

AGREGANDO VALORES

*Administração,
Contabilidade
e Economia*

Volume 3 - 2024

Jader Silveira (Org.)

AGREGANDO VALORES

*Administração,
Contabilidade
e Economia*

Volume 3 - 2024

Jader Silveira (Org.)

© 2024 – Editora Ópera

www.editoraopera.com.br

editoraopera@gmail.com

Organizador

Jader Luís da Silveira

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira

Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira

Capa: Freepik/Ópera

Revisão: Respectiveos autores dos artigos

Conselho Editorial

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Esp. Rícael Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Silveira, Jader Luís da
S587a Agregando Valores: Administração, Contabilidade e Economia - Volume 3 / Jader Luís da Silveira (organizador). – Formiga (MG): Editora Ópera, 2024. 129 p. : il.
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-85284-21-9
DOI: 10.5281/zenodo.11185778
1. Administração. 2. Contabilidade. 3. Economia. I. Silveira, Jader Luís da. II. Título.
CDD: 658
CDU: 354

Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Ópera
CNPJ: 35.335.163/0001-00
Telefone: +55 (37) 99855-6001
www.editoraopera.com.br
editoraopera@gmail.com
Formiga - MG
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:
<https://www.editoraopera.com.br/2024/03/agregando-valores-2.html>



AUTORES

**ALECSANDER CARVALHO
ANA BEATRIZ CATOIA MIGLIATTI
ANTONIO JORGE FERNANDES
JOÃO CARLOS HIPÓLITO BERNARDES DO NASCIMENTO
JOÃO LUIS JOSINO SOARES
LUCAS NUNES MOREIRA
NELSON MINGUEL PEDRO
NILTON SOARES FORMIGA
RAFAEL ALTOÉ FROSSARD
STEFAN LEONEL JANEIRO MUSSA
TAYAN ROBERTO SILVA MARTINERZ**

APRESENTAÇÃO

No âmago da sociedade contemporânea, onde a complexidade dos sistemas econômicos e a dinâmica das organizações delineiam o cenário empresarial, emerge a necessidade premente de compreender e dominar os pilares fundamentais que sustentam o desenvolvimento e a prosperidade: Administração, Contabilidade e Economia.

À medida que a sociedade avança em sua complexidade e interconexão, os campos da Administração, Contabilidade e Economia emergem como pilares essenciais na compreensão e condução dos processos que regem as organizações e a economia global.

A Administração, como arte de coordenar recursos e direcionar esforços, revela-se como a bússola que guia as organizações em meio ao oceano turbulento do mercado globalizado. Seus princípios, desde os clássicos até os mais modernos, permeiam cada página deste livro, fornecendo um mapa preciso para a navegação segura dos gestores.


A Contabilidade, por sua vez, surge como o idioma universal dos negócios, traduzindo em números e relatórios a essência das transações comerciais e o estado financeiro das empresas. Seus conceitos, desde a contabilidade gerencial até as mais recentes normativas contábeis internacionais, são explorados com minúcia, revelando a importância crucial da informação contábil na tomada de decisões estratégicas.

Por fim, a Economia, ciência que desvenda os mecanismos da alocação de recursos escassos, oferece-nos uma lente poderosa para compreender as forças que regem os mercados e moldam o comportamento dos agentes econômicos. Ao explorar os fundamentos econômicos da produção, distribuição e consumo, este livro lança luz sobre os processos subjacentes que impulsionam o crescimento e a competitividade das empresas.

Espera-se que este livro sirva como um guia confiável e inspirador para todos aqueles que almejam não apenas compreender, mas também transformar positivamente as realidades organizacionais e econômicas em que estão inseridos.

SUMÁRIO

Capítulo 1 UMA PERSPECTIVA TRANSCULTURAL DA RELAÇÃO ENTRE SUPORTE ORGANIZACIONAL, CAPITAL SOCIAL E ATITUDES INOVADORAS EM TRABALHADORES DE ÁFRICA E AMÉRICA LATINA <i>Nelson Minguel Pedro; Nilton Soares Formiga; Antonio Jorge Fernandes</i>	8
<hr/> Capítulo 2 COMPRAS DIRETAS: APLICAÇÃO DE DISPENSA E INEXIGIBILIDADE NOS MOLDES DA LEI Nº 8.666/1993 <i>Ana Beatriz Catoia Migliatti</i>	36
<hr/> Capítulo 3 A PIRÂMIDE DE MASLOW E O SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE EM CHAINSAW MAN <i>Rafael Altoé Frossard; Lucas Nunes Moreira</i>	49
<hr/> Capítulo 4 BENEFÍCIOS E BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO (SICSP): UMA REVISÃO DO ESTADO DA ARTE <i>Tayan Roberto Silva Martinerz; João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento</i>	64
<hr/> Capítulo 5 TENDÊNCIAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NA B3 COMPROMETIDAS COM RECURSOS E GESTÃO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO <i>Alecsander Carvalho; João Luis Josino Soares</i>	88
<hr/> Capítulo 6 A GESTÃO DE TALENTOS NA UNIVERSIDADE ABERTA ISCED EM MOÇAMBIQUE <i>Stefan Leonel Janeiro Mussa; Nilton Soares Formiga</i>	106
<hr/> AUTORES	127



Capítulo 1
UMA PERSPECTIVA TRANSCULTURAL DA RELAÇÃO
ENTRE SUPORTE ORGANIZACIONAL, CAPITAL SOCIAL E
ATITUDES INOVADORAS EM TRABALHADORES DE
ÁFRICA E AMÉRICA LATINA

Nelson Minguel Pedro
Nilton Soares Formiga
Antonio Jorge Fernandes

UMA PERSPECTIVA TRANSCULTURAL DA RELAÇÃO ENTRE SUPORTE ORGANIZACIONAL, CAPITAL SOCIAL E ATITUDES INOVADORAS EM TRABALHADORES DE ÁFRICA E AMÉRICA LATINA

Nelson Minguel Pedro

Universidade Potiguar, Brasil

Ministério da Administração do Território, Angola

E-mail: nelsonpedro76@hotmail.com

Nilton Soares Formiga

Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima, Brasil

E-mail: nsformiga@yahoo.com

Antonio Jorge Fernandes

Universidade Potiguar, Brasil

E-mail: afer@ua.pt

RESUMO

Há tempos, as empresas estão procurando entender como as variáveis psicológicas (por exemplo, as emoções, sensações, sentimentos, percepção etc.) influenciam no comportamento e desempenho dos funcionários nas organizações em distintas regiões e culturas. Na procura por profissionais com atitudes inovadoras, o desenvolvimento de relações sociais tem sido considerado umas das variáveis mediadoras que buscam contribuir para o sucesso organizacional e produtividade no trabalho. nos últimos anos tem priorizado por práticas de reconhecimento e valorização das atividades profissionais no ambiente corporativo e dinâmica interna no trabalho, com vistas em contribuir para o bem-estar físico e psicológico dos profissionais. Neste sentido, procurou avaliar a influência do suporte organizacional sobre o capital social e as atitudes inovadoras dos trabalhadores que atuam em empresas públicas e privadas em três países (Brasil, Moçambique e Angola).

Observaram-se correlações positivas entre as variáveis na amostra total e em cada país. Destaca-se que, em termos cognitivos, os trabalhadores dos três países reconhecem a necessidade de que tanto a organização quanto o trabalhador tem grande importância para o desenvolvimento de atitudes inovadoras na dinâmica organizacional. Se por um lado, a valorização do trabalhador pela empresa tem sua qualidade investimento e manutenção da produtividade, por outro, faz-se necessário a criação e desenvolvimento de vínculos entre os profissionais, influenciando na construção de relacionamentos e conscientização dos trabalhadores sobre a interação, conexão e compartilhamento de experiências no sistema de trabalho.

Palavras-chave: Percepção do suporte organizacional; Capital social; Atitudes de inovação; Estudo transcultural.

1. INTRODUÇÃO

Com as constantes transformações sociais no âmbito do mundo do trabalho e das organizações, as quais, tem exigidos condições profissionais cada vez mais complexas no mercado, tem influenciado no avanço das organizações em termos da estrutura e funcionalidade, no que diz respeito as formas as práticas e políticas de gerenciamento no espaço laboral (PERELLO-MARIN; MARIN-GARCIA; MARCOS-CUEVAS, 2013; FORMIGA *et al.*, 2021b).

De acordo com Formiga *et al.* (2021b; VERSTEGEN, 2011), a gestão organizacional, a mais de duas décadas, tem se relacionado a perspectiva econômica com vistas a vantagem competitiva e lucro incessante, quanto critério de motivação aos trabalhadores. Neste contexto, o gerenciamento eficaz baseava-se em ações relacionadas ao planejamento, organização, comando, coordenação e controle, as quais, associadas ao desenvolvimento de duas estratégias principais: liderança em custos e diferenciação (YOO; LEMAK; CHOI, 2006; FAYOL, 2016). Condição esta, que, devido as exigências contemporâneas, exigiu a reformulação e reinvenção das práticas no mercado (TEIXEIRA; CURRAL; GOMES, 2014). Fato, o qual, vem implementar as abordagens de gestão com foco nos processos de interação humana referente ao binômio organização-trabalhador quanto influência no desempenho profissional e na produtividade (FORMIGA; FREIRE; BATISTA; ESTEVAM, 2017; SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2012).

Em termos gerais, as organizações buscam assegurar que o desempenho dos

funcionários esteja baseado nas competências e habilidades, as quais, estão para além da execução mecânica e dual das tarefas exigidas destinadas a realização dos objetivos organizacionais (ALMATROOSHI; SINGH; FAROUK, 2016; KUO, 2011); nesta condição, pode-se destacar que o desempenho organizacional contempla tanto os fatores técnicos, quanto humanos, com eles associados ao desenvolvimento de tarefas com base no comportamento do trabalhador envolvido com o reconhecimento e às recompensas (HABTOOR, 2016).

Neste sentido, o desenvolvimento e avaliação da percepção do suporte organizacional poderá ser bastante importante quanto influência direta ou indireta na relação organização-trabalhadores, promovendo o reconhecimento e a valorização do desempenho profissional dele (KURTESSIS; EISENBERGER; FORD; BUFFARDI; STEWART; ADIS, 2015). Esta condição é importante para tal contexto, pois, de acordo com Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) e Fleury et al. (2017), em distintas épocas, destacam que uma percepção positiva do suporte fornecido pela organização, fortalece o vínculo afetivo dos funcionários com a empresa, capaz de prover maior empenho que correspondam aos objetivos organizacionais. O fato em destacar esta condição, corrobora, com base em distintos teóricos, o quanto o suporte organizacional é capaz de explicar, diretamente, variáveis do ambiente organizacional, a saber: implementação de tecnologias (LEE; LEE; OLSON; CHUNG, 2010), violação do contrato psicológico (SUAZO, STONE-ROMERO, 2011), saúde e as emoções dos funcionários (ARNOLD; DUPRÉ, 2012; MISHRA, 2014), a responsabilidade e a satisfação no trabalho (WIKHAMN; HALL, 2014), o bem-estar (CAESENS; STINGLHAMBER; OHANA, 2016) e o controle de desvio de conduta dos funcionários na organização (FANDIÑO, FORMIGA, MENEZES, 2018).

Além disso, Neves e Eisenberger (2014) ressaltam que os colaboradores que percebem que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar estão mais propensos a assumir riscos em nome da empresa, tornando-se mais responsáveis, engajados e satisfeitos com seu trabalho. Para Lee, Lee, Olson e Chung (2010; OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999), o suporte também facilita a introdução de tecnologias no ambiente organizacional, uma vez que promove a percepção de utilidade e facilidade de uso dessas novas tecnologias pelos colaboradores.

Alguns estudos têm destacados apenas a relação entre capital social e inovação, considerando a inovação como um fator determinante para a sobrevivência,

desempenho e sucesso das organizações no mercado e que, quando não implementada é capaz de causar impacto negativo no desenvolvimento de estratégias de negócios e na competitividade (ZHOU; SU, 2010; PETROU; DASKALOPOULOU, 2013; RODRIGUES; VELOSO, 2013; TEIXEIRA; CURRAL; CATARINA GOMES, 2014; AALBERS; DOLFSMA, 2014).

Mas, também, tendo o capital social como um construto mediador de variáveis organizacionais contemporâneas, relacionadas à liderança transformacional, capital humano e desempenho organizacional, aquisição do conhecimento, aprendizagem organizacional e produtividade do conhecimento (CHEN; ZHENG; YANG; BAI, 2016; FELÍCIO; COUTO; CAIADO, 2014; EHLEN; KLINK; ROENTGEN; CURFS; BOSHUIZEN, 2014; MARTÍNEZ-CAÑAS; SÁEZ-MARTÍNEZ; RUIZ-PALOMINO, 2012; RHODES; LOK; HUNG; FANG, 2008).

Os primeiros estudos sobre capital social surgiram no final dos anos 80, através da proposta de Coleman (1988), com o objetivo de relacionar as estruturas sociais inseridas no paradigma da ação racional sobre as instituições tradicionais do Estado, como família e escola. No entanto, estudos mais específicos emergiram apenas no final dos anos 90, idealizados pelos autores Kogut e Zander (1996), que apresentaram uma visão alternativa da "teoria da empresa" sobre o papel da organização na propriedade, relacionado aos incentivos e interesses próprios para a construção econômica e social da identidade, destinados à funcionalidade e estruturação do conhecimento social, coordenação e aprendizagem entre organização e trabalhador.

Nessa perspectiva, Nahapiet e Ghoshal (1998) conduziram estudos sobre capital social, cujo principal objetivo era integrar avaliações empíricas sobre como e de que forma a empresa poderia aproveitar a produtividade dos funcionários, mesmo em tempos de recessão no mercado. A ênfase desses autores estava na capacidade dos profissionais de compartilhar conhecimentos, de modo que o recurso humano da empresa pudesse contribuir e facilitar a criação de um capital intelectual, influenciando o desenvolvimento de um nível de capital social qualificado.

Há décadas, a gestão organizacional foi guiada por estratégias e políticas predominantemente voltadas para o aspecto econômico, negligenciando estudos e práticas que visavam compreender o "ser profissional" e seu impacto no sucesso das organizações (VERSTEGEN, 2011; FANDIÑO, FORMIGA, MENEZES, 2018; FORMIGA *et al.*, 2021a; 2021b). Com a emergência de dilemas organizacionais complexos relativos ao gerir processos, estruturas e funções, as transformações de

lógica do mercado permitiram observar um movimento de ruptura com a gestão tradicional, em favor da construção de uma nova abordagem administrativa, esta, por sua vez, centrou-se na análise e compreensão dos aspectos da subjetividade humana, contemplando emoções, sentimentos, prazer, satisfação, sonhos, criatividade e intuição do trabalhador (MORENO, 2002; FORMIGA *et al.*, 2021a).

Já no século XX, os estudos de E. Mayo apresentavam questionamentos sobre a necessidade de incorporar avaliações que contemplassem aspectos psicológicos, sociais e psicossociais, visando compreender e intervir no comportamento organizacional dos trabalhadores para promover uma maior produtividade (FANDIÑO, FORMIGA, MENEZES, 2018). De acordo com Santos e Santos (2014; KOHN; MORAES, 2007), nos últimos dez anos, as organizações enfrentam a era digital e da informação, condição esta, que motiva organização e trabalhadores na busca de informações significativas e o compartilhamento de dados para as estratégias determinantes para assimilação e implementação de vantagem competitiva na cultura organizacional (ALCARÁ; CHIARA; RODRIGUES; TOMAÉL; PIEDADE, 2009; FORMIGA *et al.*, 2021a; 2021b).

Em termos gerais, as motivações do trabalhador implicam em aprofundar os aspectos subjetivos relacionados ao seu comportamento intrínseco na dinâmica do trabalho referente a organização e equilíbrio dos interesses da organização e os interesses individuais do trabalhador (ANTUNES; STEFANO; BERLATO, 2011). Neste sentido, surge a necessidade de analisar a percepção do suporte (leia-se, vínculo) nas relações organizacionais, o qual, trata-se de um construto psicológico capaz de mensurar as crenças e perspectivas do trabalhador sobre a satisfação em relação ao reconhecimento e valorização demonstrados pela organização em relação à sua atuação profissional e seu desempenho laboral, associado aos comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação (FLEURY; FORMIGA; SOUZA; SOUZA, 2017).

Também, não menos relevante, é o capital social, que interfere no compartilhamento de conhecimento por meio das relações e interações construídas pelo profissional em sua atuação na empresa, composto por relações, vivências, segurança e preceitos que influenciam no comportamento colaborativo para o compartilhamento de conhecimento, facilitando a interação e difusão de ideias (ARIBI; DUPOUËT, 2015; FELÍCIO; COUTO; CAIADO, 2014); este, segundo Zhao, Tang, Liu e Liu (2016), é compreendido de três dimensões: estrutural (vínculo social), relacional

(confiança baseada em afetos) e cognitiva (objetivos compartilhados).

Neste sentido, em consulta realizada nas bases de dados da produção científica, identificou-se uma escassez de pesquisas que abordem as três variáveis - suporte organizacional, capital social e inovação, bem como, o seu desenvolvimento nos estudos transculturais. Destaca apenas um estudo desenvolvido por Formiga *et al.* (2021) com trabalhadores brasileiros, observando uma relação positiva entre as variáveis, como também, uma variação nos escores médios no alto suporte organizacional e alto capital social em relação às atitudes inovadoras. Sendo assim, existe uma necessidade de compreender o quanto tais construtos seria variante em trabalhadores em distintas culturas. Desta maneira, questiona-se: de que forma o suporte organizacional pode influenciar no desenvolvimento do capital social nas organizações e, conseqüentemente, impactar nas atitudes inovadoras dos profissionais no ambiente empresarial em trabalhadores de diferentes países (no caso deste capítulo: Brasil, Angola, Moçambique). Neste capítulo pretende-se avaliar a relação entre as variáveis da percepção do suporte organizacional, capital social organizacional e atitudes de inovação em trabalhadores Angola, Moçambique e Brasil.

2 METODOLOGIA

Considerando a abordagem deste estudo, ele adota uma perspectiva quantitativa e uma identidade empírica descritiva e correlacional em sua tipologia de pesquisa. O objetivo é não apenas identificar, mas também gerar proposições teóricas que possam responder ao fenômeno em questão e oferecer sugestões para pesquisas futuras, incluindo intervenções relacionadas aos sistemas de trabalho e gestão, visando contribuir para o desenvolvimento produtivo e a interação social dos trabalhadores em organizações públicas e privadas em Angola, Moçambique e Brasil.

Para garantir que o método de pesquisa adotado seja convergente com o tipo de pesquisa e a perspectiva teórica e empírica, foi utilizado o método quantitativo como base para os procedimentos sistemáticos de descrição e explicação causal dos fenômenos a serem avaliados. Isso é justificado pela capacidade do método quantitativo que visa proporcionar resultados mais precisos e testar as hipóteses adotadas, o que é essencial para mensurar e avaliar dimensões específicas em uma realidade determinada, a qual, no caso deste estudo avaliou a influência entre o

suporte organizacional, capital social e atitudes inovadoras e a diferença destas para os trabalhadores em diferentes países (RICHARDSON, 1989; PEROVANO, 2016).

Os procedimentos metodológicos incluíram a realização de uma pesquisa de levantamento de dados por meio de pesquisa de campo, visando examinar uma amostra representativa da população a ser pesquisada e obter compreensão da realidade avaliada com base em análises estatísticas, conforme preconizado por Creswell (2010) e Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004) e que envolveu trabalhadores de organizações públicas e privadas organizações públicas e privadas em Angola, Moçambique e Brasil.

Descrição da amostra e sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi conduzida de forma eletrônica através do *Google Forms*, direcionada individualmente aos trabalhadores atuantes no mercado de trabalho em organizações públicas e privadas organizações públicas e privadas em Angola, Moçambique e Brasil. Os interessados em participar eram convidados a acessar o formulário eletrônico, o qual foi distribuído por meio de redes sociais e/ou e-mails previamente registrados. É importante ressaltar que a participação foi completamente voluntária e anônima.

A amostra coletada foi avaliada utilizando o pacote estatístico G Power 3.2, o qual, destinado à avaliação do poder estatístico, determinação do tamanho necessário da amostra e realização de cálculos específicos para o estudo (FAUL, ERDFELDER, LANG, BUCHNER, 2007). Foram considerados o padrão estatístico de análise, referente a uma probabilidade de 95% ($p < 0,05$), magnitude do efeito amostral ($r \geq 0,50$) e um padrão de poder hipotético ($\pi \geq 0,80$).

Em relação aos critérios éticos da pesquisa, foram fornecidas informações sobre o propósito da pesquisa, juntamente com instruções claras sobre as questões apresentadas nos instrumentos. As práticas seguirão as orientações da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde para pesquisas envolvendo seres humanos. A participação será solicitada mediante a assinatura virtual do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovado pelo CAAE: 63498422.4.0000.5296, no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Os participantes eram informados de que suas respostas seriam pessoais e não influenciadas pelo administrador da pesquisa. Não existiriam respostas certas ou erradas e que elas seriam tratadas de acordo com a interpretação do participante ao responder as questões apresentadas, garantindo o anonimato das respostas. Um pesquisador com experiência prévia ficou disponível para esclarecer dúvidas; um tempo médio de cinco minutos foi suficiente para a conclusão da atividade.

Instrumento de pesquisa

Os participantes da pesquisa responderam a um questionário contendo os seguintes instrumentos de avaliação:

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) consiste em nove itens que foram desenvolvidos por Eisenberger et al. (1986) e posteriormente adaptados e validados para o contexto brasileiro por Siqueira (1995). Estes itens abordam a percepção dos trabalhadores em organizações públicas e/ou privadas sobre o quanto a empresa se preocupa com o seu bem-estar. Os participantes responderam à escala utilizando uma distribuição das respostas variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente, para indicar sua percepção em relação aos itens apresentados.

A confiabilidade da escala foi inicialmente observada no estudo de Siqueira (1995), onde foi encontrado um coeficiente alfa de 0,86, indicando uma consistência interna na mensuração do construto. Além disso, em estudos subsequentes realizados por Formiga, Fleury e Souza (2014), a estrutura fatorial da escala foi avaliada por meio de análise fatorial confirmatória em uma amostra de trabalhadores brasileiros.

Os resultados desses estudos indicaram que a estrutura fatorial proposta pela escala EPSO foi confirmada, demonstrando indicadores psicométricos confiáveis, tais como o índice de qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade ($\chi^2/gf = 1,42$), Root Mean Square Residual (RMR = 0,02), Goodness-of-Fit Index (GFI = 0,99), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI = 0,97), Comparative Fit Index (CFI = 0,99), Tucker-Lewis Index (TLI = 0,99) e Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA = 0,03). Os estudos conduzidos por Formiga, Fleury e Souza (2014), Fleury, Formiga, Souza e Souza (2017) e Formiga *et al.* (2019) com trabalhadores em diferentes organizações nas regiões nordeste e sudeste do Brasil também confirmaram a consistência da

escala EPSO, revelando alfas próximos aos observados por Siqueira (1995) e mantendo a estrutura fatorial original.

A escala de capital social (ECS) consiste em um conjunto de 25 itens projetados para identificar a presença de laços entre os profissionais de uma organização, os diferentes tipos de relacionamentos estabelecidos e a percepção dos trabalhadores sobre a importância dessas interações, conexões e compartilhamento de experiências para o seu desenvolvimento e produtividade no trabalho. O modelo utilizado nesta escala é baseado no instrumento original proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998), validado por Fândino e Formiga (2018).

Essa medida busca identificar não apenas os laços entre os profissionais da organização, mas também como esses relacionamentos influenciam a percepção dos trabalhadores sobre o investimento em seu progresso e produtividade no trabalho. O modelo fatorial utilizado é o mesmo do instrumento original de Nahapiet e Ghoshal (1998), validado por Fandiño, Marques, Menezes e Bentes (2015) para o contexto português.

Estudos conduzidos por Formiga, Freire e Fernandes (2019) forneceram evidências empíricas da qualidade da aplicação e mensuração deste construto no contexto brasileiro de trabalho. A escala mostrou-se confiável e revelou indicadores robustos por meio de análises de modelagem de equação estrutural, garantindo a consistência da qualidade fatorial entre trabalhadores brasileiros. Os participantes foram solicitados a indicar suas respostas marcando com um "X" ou clicando na opção desejada em uma escala tipo Likert de sete pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente.

A Escala de atitudes inovadoras (EAI) refere-se à escala proposta no estudo de Fandiño, Formiga e Menezes (2018), adaptada do modelo original de Chang e Liu (2008). Esta escala consiste em seis afirmativas que visam avaliar o comportamento inovador dos trabalhadores em relação às atividades realizadas durante sua rotina profissional na organização. Em um estudo conduzido por Formiga, Freire e Fernandes (2019) com trabalhadores brasileiros, os resultados demonstraram a qualidade psicométrica da medida, tanto na fase exploratória quanto na confirmatória. Para mensurar o construto, os participantes deveriam indicar suas respostas marcando através de uma escala de sete pontos que varia de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente.

Questionário Sociodemográfico: Constitui em obter informações sobre os

participantes, relativos ao vínculo profissional do respondente, sexo, idade, qualificação profissional, tempo de serviço.

Análise de dados

Para a análise dos dados, foi empregado o software estatístico SPSSWIN na versão 25.0. Inicialmente, será realizado o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS) para verificar a presença de outliers multivariados, sendo este teste adequado para análise de amostras com mais de 100 sujeitos. Neste software, foram tabuladas as respostas dos participantes e realizadas análises estatísticas de média e desvio padrão, coeficiente alfa de Cronbach, correlação de Pearson, teste t de Student e Anova, conforme sugerido por Dancey e Reidy (2006).

3. RESULTADOS

A amostra do estudo foi composta por 134 trabalhadores distribuídos em três países (46 trabalhadores angolanos, 43 trabalhadores moçambicanos e 45 trabalhadores brasileiros) com idades variando de 20 a 50 anos, 69% destes trabalhadores eram do sexo masculino, 93% tinham curso superior, destes apenas 6% tinham doutorado, 56% eram de empresa pública, 41% tinham mais de dez anos de serviço na organização.

Com base nessas características sociodemográficas, procurou-se identificar a presença de multicolinearidade, esta, foi avaliada por meio das correlações entre as variáveis, seguindo os parâmetros estabelecidos por Tabachnick e Fidell (2001). A análise revelou que as correlações entre as variáveis variaram de 0,37 a 0,78, indicando uma variação correlacional abaixo do limiar estabelecido pelos autores. Quanto aos outliers multivariados, foram avaliados por meio do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS), sendo aplicado a amostras com mais de 100 sujeitos. Os resultados indicaram uma normalidade amostral ($KS = 1,49$; $p < 0,65$), sugerindo que a amostra segue uma distribuição normal. Em seguida, a normalidade dos itens das escalas foi avaliada por meio de análises discriminativas, incluindo média, desvio padrão, skewness (SK) e kurtosis (Ku) das escalas; os resultados indicaram que as médias, desvios padrões, skewness e kurtosis dos itens estiveram no intervalo esperado para a distribuição das respostas.

Tendo identificado a normalidade da amostra e da distribuição dos itens e tendo encontrado estudos no Brasil sobre os temas desenvolvidos referente as escalas administradas, mas, tendo estas produções sido publicadas separadamente, tangenciando ao que se pretende neste capítulo [cf. sobre o suporte organizacional, Formiga, Miranda, Araújo, Pastana e Mafra (2018) e Siqueira (1995); sobre capital social organizacional, Nahapiet e Ghoshal (1998), Fãndino e Formiga (2018) e Formiga, Freire e Fernandes (2019); e sobre atitudes de inovação, Fandiño, Formiga e Menezes (2018), Chang e Liu (2008) e Formiga, Freire e Fernandes (2019)] estes estudos comprovaram a organização fatorial das escalas utilizadas em suas respectivas dimensões. Com base nas referências citadas, foi realizada uma análise de consistência interna das escalas utilizadas neste estudo.

Os achados, especialmente em relação ao número de fatores de cada medida e sua qualidade psicométrica conforme os autores mencionados, indicaram que o coeficiente alfa foi superior a 0,70. É importante ressaltar que tanto o Alfa de Cronbach quanto o ICC (Índice de Correlação Intraclasse), ambos acima de 0,70, garantem a qualidade das escalas de medida em sua consistência interna. Essa condição sugere uma homogeneidade dos itens em cada construto avaliado, o que caracteriza uma medida confiável do fenômeno em questão (PASQUALI, 2011; FORMIGA, PEREIRA, ESTEVAM, 2020).

Os indicadores estatísticos (alfas e ICC) das escalas mostraram resultados convergentes com o padrão psicométrico esperado e foram estatisticamente significativos. Importa ressaltar que os intervalos de confiança para o Coeficiente de Correlação Intraclasse (ICC) foram praticamente idênticos aos observados para o alfa de Cronbach, o que confirma a confiabilidade das medidas avaliadas.

Com as medidas utilizadas sendo validadas, elas foram aplicadas em uma amostra de trabalhadores em distintos países, gerando confiança na avaliação dos construtos para à amostra total e as específicas. Além disso, os indicadores psicométricos das medidas foram semelhantes aos observados pelos autores mencionados (SIQUEIRA, 1995; FÃNDINO, FORMIGA, 2018; FANDIÑO, MARQUES, MENEZES, BENTES, 2015; FORMIGA, FREIRE, FERNANDES, 2019; FANDIÑO, FORMIGA, MENEZES, 2018; FORMIGA, FREIRE, FERNANDES, 2019). Destaca-se que as escalas utilizadas para avaliar cada construto demonstraram consistência e qualidade em sua aplicação em uma amostra de profissionais coletados nos três países.

Nesta seção de resultados, o objetivo principal do estudo foi abordado, o qual, pretende verificar a relação entre suporte organizacional, capital social e atitudes inovadoras em trabalhadores de Angola, Moçambique e Brasil. Para isso, foram calculadas as correlações de Pearson entre as variáveis, cujos resultados podem ser observados na Tabela 1, referente à amostra total, a saber: houve uma correlação positiva e significativa entre as três variáveis destacadas (suporte organizacional, capital social e atitudes inovadoras), respectivamente, $r = 0,61$, $r = 0,57$ e $r = 0,78$. Na mesma tabela, são apresentados os escores médios dos construtos, estes, tenderam para a pontuação média mais alto quanto avaliada das variações (Δ) médias.

Tabela 1: Escores correlacionais entre suporte organizacional, capital social e atitudes inovadoras na amostra total.

Variáveis	Média (d.p.)	Δ Média	Percepção do Suporte Organizacional	Capital Social Organizacional	Atitude de Inovação
Percepção do Suporte Organizacional	35.75 (8.21)	15.00-63.00	---		
Capital Social Organizacional	113.92 (30.27)	28.00-173,00	0,61*	---	
Atitude de Inovação	26.65 (9.46)	6,00-42,00	0,57*	0,78*	---

Notas: * $p < 0,001$.

É preciso destacar nestes resultados, que o construto do capital social organizacional é estruturado três dimensões, as quais, categorizadas como Estrutural, Cognitivo e Relacional; neste sentido, procurou-se verificar a relação entre tais dimensões com o suporte organizacional e atitudes inovadoras. Na tabela 2, pode-se observar que todas as dimensões do capital social se correlacionaram positiva e significativamente com os referidos construtos.

Tabela 2: Escores correlacionais entre suporte organizacional, dimensões do capital social e atitudes inovadoras na amostra total.

Variáveis		Percepção do Suporte Organizacional	Atitude de Inovação
Dimensões do Capital Social	Capital Social Estrutural	0,61*	0,78*
	Capital Social Cognitivo	0,48*	0,66*
	Capital Social Relacional	0,59*	0,77*

Notas: * $p < 0,001$.

Nas tabelas acima, foi apresentada a correlação na amostra total, a qual, contém respostas dos trabalhadores dos três países; neste sentido, procurou-se avaliar a relação entre essas dimensões os mesmos construtos a partir da característica amostral. Na Tabela 3, é possível observar que, para todas as amostras, houve relação direção e significativa entre as variáveis. Chama-se atenção para as correlações na amostra de Moçambique, esta, mesmo tendo revelado escores bastante alto (isto é, > 0,30), ainda assim, foram os menores escores correlacionais ao observar o resultado de Angola e Brasil, com esta última amostra, tendo a mais alta correlação.

Tabela 3: Escores correlacionais entre suporte organizacional, capital social e atitudes inovadoras com a amostra de cada país.

Variáveis ANGOLA	Média (d.p.)	Δ Média	Percepção do Suporte Organizacional	Capital Social Organizacional	Atitude de Inovação
Percepção do Suporte Organizacional	35.67 (9.40)	16.00- 63.00	---		
Capital Social Organizacional	113.32 (32.25)	50,00- 173,00	0,70*	---	
Atitude de Inovação	26.13 (11.17)	6,00- 42,00	0,58*	0,77*	---
Variáveis BRASIL	Média (d.p.)	Δ Média	Percepção do Suporte Organizacional	Capital Social Organizacional	Atitude de Inovação
Percepção do Suporte Organizacional	36.52 (7.21)	23,00- 51,00	---		
Capital Social Organizacional	114.10 (24.80)	53,00- 171,00	0,78*	---	
Atitude de Inovação	26.68 (7.85)	9,00- 41,00	0,64*	0,83*	---
Variáveis MOÇAMBIQUE	Média (d.p.)	Δ Média	Percepção do Suporte Organizacional	Capital Social Organizacional	Atitude de Inovação
Percepção do Suporte Organizacional	27.14 (9.20)	15,00- 54,00	---		
Capital Social Organizacional	114.40 (34.10)	28,00- 173,00	0,49*	---	
Atitude de Inovação	27.14 (9.20)	6,00- 42,00	0,52*	0,68*	---

Notas: * p < 0,001

Com o objetivo central deste capítulo sido confirmado, foi realizada uma análise estatística de comparação por meio de ANOVA one-way, utilizando o teste post-hoc de Scheffé. O objetivo era avaliar as diferenças nos escores médios das variáveis do suporte organizacional, capital social e atitudes inovadoras em relação aos trabalhadores de cada país (Angola, Moçambique e Brasil) (ver Tabela 4).

Os resultados mostraram que houve diferenças significativas apenas nos escores médios para o efeito de interação entre as variáveis relacionadas ao alto nível de gestão do conhecimento e ao alto nível de aprendizagem organizacional em relação à saúde geral. Todos esses resultados foram estatisticamente significantes.

Tabela 4: Diferenças entre as médias nos construtos do suporte organizacional, capital social e atitudes inovadoras em relação aos trabalhadores de três países

Construtos	Países	Média	d.p.	Min.	Max.	Estatística		
						F	g.l.	p-valor
Suporte Organizacional	Angola	35,67	9,40	16,00	63,00	0,36	2	0,69
	Moçambique	35,00	7,89	15,00	54,00			
	Brasil	36,52	7,21	23,00	51,00			
	Total	35,74	8,21	15,00	63,00			
Capital Social	Angola	113,32	32,24	50,00	173,00	0,01	2	0,98
	Moçambique	114,09	24,79	53,00	171,00			
	Brasil	114,40	34,10	28,00	173,00			
	Total	113,92	30,27	28,00	173,00			
Atitudes Inovadoras	Angola	26,13	11,17	6,00	42,00	0,12	2	0,88
	Moçambique	26,68	7,84	9,00	41,00			
	Brasil	27,13	9,20	6,00	42,00			
	Total	26,64	9,46	6,00	42,00			

4. DISCUSSÃO

Neste estudo, procurou atender ao objetivo principal referente a análise da relação e diferença dos escores médios entre suporte organizacional, capital social organizacional e inovação em trabalhadores distribuídos em três países. O interesse nesse tema refere-se a existência de estudos sobre as variáveis abordadas (SIQUEIRA, 1995; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; FANDIÑO; FORMIGA; MENEZES, 2018), mas, que foram administradas de forma isolada; apenas um estudo desenvolvido por Fandiño, Formiga e Menezes (2018 FANDIÑO, MARQUES, MENEZES, BENTES 2015), com trabalhadores portugueses, tendo observado uma relação direto entre capital social e atitudes de inovação.

Outro estudo elaborado e desenvolvido por Formiga *et al.* (2021a), com trabalhadores brasileiros, tendo observado que o desenvolvimento de atitudes inovadoras não ocorre de forma única, mas, tem a empresa ou organização quanto base de suporte e ou apoio organizacional, tornando claro a implementação de vínculos entre os profissionais da organização, a construção dos tipos de relacionamentos e a percepção dos trabalhadores acerca da importância dessa interação, conexão, e compartilhamento de experiência, considerada capital social.

Considerando a originalidade do trabalho, pois, os estudos supracitados não compararam os escores Médios entre trabalhadores em distintos países, optou-se por avaliar os indicadores de consistência interna e para isso, utilizaram-se, inicialmente, as análises de discriminantes dos itens, condição a qual, destacaram-se a qualidade das médias e desvios padrões das escalas que se encontraram dentro dos critérios exigidos estatisticamente (cf. PASQUALI, 2011).

A partir destes critérios, os quais, expressos na tabela 1, realizou-se a análise de consistência interna das escalas, para as quais, exigiu-se alfas acima de 0,70. E foi isto que observou-se; na tabela 2, destacam-se que estes indicadores psicométricos, com base nos resultados apresentados, destacam a homogeneidade dos itens mensurados por meio do construto; eles foram capaz de produzir a mesma variância, previamente observados no estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998), Fandiño, Formiga e Menezes (2018), Fandiño, Marques, Menezes e Bentes (2015) e Formiga *et al.* (2021a), condição a qual, caracteriza uma segurança para a medida do fenômeno avaliado no referido contexto amostra.

Chama-se atenção que estes resultados, não apenas garantiram a confiabilidade do construto na amostra total (com os três países), mas, também, nas especificidades amostrais (Brasil, Angola e Moçambique). Também, além do alfa, para uma maior garantia psicométrica das escalas, utilizou-se a correlação intraclasse (ICC), responsável para mensurar o grau com que as medições feitas pelos diferentes observadores ou instrumentos estão em acordo absoluto, tendo observado resultados confiáveis. Desta maneira, tais análises estatísticas, apresentadas na tabela 2, tanto foram consistentes, quanto significativas, as quais, na avaliação geral dos construtos, pode-se afirmar que mensuram a proposta teórica e empírica das variáveis apresentadas para os participantes do estudo e que eles avaliaram a sua dinâmica laboral no contexto organizacional e funcional em cada contexto laboral.

Em termos das relações observadas, as quais, apresentadas na tabela 3, confirmaram o objetivo geral do estudo (isto é, avaliar a influência do Suporte Organizacional sobre o Capital Social organizacional e a Inovação). Na avaliação da correlação de Pearson, observaram-se escores correlacionais $> 0,30$, seguindo semelhante padrão de escore observado no estudo de Formiga *et al.* (2021a); no presente capítulo, eles variaram de 0,57 a 0,78, os quais, se assumir uma explicação referente a um percentual de relação entre as variáveis, ao multiplicar por 100%, estes se aproximam, respectivamente, de 57% a 78% de representação explicativa entre as variáveis.

Na tabela 4, são apresentados os resultados referentes as dimensões do capital social organizacional; segundo Fandiño, Formiga e Menezes (2018) e Fandiño, Marques, Menezes e Bentes (2015), este construto tem uma estrutura trifatorial e sendo assim, foi avaliada a relação destas dimensões com o percepção do suporte organizacional e as atitudes inovadoras, apresentando uma relação positiva e significativa, também, $> 0,30$.

Tais achados não corroboram apenas as descobertas de Formiga *et al.* (2021), mas, sugere que o capital social organizacional poderá ser avaliado a partir de suas dimensões específicas, sugerindo com isso, tendo por base, a orientação dos escores correlacionais apresentados na tabela 4, uma hierarquia de possível prioridade de avaliação deste construto na dinâmica organizacional, isto é: provavelmente, seria importante iniciar a compressão do capital social cognitivo, seguindo pela dimensão relacional e posteriormente, a estrutural. As quais, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998; FORMIGA, FREITE, FERNANDES, 2019; FORMIGA *et al.*, 2021a; 2021b) refere-se: a cognitiva destaca os atributos comuns e o compartilhamento de recursos entre organizações, sejam eles tangíveis ou intangíveis; a relacional aborda os sentimentos que surgem das interações e a estrutural refere-se à organização de redes e interações entre indivíduos.

Segundo Formiga *et al.* (2021; FORMIGA, FREIRE, FERNANDES, 2019), com base nestes achados, os processos de formação e implementação de atitudes inovadoras deve-se ser compreendido que a existência desta ocorre, no dizer de Formiga *et al.* (2021), sob o efeito de *via de mão dupla*. Não se vislumbra exclusivamente, um capital social, o qual, não apenas integra avaliações a respeito de como e de que forma a empresa poderia aproveitar a produtividade dos funcionários ao compartilhar de conhecimentos e o recurso humano da empresa com

vistas a facilitar a criação de um capital intelectual, capaz de influenciar no desenvolvimento de um nível de capital social qualificado, mas, que estaria estabelecido num sistema organizacional que valoriza as contribuições dos profissionais e se preocupa com seu bem-estar deles, tornando-se mais responsáveis, engajados e satisfeitos com seu trabalho (considerado como suporte organizacional).

Neste contexto de resultados, na perspectiva de que empresa ao valorizar o profissional e lhe apoiar em seu sistema de trabalho e ambiente laboral, é preciso destacar que, para tal condição, a clareza e implementação de vínculos entre os profissionais da organização, associado a construção dos tipos de relacionamentos e a percepção dos trabalhadores acerca da importância dessa interação, conexão, e compartilhamento de experiência é algo de extrema importância, fato o qual, permite justificar correlações altas ($> 0,30$) entre os construtores e que se manteve na avaliação destas nas amostras em cada país.

Neste sentido, uma inovação funcional tem sua base no desenvolvimento de uma cultura organizacional, que estimule a cooperação, bem como, a competitividade no sistema organizacional (FORMIGA, MARQUES, COSTA, ALMEIDA, ESTEVAM, 2023); sendo assim, preza-se pelos contatos de orientação entre os pares de iguais, com vistas, a uma melhor competitividade e relacionamento destinada a produtividade e inovação profissional e que seria importante, também, para maior produtividade organizacional e estruturação da saúde laboral (FORMIGA *et al.*, 2019; FORMIGA, GUIMARAES, 2019; FRANCO, FORMIGA, 2022).

A relevância desses resultados reside na sua capacidade de impulsionar práticas contemporâneas que atendam às demandas inovadoras do departamento de Recursos Humanos e à política organizacional de inovação e competitividade no ambiente de trabalho. Nesse sentido, ferramentas organizacionais como as descritas neste livro podem ser utilizadas para diagnosticar essa questão. Avaliar a percepção dos funcionários sobre a qualidade do suporte oferecido pela empresa pode ajudar a identificar qual capital social investir de forma mais eficaz nos colaboradores.

Frente ao contexto refletido no parágrafo acima, isto fica bem claro quando se avaliou a ANOVA apresentado na tabela 6; mesmo que não tenha existido diferenças significativas entre os escores médios dos construtos do suporte organizacional, capital social e atitudes inovadoras em função dos três países, destacando que os profissionais refletem em direção semelhante tais construtos entre os países, mesmo assim, os trabalhadores brasileiros apresentaram maiores escores quando

comparados aos trabalhadores angolanos e moçambicanos. Esta condição, provavelmente, seja decorrente do sistema de trabalho e funcionalidade organizacional experienciado no Brasil, pois, leis trabalhistas, formação profissional e demandas de especialidade funcional tem suas distintas diferenças, em especial por suas dimensões estratégicas laborais, econômicas e políticas de trabalho (cf. NAZAR, 2014)

Os resultados obtidos destacam a probabilidade de que o suporte organizacional desempenha um papel especial no ambiente de trabalho, influenciando a interação social (capital social) e a inovação corporativa; aspectos estes, já discutidos por alguns autores (SPECTOR, 2002; KANAANE, 2011; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; SIQUEIRA, 2009; FORMIGA et al., 2021a). Sendo assim, ações de reconhecimento e valorização promovidas pelas organizações, como manifestações de aprovação, elogios e recompensas, impactam diretamente o comportamento profissional, estimulando a inovação contínua e a construção de redes sociais que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais (AHRENS, 2017; SILVA, 2021).

No contexto brasileiro, bem como, nos países africanos que participaram da pesquisa, esses achados ecoam quanto descobertas pioneiras, previamente proposta por Siqueira (1995) e Formiga *et al.* (2021a), os quais, demonstraram a influência do suporte organizacional na percepção do compromisso do trabalhador com a organização, bem-estar no trabalho e engajamento organizacional (FORMIGA *et al.*, 2019).

Tal achado apresenta forte relação com os estudos que abordam as novas perspectivas de gestão voltadas para compreensão dos processos de interação humana na relação organização-trabalhador, e suas relações com o desempenho profissional e a produtividade (TAMAYO, PASCHOAL, 2003; SCORSOLINI-COMIN, INOCENTE, MIURA, 2012; FORMIGA *et al.* 2017).

No que se refere ao capital social proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998), é possível destacar que o desenvolvimento de interações sociais e construção de parcerias, por meio da dimensões estrutural, relacional e cognitiva, conduzindo para a construção e fortalecimento dos laços sociais no ambiente laboral capaz de promover a interação entre os trabalhadores, desenvolvimento de sentimentos e o compartilhamento de recursos humanos que contribuiriam tanto para atitudes

inovadoras quanto na produtividade organizacional (cf. FORMIGA, FREIRE, FERNANDES, 2019; FORMIGA *et al*, 2021).

Portanto, a interligação entre suporte organizacional e capital social é evidente, destacando que quando os funcionários reconhecem genuinamente o reconhecimento e a valorização por parte da organização em relação ao seu desempenho profissional, isso fortalece a confiança e promove o bem-estar através da colaboração e apoio mútuo entre colegas. Isso, por sua vez, facilita o compartilhamento de conhecimento, experiências e objetivos entre os profissionais (D'ARAÚJO, 2003; ZHANG; LIU; CHEN; GONG, 2017).

Além disso, o capital social se associa diretamente à capacidade de inovação das empresas, o que contribui para sua sobrevivência e sucesso em um mercado competitivo e de forma mais específica ao comportamento inovador, o qual, envolve a promoção de atitudes de trabalho em equipe, acesso à educação, tecnologia da informação, bem como ações criativas (STOECKICHT, SOARES, 2010; STANDING; JACKSON; LARSEN; SUSENO; FULFORD; GENGATHAREN, 2016; FANDIÑO, FORMIGA, MENEZES, 2018).

Em termos gerais, as empresas que buscam investir em compreender as necessidades dos profissionais e desenvolver uma cultura organizacional que valoriza e reconhece seus colaboradores, provavelmente, terá uma vantagem para o desenvolvimento e manutenção da competitividade, pois os funcionários passam a ficar motivados com vistas ao cumprimento e realização dos objetivos da organização, contribuindo assim para o êxito empresarial.

De acordo com Formiga *et al.* (2021a), o desenvolvimento de ações focadas na integração e inserção dessas variáveis na rotina laboral, contribuiria na gestão à avaliação e implementação de programa de formação, intervenção e treinamento, na busca em gerir tanto profissionais mais socialmente culturalizados, quanto criativos e com uma auto-gestão e dinâmica laboral produtiva. Os achados empírico neste capítulo, destacam que, ao salientar a interdependência entre os construtos abordados, não apenas garantiu a qualidade teórica abordada, tendo por base resultados consistente, mas, permitiu refletir na gestão dos benefícios para o desenvolvimento organizacional e produtividade funcional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do capítulo tratou de investigar como o suporte organizacional influencia o capital social e as atitudes inovadoras dos trabalhadores de organizações no Brasil, Angola e Moçambique. Para isso, foram formuladas hipóteses destacando que as escalas de medidas administradas apresentariam indicadores estatísticos confiáveis e que haveria uma relação entre as variáveis na amostra total e especificidade amostra (Angola, Moçambique e Brasil).

Assim, foram realizadas diversas análises para avaliar a qualidade e confiabilidade dos instrumentos utilizados, baseados em estudos previamente desenvolvidos para o contexto brasileiro e português, tendo a hipótese sido confirmada para os distintos contextos culturais de trabalho.

A pesquisa destaca a importância de uma cultura administrada na organização com vistas a cooperação e o reconhecimento das práticas profissionais que prezem por um recurso humano mais positivo e com uma interação social mais valiosa de humanismo. Profissionais que trabalham em ambientes que valorizam e reconhecem suas contribuições destes, tendem a construir melhores relacionamentos e a se engajar em comportamentos criativos e inovadores, consecutivamente, mais produtivos.

Apesar dos resultados promissores, sugere-se que estudos futuros explorem a relação entre suporte organizacional, capital social e inovação em contextos organizacionais de pequenas e grandes empresas, bem como, organizações familiares, bem como, considerando diferentes contextos políticos, sociais e econômicos. Além disso, seria relevante investigar o quanto a cultura organizacional pode influenciar essas variáveis.

REFERÊNCIAS

AALBERS, Rick; DOLFSMA, Wilfred. Innovation despite reorganization. **Journal of Business Strategy**, v. 35, n. 3, p. 18-25, 2014.

AHRENS, R. B. **A gestão estratégica na administração**. Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017. (Administração; v. 2)

ALCARÁ, Adriana Rosecler; CHIARA, Ivone Guerreiro Di; RODRIGUES, Jorge Luis; TOMAÉL, Maria Inés; PIEDADE, Valéria Cristina Heckler. Fatores que influenciam o

compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.

ALCARÁ, Adriana Rosecler; CHIARA, Ivone Guerreiro Di; RODRIGUES, Jorge Luis; TOMAÉL, Maria Inés; PIEDADE, Valéria Cristina Heckler. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.

ALMATROOSHI, B., SING, S. K., FAROUK, S. (2016). Determinantes do desempenho organizacional: uma estrutura proposta. **Jornal Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho**, v. 65, p. 844-859. 2016.
<https://www.emeraldinsight.com>. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>

ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F.: **O método nas ciências naturais e sociais; pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliani; A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de autopeças e serviços. **Anais EnGPR**, 2013.

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliani; A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de autopeças e serviços. **Anais EnGPR**, 2013.

ARIBI, Amal; DUPOUËT, Olivier. The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 5, p. 987-1006, 2015.

ARNOLD, Kara A.; DUPRÉ, Kathryn E. Perceived organizational support, employee health and emotions. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2012.

CAESENS, Gaëtane; STINGLHAMBER, Florence; OHANA, Marc. Perceived organizational support and well-being: a weekly study. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 7, p. 1214-1230, 2016.

CHANG, Li-Chun; LIU, Chieh-Hsing. Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. **International journal of nursing studies**, v. 45, n. 10, p. 1442-1448, 2008.

CHEN, Lu; ZHENG, Wei; YANG, Baiyin; BAI, Shuaijiao. Transformational leadership, social capital and organizational innovation. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 7, p. 843-859, 2016.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED. 2010.

DANCEY, C.; REIDY, J. (2006). **Estatística sem matemática para psicologia: Usando SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artmed.

D'ARAUJO, Maria Celina. **Capital social**. Zahar, 2003.

EHLEN, Corry; KLINK, Marcel Van der; ROENTGEN, Uta; CURFS, Emile; BOSHUIZEN, Henny. Knowledge productivity for sustainable innovation: social capital as HRD target. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 1/2, p. 54-74, 2014.

EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied**, v. 71, n. 3, p. 500-50, 1986.

FANDIÑO, Antonio Martinez; FORMIGA, Nilton Soares; MENEZES, Rui Manuel Pereira. Organizational Social Capital, Resilience and Innovation validation of a theoretical model for specialized workers. **Journal of Strategy and Management**, <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>. 2018.

FANDIÑO, Antonio Martinez; MARQUES, Catarina Maria Valente Antunes; MENEZES, Rui Manuel Pereira; BENTES, Sónia Margarida Ricardo. Organizational social capital Scale based on Nahapiet and Ghosal model: development and validation. **Review of Contemporary Business Research**, n. 2, p. 25-38, 2015.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG, A.-G.; BUCHNER, A. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, pp. 175-191. 2007.

FAUL, Franz et al. G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior research methods**, v. 39, n. 2, p. 175-191, 2007.

FAYOL, Henry. **General and Industrial Management**. Ravenio Books, 2016.

FELÍCIO, J. Augusto; COUTO, Eduardo; CAIADO, Jorge. Human capital, social capital and organizational performance. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 350-364, 2014.

FLEURY, Luis Felipe de Oliveira et al . Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. **Psicol. pesq.**, Juiz de Fora , v. 11, n. 1, p. 1-2, jun. 2017 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472017000100011&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 maio 2024. <http://dx.doi.org/10.24879/201700110010033>.

FLEURY, Luis Felipe de Oliveira; FORMIGA, Nilton Soares; SOUZA, Marcos Aguiar; SOUZA, Marco Antônio Ferreira. Escala de Percepção de Suporte Organizacional:

evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. **Psicologia em Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 1-2, 2017.

FLEURY, Luis Felipe de Oliveira; FORMIGA, Nilton Soares; SOUZA, Marcos Aguiar; SOUZA, Marco Antônio Ferreira. Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. **Psicologia em Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 1-2, 2017.

FORMIGA, N. S. *et. al.* Apoio organizacional, capital social e atitudes inovadoras: um estudo correlacional entre trabalhadores da cidade de Natal-RN. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 3, pág. e55710313753, 2021b. DOI: 10.33448/rsd-v10i3.13753. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13753>. Acesso em: 30 mar. 2024.

FORMIGA, N. S. **Fidedignidade da escala de condutas anti- -sociais e delitivas ao contexto brasileiro**. *Psicologia em Estudo*, 8(2), 133-138. 2003. doi:10.1590/S1413-73722003000200014

FORMIGA, N. S., GUIMARÃES, W. N. C. **Caminhos para a rentabilidade emocional da saúde laboral: a influência do capital psicológico positivo no transtorno emocional em médicos**. Novas Edições Acadêmicas. 2019.

FORMIGA, N. S.; FREIRE, B. G. O., BATISTA, P. F. A.; ESTEVAM, I. D. Suporte organizacional e autoestima em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. **Psicologia.com.pt**, 1-15. 2017.

FORMIGA, N. S.; FREIRE, B. G. O.; FERNANDES, A. Evidência de construto, invariância fatorial e validade convergente da escala de capital social organizacional em trabalhadores brasileiros. **EUREKA**, n. 16, v. 1, pp. 34-59. 2019. <https://ojs.psicoeureka.com.py/index.php/eureka/article/view/182/185>

FORMIGA, N. S.; MARQUES, G. A. S. ; COSTA, A. L. G. M. ; ALMEIDA, L. A. L.; ESTEVAM, I. D. . A colisão entre pessoas e sua influência na interação trabalhador-organização: a relação entre as normas e crenças, valorização, pensamento e saber organizacional em trabalhadores de organizações públicas e privadas. In: Resiane Paula da Silveira. (Org.). **Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios** - Volume 6. 1ed. Formiga - MG: Editora Union, 2023, v. 1, p. 62-84.

FORMIGA, N. S.; PEREIRA, G. A.; ESTEVAM, I. D. Proposta de modelo mediacional entre suporte organizacional, capital psicológico e saúde geral em enfermeiros de um hospital público. **Psicologia Revista**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 375–403, 2020. DOI: 10.23925/2594-3871.2020v29i2p375-403. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/45455>. Acesso em: 18 set. 2023.

FORMIGA, Nilton S. *et al.* Suporte organizacional, engajamento e espiritualidade no trabalho: verificação empírica de um modelo teórico concorrente em organizações brasileiras. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 39, n. 97, p. 247-259, dez. 2019. Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2019000200010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 23 abr. 2024.

FORMIGA, Nilton; FLEURY, Luis Felipe de Oliveira; SOUZA, Marcos Aguiar de. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 60-76, 2014.

FRANCO, Juliana Bianca Maia; FORMIGA, Nilton S. Cultura organizacional, capital psicológico positivo e transtorno emocional em trabalhadores de organizações públicas e privadas nas cidades de Natal-RN e João Pessoa-PB. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 42, n. 102, p. 82-95, jun. 2022. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2022000100009&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 maio 2024.

HABTOOR, Nasser. Influence of human factors on organisational performance: Quality improvement practices as a mediator variable. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 4, p. 460-484, 2016.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. What firms do? Coordination, identity, and learning. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, 1996.

KOHN, Karen; MORAES, Cláudia Herte. O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital. In: **XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 2007.

KUO, Tsung-Hsien. How to improve organizational performance through learning and knowledge?. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 5/6, p. 581-603, 2011.

KURTESSIS, James N; EISENBERGER, Robert; FORD, Michael T; BUFFARDI, Louis C; STEWART, Kathleen A; ADIS, Cory S. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1854-1884, 2017.

LEE, DonHee; LEE, S. M; OLSON, D. L; CHUNG, S Hwan .. The effect of organizational support on ERP implementation. **Industrial management & data systems**, v. 110, n. 2, p. 269-283, 2010.

MARTÍNEZ-CAÑAS, Ricardo; SÁEZ-MARTÍNEZ, Francisco J.; RUIZ-PALOMINO, Pablo. Knowledge acquisition's mediation of social capital-firm innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 61-76, 2012.

MISHRA, Sushanta Kumar. Linking perceived organizational support to emotional labor. **Personnel Review**, v. 43, n. 6, p. 845-860, 2014.

MORENO, Bruno Stramandinoli. Gestão de pessoas: tendências e desafios na nova missão do RH de hoje. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 3, n.2,

p. 33-38, set. 2002.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998

NAZAR, Leonildes. O papel da lusofonia nas relações entre Brasil e Angola. **Revista Perspectivas do Desenvolvimento**, [S. l.], v. 2, n. 3, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/perspectivasdodesenvolvimento/article/view/14359>. Acesso em: 23 abr. 2024.

NEVES, Pedro; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support and risk taking. **Journal of managerial psychology**, v. 29, n. 2, p. 187-205, 2014.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. DE ., PILATI, R., BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29–51. 1999. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

PASQUALI, LUIZ. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. (4a ed.), Vozes. 2011.

PERELLÓ MARÍN, M. R.; MARÍN GARCÍA, J. A.; MARCOS CUEVAS, J. Towards a path dependence approach to study management innovation. **Management Decision**, v. 51, n. 5, p. 1037-1046. 2013. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0605>

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016.

PETROU, Anastasia; DASKALOPOULOU, Irene. Social capital and innovation in the services sector. **European Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 1, p. 50-69, 2013.

RHODES, Jo; LOK, Peter; HUNG, Richard Yu-Yuan; FANG, Shih-Chieh. An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. **Journal of workplace learning**, v. 20, n. 4, p. 245-258, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Ana Filipa; VELOSO, Ana. Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 293-308, 2013.

SANTOS, Valmaria Lemos da Costa; SANTOS, José Erimar dos. As redes sociais digitais e sua influência na sociedade e educação contemporâneas. **HOLOS**, v. 6, 2014.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-239, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 198 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

STANDING, Craig.; JACKSON, Denise.; LARSEN, Ann-Claire.; SUSENO, Yuliani.; FULFORD, Richard.; GENGATHAREN, Denise. Enhancing individual innovation in organisations: a review of the literature. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 19, n. 1, p. 44-62, 2016.

STOECKICHT, Ingrid Paola; SOARES, Carlos Alberto Pereira. A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras. **INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 10, p. 023-037, 2010.

SUAZO, Mark M.; STONE-ROMERO, Eugene F. Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective. **Journal of Managerial Psychology**, v. 26, n. 5, p. 366-382, 2011.

TABACHNICK, B.G., FIDELL, L.S. **Using Multivariate Statistics**. 4th Edition, Allyn and Bacon, Boston. 2001.

TEIXEIRA, F. B.; CURRAL, L.; GOMES, C. Criatividade em contexto organizacional: O impacto de recompensas extrínsecas e do feedback negativo no desempenho criativo. **PSICOLOGIA**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 45–62, 2014. DOI: 10.17575/rpsicol.v28i2.643. Disponível em: <https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/643>. Acesso em: 6 mai. 2024.

VERSTEGEN, D. A. Public education financesystems in the United States and funding policiesfor populations with special educational needs. **Education Policy Analysis Archives**, v. 19, n. 21. 2011. Retrieved [date], from<http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/769>

WIKHAMN, Wajda; T. HALL, Angela. Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 5, p. 458-471, 2014.

YOO, J. W., LEMAK, D. J., CHOI, Y. Princípio de Gestão e Estratégias Competitivas: Usando Fayol para implementar Porter. **Jornal de História da Gestão**, v. 12, n. 4, p. 94-107. 2006.

ZHANG, Xing et al. Social capital, motivations, and knowledge sharing intention in health Q&A communities. **Management Decision**, v. 55, n. 7, p. 1536-1557, 2017.

ZHAO, Xuefeng; TANG, Qing; LIU, Shan; LIU, Fen. Social capital, motivations, and mobile coupon sharing. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 188-206, 2016.



Capítulo 2
COMPRAS DIRETAS: APLICAÇÃO DE DISPENSA E
INEXIGIBILIDADE NOS MOLDES DA LEI Nº 8.666/1993
Ana Beatriz Catoia Migliatti

COMPRAS DIRETAS: APLICAÇÃO DE DISPENSA E INEXIGIBILIDADE NOS MOLDES DA LEI Nº 8.666/1993

Ana Beatriz Catoia Migliatti

Servidora Pública Municipal

*Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial e Especialização em Licitações e
Contatos. anabeatriz.catoiamigliatti@gmail.com*

RESUMO

O presente trabalho tem, por objetivo, analisar o processo de compra em uma instituição pública sem que seja necessária a abertura de um processo licitatório, chamada compra ou contratação direta. Para tal, são apresentadas as formas de contratações diretas, chamadas de dispensa e inexigibilidade, que tem o objetivo de aperfeiçoar os procedimentos de compras ou contratações. Outro ponto importante apresentado é a diferenciação dos dois modos de contratação. Além disso, o trabalho discorre sobre a utilização da modalidade de dispensa em esfera nacional. Foi realizada uma revisão bibliográfica, sendo utilizados artigos, livro e lei específicas.

Palavras-chave: Licitação. Dispensa. Inexigibilidade.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the purchase process in a public institution, without the need of opening a process for a bid, call direct purchase or contract. To this end, they are defined as forms of direct contracting, called dismissal and unenforceability, which aim to improve the procedures for purchases or contracts. Another important point presented is the difference between the two modes of contracting. In addition, the paper discusses the use of dismissal at the national level. A bibliographic review was carried out, using specific articles, books and laws.

Keywords: Bidding. Dismissal. Unenforceability.

INTRODUÇÃO

A licitação é o procedimento administrativo pelo qual a Administração Pública,

seja por meio do governo Municipal, Estadual ou federal, compra, vende, loca, contrata empresas prestadoras de serviços, através da escolha da proposta mais vantajosa ao interesse público, bem como às suas conveniências e necessidades.

A Licitação é um procedimento que se faz presente na rotina de todas as instituições públicas, sejam administrações diretas ou indiretas, pois é por meio dela que são realizadas as compras de materiais ou contratações de serviços.

Pode-se definir a licitação como o procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato. (DI PIETRO, 2017, p. 455)

Este procedimento é utilizado em diversos governos como forma de manter a isonomia nas contratações, por meio, principalmente, do princípio da concorrência. A concorrência é a forma pela qual o poder público consegue adquirir a proposta mais vantajosa, uma vez que os licitantes se encontram na posição de ofertar o menor preço pelo objeto da aquisição ou contratação.

Por ensejar buscar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública, a licitação apresenta um caráter competitivo, não devendo possuir cláusulas restritivas de competição sob pena de nulidade do edital da licitação, pois, quanto maior for o grau de competição, maior será a probabilidade de se encontrar a melhor proposta (LINS, 2015, p. 4).

Atualmente, no Brasil, o certame licitatório é regido pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

O certame licitatório, em suas várias modalidades, sejam elas concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão presencial ou eletrônico, “é um procedimento administrativo de prática generalizada nos Estados Unidos modernos, que cada vez mais aprimoram sua realização, visando a propiciar ao Poder Público as melhores condições para os seus contratos” (MEIRELLES, 2010, p.30).

Deve-se compreender, ainda, que o procedimento licitatório é um procedimento burocrático, com diversas etapas a serem seguidas.

Cabe destacar as fases do procedimento licitatório estabelecidos em duas fases distintas: a fase interna – que inicia desde a instauração do processo até a elaboração do ato convocatório e da fase externa,

conforme a sequência: publicação do edital, recebimento dos envelopes (contendo a documentação e a proposta), habilitação, classificação/julgamento das propostas, adjudicação do objeto licitado e homologação (BAVARESCO, 2005, p. 05).

Assim, esse procedimento desenvolve-se mediante uma sucessão ordenada de atos vinculantes entre Administração Pública e terceiros interessados, resguardando sempre os princípios constitucionais, especialmente da isonomia, garantindo igualdade de oportunidade aos interessados em firmarem contrato com Ente Público.

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993, p. 04)

A Licitação é um procedimento obrigatório para as contratações feitas pelo Poder Público e tem por objetivo assegurar que estas selecionarão sempre a melhor proposta com as melhores e mais vantajosa condições para a Administração, guardando, também, o direito à concorrência igualitária entre os participantes do certame, a publicidade dos atos, assegurando a transparência e probidade do mesmo.

Existem, todavia, casos em que o procedimento licitatório poderá ser dispensado ou inexigido, dependendo da situação em que a aquisição do material, contratação de serviços ou obras de engenharia se encontra. Entretanto, tais dispositivos só podem ser usados em casos onde a licitação na forma de pregão, tomada de preços e outras não possam ser utilizadas, devendo, sempre, serem justificadas obedecendo aos princípios da legislação vigente.

O objetivo deste trabalho, de forma abrangente, é elucidar as formas de compra, por meio do ordenamento jurídico e da doutrina, em um órgão público sem que seja necessário realizar uma licitação, utilizando os recursos de dispensa e inexigibilidade, além de diferenciá-los, bem como mostrar a utilização dos mesmos na esfera nacional.

De forma mais objetiva, o trabalho apresentará as condições necessárias para que sejam aplicados os recursos de dispensa e inexigibilidade, tais como a necessidade, justificativa, embasamento legal, autorização e demais, bem como a diferenciar a aplicabilidade de cada uma.

DESENVOLVIMENTO

Resultados e discussão

O processo licitatório é, de forma resumida, um conjunto de normas, procedimentos e processos administrativos, pelo qual a Administração Pública efetua suas aquisições de materiais ou contratações de serviços ou ainda obras de engenharia, por meio da proposta mais vantajosa, assegurando a igualdade de condições de competição a todos os concorrentes.

Assim, licitação é o procedimento pelo qual a Administração Pública, exercendo suas funções administrativas, abre a possibilidade de todos os interessados que se submetam ao contido no edital, a apresentarem suas propostas, tendo por fim a contratação com o ente público, cabendo a este selecionar entre todas as propostas, aquela mais vantajosa para a administração pública (SILVA, 2013, p. 10).

É importante salientar que, além do fornecedor oferecer a proposta mais vantajosa, é preciso que sua documentação esteja correta, para que ele então seja habilitado a participar da licitação em si, que é a competição de menores preços. Os documentos necessários, de forma geral, são certidões, comprovantes de capacidade técnica, requerimentos.

A obrigatoriedade de licitar se estende a todos os órgãos da administração direta, bem como da administração indireta como “os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.” (BRASIL, 1988, p. 2)

Art. 37 - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da

União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

XXI - Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (Brasil, 1988, p. 14).

A Administração Direta é composta da seguinte maneira: União, Estados, Municípios e Distrito Federal. E a Administração Indireta se compõe de: Autarquias,

Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas.

A obrigatoriedade de licitar é aplicada em todas as modalidades, nas administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Cabe mencionar ainda que o mesmo dispositivo constitucional que torna obrigatória a licitação, também apresenta algumas exceções, as quais se pode evitar esse procedimento administrativo para o atendimento do interesse público.

“A expressão “obrigatoriedade de licitação” tem duplo sentido, significando não só a compulsoriedade da licitação em geral como, também, a da modalidade prevista em lei para a espécie, pois atenta contra os princípios de moralidade e eficiência da Administração o uso da modalidade mais singela quando se exige da mais complexa, ou o emprego licitatório não a comporta” (MEIRELLES, 2010, p. 139).

Existem, porém, casos em que o certame licitatório não é possível de ser executado pelo administrador público, cabendo, então, os recursos chamados de dispensa e inexigibilidade, cada qual tendo sua usabilidade específica e relacionada à situação-problema apresentada. Portanto, tais recursos não devem ser confundidos entre si, devido à similaridade dos nomes.

Para Meirelles (2010, p. 141), “o processo de dispensa ou inexigibilidade deverá ser instruído com os seguintes elementos: caracterização da situação emergencial ou calamitosa, quando for o caso; razão da escolha do fornecedor ou do executante; e justificativa do preço”.

Assim há a necessidade de se verificar os custos e benefícios da utilização ou não do processo licitatório, ou seja, verificar se este processo traz vantagem ou não a administração, neste íterim nasce a dispensa de licitação, a qual decorre do reconhecimento por lei de que os custos inerentes a uma licitação superam os benefícios que dela poderiam advir (SILVA, 2013, p.10).

São usos do recurso de dispensa de licitação situações em que, embora exista embasamento legal para a realização do certame, é autorizada a celebração direta do contrato ou mesmo a determinação da não realização do mesmo.

A dispensa de licitação ocorre nos casos em que a licitação é viável, pois existe a possibilidade de competição entre dois ou mais interessados, porém, a norma brasileira elenca algumas situações em que o administrador público pode optar por evitar a licitação para atender ao interesse público de forma mais célere e eficiente em razão de conveniência e oportunidade. (LINS, 2015, p. 7).

Entretanto, a contratação por meio deste recurso deve limitar-se a aquisição de bens e serviços indispensáveis ao atendimento da situação de emergência e não qualquer bem ou qualquer prazo.

Conforme o Art. 24, da Lei n 8.666/93, é dispensável a licitação, em seus casos mais usuais:

- para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;
- para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez;
- nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;
- nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;
- quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas. (BRASIL, 1993, p. 40)

Já a inexigibilidade de licitação diz respeito às hipóteses em que a competição é inviável, ou seja, quando há impossibilidade jurídica de competição entre contratantes, quer pela natureza específica do negócio, quer pelos objetivos sociais visados pela Administração.

Para Silva (2013, p. 35), a inexigibilidade de licitação é utilizada quando é inviável o procedimento licitatório, isto é, quando há a impossibilidade de licitação, seja pela singularidade do objeto ou por não existir pluralidade de particulares que satisfaçam as necessidades da administração pública.

Para Rezende (2010, p. 50), “nos casos de inexigibilidade ressalta-se que possui algumas causas que trazem a inviabilidade de competição, e, portanto, preenchendo os requisitos a legislação autoriza a contratação de forma direta”.

De forma complementar, para Meirelles (2010, p. 157), “a inexigibilidade de licitação ocorre quando há impossibilidade jurídica de competição entre contratantes,

quer pela natureza específica do negócio, quer pelos objetivos sociais visados pela Administração. Em suma, falta o pressuposto da competição”.

A inexigibilidade de licitação deve ser expressamente motivada, com apontamento das causas que levaram a Administração a concluir pela impossibilidade jurídica de competição.

Conforme o Art. 25 da Lei nº 8.666/93, é inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

- para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;
- para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;
- para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública. (BRASIL, 1993, p. 52)

Portanto, conclui-se que, ao contrário do que ocorre nas hipóteses de dispensa, em que o processo licitatório é simplesmente inconveniente para a Administração, a inexigibilidade é a inviabilidade de realização do certame, ou seja, todas as situações que caracterizem a inviabilidade de competição podem propiciar a ausência de licitação e a contratação direta.

Utilização da modalidade de Dispensa no Brasil

A Lei de Licitações vincula os Três Poderes das entidades políticas: Executivo, Legislativo e Judiciário. Isso só é possível uma vez que os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário também desenvolvem atividades administrativas referentes à compras, razão pela qual ficam vinculados ao cumprimento da Lei nº 8.666/93. A Administração Indireta também se encontra vinculada ao cumprimento das normas gerais sobre licitações com pequenas variações observada a situação jurídica própria de cada entidade.

Apesar de a licitação ser a forma mais justa de compra, devido à competitividade que impõe aos licitantes, existem condições em que não é possível

realizar o certame por motivos diversos, sendo necessárias, portanto a dispensa e a inexigibilidade de licitação. A utilização de tais dispositivos são restritivos e específicos, necessitando de justificativa legal, baseando-se em análise jurídica, não permitindo, assim, a ilegalidade.

A União é uma pessoa jurídica de direito público, entidade federativa autônoma em relação aos Estados-membros, Municípios e Distrito Federal, possuindo competências administrativas e legislativas determinadas constitucionalmente, enquanto que a República Federativa é o todo, o Estado Federal brasileiro, pessoa jurídica de direito público internacional, integrada pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Por meio da União, todos os diversos órgãos do Governo Federal realizam suas compras e efetuam suas contratações, tais como os Ministérios (Saúde, Educação, e Meio Ambiente, etc), Universidades Federais, Tribunais de Justiça, Comando da Marinha e do Exército, Tribunal de Contas e Procuradoria Geral, para citar alguns.

Abaixo, poderão ser observadas as compras públicas da União, sendo que essas informações foram inseridas em formato de gráfico, para melhor visualização, compreensão e comparação, e apresentam as formas de contratação, categorizadas por modalidade, constando a Dispensa, que para entendimento nesse trabalho, conforme informado no próprio site, abrange tanto a dispensa quanto a inexigibilidade. Além disso, foram incluídos nos gráficos, o Pregão (Presencial e Eletrônico) e o Registro de Preços.

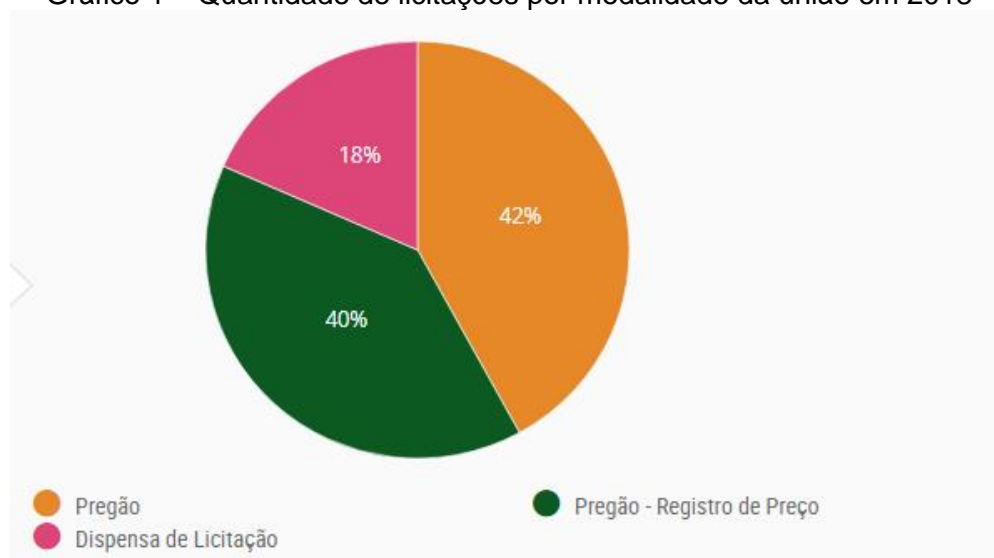
Para efeito de comparação, foram adicionados os dados extraídos do Portal da Transparência da União de 2018 e 2019. Pode-se aferir que a quantidade das contratações diretas aumentaram entre os anos expostos, o que explicita que a demanda pelas contratações diretas tendem a crescer, uma vez que as estruturas da administração tendem a crescer, bem como, as quantidades de materiais de consumo e equipamentos adquiridos também, portanto, serão necessárias mais aquisições ou contratações de manutenções com empresas que possuem exclusividade no fornecimento ou manutenção desses itens.

Sobre a modalidade Pregão, seja ele o Presencial ou o Eletrônico, a “Referida modalidade é utilizada para aquisição de bens e serviços comuns, outra prerrogativa desta modalidade é a simplificação no procedimento licitatório, tornando assim um procedimento mais célere, trazendo benefícios a administração pública” (SILVA, 2013, p. 25).

Ainda sobre as modalidades expostas acima, cabe dizer que, apesar de o Sistema de Registro de Preços estar comumente subjugado à categoria do Pregão, eles não são intrinsecamente ligados.

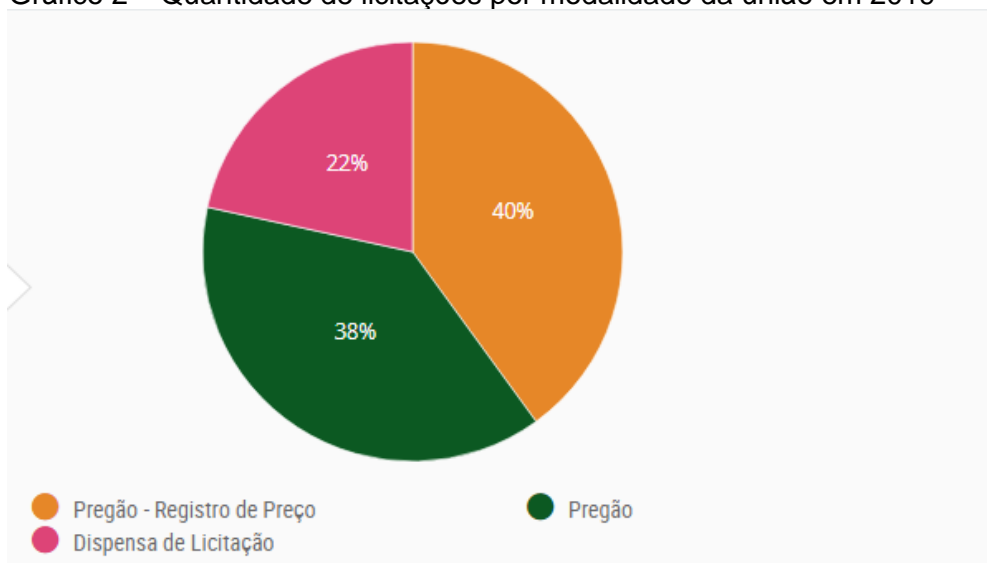
Ressalte-se que o Sistema de Registro de Preços (SRP) e o pregão possuem conceitos distintos. Este, seja eletrônico ou presencial, funda-se numa modalidade de licitação, tal como aquelas expressas no art. 22, da Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Por seu turno, registro de preços refere-se a um sistema de contratações, ou, dito de outra forma, trata-se de um conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens para aquisições futuras, não vinculando, entretanto, a Administração Pública (ZIELINSKI, 2010, p.46).

Gráfico 1 – Quantidade de licitações por modalidade da união em 2018



Fonte: Portal da Transparência da União (2020).

Gráfico 2 – Quantidade de licitações por modalidade da união em 2019



Fonte: Portal da Transparência da União (2020).

De acordo com o Portal da Transparência da União, em 2018, 18% das compras públicas da União foram feitas por dispensa de licitação, enquanto que, em 2019, esse número subiu para 22%, conforme observado nos gráficos acima.

Particularmente, quanto à licitação dispensável, adotou-se a classificação que categorizou os casos de dispensa em razão do pequeno valor, de situações excepcionais, do objeto a ser contratado e das pessoas a serem contratadas. Ademais, por meio do enfoque dado às situações de dispensa em razão do pequeno valor, restou compreendido o sentido empregado à expressão 'fracionamento de despesas' (ZIELINSK, 2010, p.70).

Conforme apresentado, a dispensa de licitação é uma possibilidade de contratação direta, sem prévia licitação, mas para que esta seja aplicada ao caso concreto necessário se faz que se enquadre no dispositivo legal, preenchendo todos os requisitos expressos na Lei nº 8.666/93.

A contratação direta, sem prévia licitação não significa que a administração poderá contratar de qualquer maneira, as formalidades somente serão substituídas por outras, a lei de licitações determinou quais as hipóteses de contratação, devendo o ente público seguir as regras determinada (SILVA, 2013, p. 24).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O princípio da obrigatoriedade da licitação tem previsão legal e obriga o governo, seja ele Municipal, Estadual ou Federal a contratar mediante processo de licitação pública, salvo apenas a condição de dispensável, sendo devidamente justificada. Dessa forma, é assegurada a igualdade de condições de participação a todos os fornecedores do material, serviço ou obra, visando, portanto, a obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

A licitação, realizada de forma correta, traz inúmeros benefícios para o governo, como segurança e transparência nas contas públicas, porém, um dos benefícios primordiais que ela traz neste processo é a economia para os cofres públicos, uma vez que sempre será selecionada a proposta mais vantajosa.

Entretanto, da mesma forma em que é necessário a realização de um certame licitatório para compras de bens ou contratações de serviços, existem também, casos que não há possibilidade de realização do mesmo ou ainda, este é facultativo, seja, por exemplo, por exclusividade de serviços ou especificidade de um produto de uma

de uma empresa ou urgência na aquisição, havendo, portanto, a alternativa de contratar o fornecedor por meio dos dispositivos de dispensa e inexigibilidade, também previstas em leis.

A dispensa de licitação ocorrerá em casos em que a licitação é factível, visto que existe a possibilidade de concorrência entre dois ou mais interessados, ou seja, existe o pressuposto do princípio da competição, porém, há previsão legal para a escolha da contratação direta, visando atender o interesse público da melhor forma possível, em razão da conveniência e oportunidade.

Em relação à inexigibilidade, esta ocorrerá quando houver inviabilidade de competição, ou seja, inexistente o pressuposto do princípio da competição. Desta forma, considera-se que a inexigibilidade não é uma exceção da regra da licitação, mas sim, um caso onde se torna impossível a realização do processo, pois ausenta-se a concorrência.

Quanto aos dados apresentados em relação à utilização dos recursos de dispensa e inexigibilidade pela União, pôde-se concluir que tais ferramentas são importantes em todas as esferas do governo, por promoverem a eficiência nos processos de compras, sendo utilizados de forma crescente a cada ano.

Portanto, o agente público deve-se atentar às disposições legais, presentes na Lei de Licitações e Contratos Administrativos, para a realização das aquisições públicas de forma íntegra e eficiente, visando atender ao interesse público, pois a contratação direta deve ser utilizada de forma restritiva, como uma exceção ao regramento constitucional de licitar.

REFERÊNCIAS

BAVARESCO, Alessandra Daniela. **Uma análise comparativa entre a Lei de Licitações e a Lei do Pregão**. Santa Maria. 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto por Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993: Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília. 1993.

DE OLIVEIRA, Claudiane de Fátima Martins. **Contratação direta na administração pública, através dos processos de dispensa e inexigibilidade**

de licitação. II. Produção de alunos do programa de pós-graduação - artigos científicos. Curitiba, v.4, n.1, p.122-133, jan/jun. 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 30ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

LINS, Priscilla Maria Cardoso Vieira. **Dispensa e inexigibilidade no processo licitatório: uma análise.** Aracaju. 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo.** 15ª edição. São Paulo: Malheiros, 2010.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Dispensa e inexigibilidade de licitação pública.** 4ª edição. Belo Horizonte: Forum, 2015.

PINTO, Marina Nogueira. **Contratação direta pela Administração Pública: Principais aspectos.** Rio de Janeiro. 2016.

REZENDE, Caio Vinicius. **Contratação direta sem licitação: dispensa e inexigibilidade.** Curitiba. 2010.

ROSILHO, André Janjácomo. **As Licitações segundo a Lei 8.666: Um jogo de dados viciados.** São Paulo. 2011.

SILVA, Mônica de Góis. **Dispensa e Inexigibilidade de licitação, formas previstas na Lei 8.666/93 de compras públicas que exclui o certame licitatório.** Pato Branco. 2013.

TRANSPARÊNCIA, Portal da. **Licitações e contratos. Detalhamento das licitações.** 2020. Acesso em: maio de 2020. Disponível em <<http://www.portaltransparencia.gov.br/licitacoes/consulta>>

ZIELINSKI, Dioleno Zella. **Licitação, Dispensa e Inexigibilidade: Da evolução legislativa às contratações diretas no âmbito das IFES.** Curitiba. 2010.



Capítulo 3
A PIRÂMIDE DE MASLOW E O SEQUESTRO DA
SUBJETIVIDADE EM CHAINSAW MAN

Rafael Altoé Frossard

Lucas Nunes Moreira

A PIRÂMIDE DE MASLOW E O SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE EM CHAINSAW MAN

M.e Rafael Altoé Frossard

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

– rafa10altoa@gmail.com

M.e Lucas Nunes Moreira

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) -

luksnunes.23@gmail.com

RESUMO

Este artigo propõe uma análise das necessidades humanas de acordo com a hierarquia de Maslow, explorando como esses elementos se manifestam na personagem Denji, protagonista do mangá Chainsaw Man. Além disso, busca-se ampliar o escopo de pesquisa para incluir obras fictícias de origem japonesa. Através de um estudo de caso, apresenta-se a história da obra e se contextualiza a temática abordada. Ao examinar a trajetória de Denji, observa-se que suas necessidades fisiológicas, de amor e de estima são claramente evidenciadas. No entanto, o que se destaca é o sequestro de sua subjetividade, um fenômeno decorrente da pressão exercida pela organização de segurança em que Denji está inserido. Essa instituição, ao impor suas próprias agendas e valores, submete Denji a uma corrosão de seus princípios e aspirações pessoais. Essa análise não apenas oferece *insights* sobre a complexidade da psicologia humana presente na obra de ficção, mas também sugere novas direções para a pesquisa acadêmica, destacando a relevância de obras culturais diversas, como os mangás japoneses, para o estudo de temas universais como as necessidades humanas e a busca pela identidade. O entendimento dessas dinâmicas em contextos ficcionais pode enriquecer nossa compreensão das mesmas questões na vida real, fornecendo perspectivas únicas e possivelmente soluções inovadoras para desafios humanos comuns.

Palavras-chave: *Chainsaw Man*. Necessidades de Maslow. Sequestro da Subjetividade.

ABSTRACT

This article proposes an analysis of human needs according to Maslow's hierarchy, exploring how these elements manifest in the character Denji, the protagonist of the manga *Chainsaw Man*. Furthermore, it seeks to broaden the scope of research to include fictional works of Japanese origin. Through a case study, the story of the work is presented and the thematic approach is contextualized. Upon examining Denji's journey, it is observed that his physiological, love, and esteem needs are clearly evident. However, what stands out is the kidnapping of his subjectivity, a phenomenon resulting from the pressure exerted by the security organization in which Denji is embedded. This institution, by imposing its own agendas and values, subjects Denji to a corrosion of his principles and personal aspirations. This analysis not only provides insights into the complexity of human psychology present in fiction but also suggests new directions for academic research, highlighting the relevance of diverse cultural works, such as Japanese manga, for the study of universal themes such as human needs and the search for identity. Understanding these dynamics in fictional contexts can enrich our understanding of the same issues in real life, providing unique perspectives and possibly innovative solutions to common human challenges.

Keywords: *Chainsaw Man. Maslow's Needs. Subjectivity Kidnapping.*

1. INTRODUÇÃO

Com a insurgência do Japão como uma das maiores economias do mundo, a cultura nipônica foi espalhada em direção às outras nações. A disseminação cultural dos ideais japoneses pode ser entendida como uma ferramenta de *soft power* para garantir a hegemonia do país, dentre esses elementos, destaca-se o mercado de quadrinhos (popularmente conhecido como mangás) e animação (também chamado de animês), explica Brito (2013).

Conforme aponta a Embaixada do Japão no Brasil (2012), os mangás surgiram no Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial. Mais tardiamente, nos anos 1960, o formato caiu no gosto popular e expandiu consideravelmente. Nos dias atuais, os quadrinhos japoneses são produzidos para os públicos mais diversos: crianças, adolescentes, adultos, homens, mulheres, LGBTQIA+ e etc.

Dentre as obras de grande relevância, destacar-se-á *Chainsaw Man*, do original em *katakana Chensō Man*, em tradução livre "Homem Motosserra" é um mangá de ficção publicada pela revista *Weekly Shonen Jump*, de autoria de Tatsuki Fujimoto. De acordo com a Crunchyroll (2022), a obra ultrapassou mais de 16 milhões de unidades vendidas apenas no Japão, somando-se cópias físicas e digitais.

No contexto atual, *Chainsaw Man* tem sido publicado pela Editora Panini no Brasil. Além disso, recentemente a obra ganhou uma animação pelo estúdio MAPPA (TV INSIDER, 2022) e teve uma boa recepção, tanto do público quanto da crítica especializada (MY ANIME LIST, 2022).

Como muitas obras, *Chainsaw Man* possui personagens, cada qual com seus desejos e necessidades. Dentre esses, destacar-se-á o protagonista (Denji). Dessa forma, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: é possível observar o preenchimento das necessidades de Maslow e o sequestro da subjetividade para com Denji? Em decorrência, o objetivo geral do presente estudo pretende averiguar se as necessidades de Denji foram sanadas, bem como se há evidências de sequestro da subjetividade.

Por necessidades de Maslow, entende-se a hierarquia de necessidades, proposta originalmente por Maslow (1974) em “*A Theory of Human Motivation*” (A Teoria da Motivação Humana, em tradução livre). Concernente às camadas da pirâmide, estende-se da base até o topo as seguintes necessidades: (1) Fisiológicas, (2) Segurança, (3) Sociais, (4) Estima e (5) Autorrealização.

Quanto ao objetivo específico, pretende-se avaliar a relação de Denji com o trabalho, de forma a analisar aspectos relacionados ao sequestro da subjetividade e precarização da atividade laboral. Assim, pressupõe-se que a organização molda o comportamento e valores de seus empregados, de modo a implantar a visão ideológica organizacional, reprimindo a subjetividade do sujeito (REGATIERI; FARIA; SOBOLL, 2014). Esse sequestro, por meio das relações de poder e controle, nem sempre é perceptível, muitas vezes torna-se sutil e transforma o proletário como parte do capital

No que se refere ao pressuposto teórico, sabe-se que Maslow elenca cinco necessidades a serem atendidas. Em consonância, espera-se que Denji não tenha todas as suas necessidades atendidas, dado os percalços que passa durante a história de *Chainsaw Man*.

Concernente à justificativa, não foram encontradas investigações científicas que explorem obras de ficção, no caso os mangás, para exemplificar conceitos da Administração. São raros os casos em que pesquisadores interpretam obras ficcionais com viés científico, pode-se destacar o trabalho de Paris (2019), que investigou o animê *Naruto* com base na sociologia de Bourdieu.

Após a análise das evidências, identificou-se que Denji obteve três das necessidades (fisiológicas, segurança e estima), postas por Maslow (1974), preenchidas. Adjacente, percebe-se rastros de sequestro de sua subjetividade no exercício da profissão, consideravelmente análogas a profissionais da segurança, como policiais.

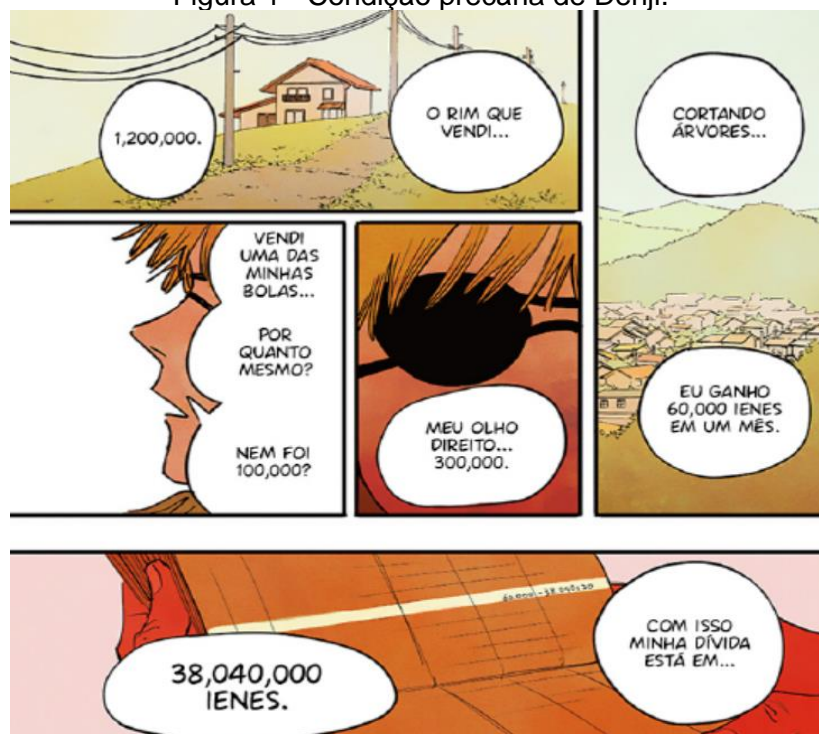
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *Chainsaw Man*

O universo de *Chainsaw Man* está contextualizado em um mundo constituído por demônios, que advém dos medos do homem. Além disso, é permitido aos seres humanos firmar contratos com os demônios, de modo que são capazes de utilizar seus poderes, normalmente em troca de algo (vitalidade, membros corporais e etc).

Nesse contexto insere-se a figura do protagonista da obra: Denji. No começo da obra é mostrado que Denji passou por inúmeras dificuldades ao longo de sua vida. Em primeiro lugar, seu falecido pai deixou uma dívida com a *yakuza*. Em consequência, o personagem principal necessitou vender muitos de seus órgãos e trabalhar como caçador de demônios para honrar os débitos de sua família.

Figura 1 - Condição precária de Denji.



Fonte: Mangá Livre (2022).

Ao longo dessa jornada, Denji conhece e se torna amigo de um demônio-cachorro (com um motosserra no meio do rosto), intitulado Pochita, que o ajudava nas missões de caça. Mesmo assim, ambos viviam em condições sub-humanas, muitas vezes sem ter o que comer e tendo que coletar restos de comida no lixo.

No decorrer da obra a relação entre os dois evolui até que, diante de uma emboscada da *yakuza*, Denji é morto pela organização a qual prestava serviços. Para ressuscitar Denji da morte, Pochita se funde ao personagem, tornando-o uma combinação entre humano e demônio, herdando a motosserra de seu antigo parceiro.

Assim sucessivamente, depois de derrotar todos os inimigos que o emboscaram, Denji é abordado por oficiais de alto escalão governamental para trabalhar na *Public Safety Devil Hunters - PSDH* (Caçadores de Demônios da Segurança Pública, em tradução livre), os quais ofereceram-lhe um salário digno e uma vida padrão de classe média, sem muitos luxos materiais. Caso recusasse a oferta, Denji seria assassinado, logo, não havia escolha a ser feita há não ser aceitar a proposta.

Durante o novo trabalho, Denji atua analogamente a um policial, todavia, especializado em localizar e derrotar demônios. Ao longo do labor o protagonista faz amizades e inimizades, desfrutando de uma vida que ainda não havia experienciado. Inclusive, em certos momentos até mesmo suas necessidades sexuais são parcialmente sanadas por personagens femininas.

Figura 2 - Motivações do personagem.



Fonte: Mangá Livre (2022).

Entretanto, fica implícito que Denji apenas atua como caçador de demônios para garantir aspectos básicos de sua sobrevivência, como alimentação e moradia. É difícil perceber alguma alegria no exercício do labor, visto que a profissão é cheia de percalços e altamente mortal (boa parte de seus aliados morrem, conforme o decorrer dos capítulos), assim, a principal motivação de Denji é cumprir os deveres para ser recompensado por Makima (principal interesse romântico).

Após integrar a equipe e ter o primeiro contato com as principais regras da PSDH, Denji conhece e se torna muito próximo de Hayakawa e Power, seus novos companheiros de profissão e também de moradia. Com a convivência diária, uma vez que os três estavam sob o mesmo espaço, a relação entre o trio se aprofunda a ponto de se comportarem como verdadeiros irmãos, embora sem laços sanguíneos.

2.2. Necessidades de Maslow

O objetivo central desta subseção é analisar e contextualizar a teoria das necessidades formulada por Abraham Maslow no século XX. Em primeiro lugar deve-

se examinar a teoria proposta em *A Teoria da Motivação Humana* de 1974, nesta obra Maslow examina como as pessoas possuem uma série de necessidades, desde as mais básicas como necessidades fisiológicas até necessidades de autossatisfação. Maslow (1974) afirma não ser possível listar de maneira finita as necessidades humanas, uma vez que estas sofrem diferenciações infinitas de pessoa para pessoa.

Maslow (1974) aponta e divide em 5 conjuntos as necessidades humanas: as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Quatro das cinco necessidades apontadas por Maslow podem ser obtidas através da combinação entre fatores intrínsecos (internos) e extrínsecos (externos), excetua-se nesse contexto a necessidade de autorrealização.

Pode-se trazer exemplos explicativos das necessidades vislumbradas por Maslow, primeiramente as necessidades fisiológicas, estas são as necessidades afetadas aos seres humanos como seres biológicos, dormir e comer desta forma são necessidades fisiológicas.

Em segundo lugar na hierarquia proposta por Maslow tem-se as necessidades de segurança, estas vinculadas à necessidade humana de não se sentir em perigo, de manter a estabilidade em seu trabalho e em suas relações.

Outra necessidade apontada por Maslow (1974) é a social, esta se relaciona com a necessidade humana de manter relações sociais e em harmonia, no trabalho, em família e em outros ambientes. Pode-se ligar essa necessidade a possíveis necessidades pessoais de pertencimento, ou seja, ser aceito em grupo.

A quarta necessidade apontada por Maslow em sua teoria é a de estima, ligada ao desejo de reconhecimento de nossas capacidades por nós mesmos e por outras pessoas. Neste sentido pode-se dividir estas necessidades de estima quando relacionada a outros e de autoestima quando se fala em autorreconhecimento.

Por fim, como último grau de necessidades vislumbrada por Maslow (1974) tem-se a necessidade de autorrealização, ligada a fazer atividades que a pessoa goste, autonomia e independência. Essa necessidade, como ressalta o autor, depende fortemente de aspectos intrínsecos ou internos do indivíduo.

Ferreira, Demutti e Gimenez (2010) apontam a existência de diferentes teorias de motivação humana além da teoria das necessidades de Maslow, os autores citam a teoria de dois fatores de Herzberg, Maslener, a teoria do reforço de Skinner e Connellan, entre outras teorias. Ferreira, Demutti e Gimenez apontam que mesmo sendo alvo de críticas, uma delas que a teoria estaria apoiada em pesquisas empíricas

bastante restritas, a teoria das necessidades de Maslow ainda é amplamente utilizada e analisada, Cavalcanti et. al. (2020), por exemplo, analisam por meio de pesquisa quantitativa a validação da teoria das necessidades de Maslow como instrumento.

2.3. Sequestro da Subjetividade do Trabalho

Nesta seção, procura-se analisar o tema do sequestro da subjetividade, sua conceituação, implicações no mundo do trabalho em seus diferentes níveis e possíveis críticas e discussões acerca da temática.

Como ressaltam Regatieri, Faria e Soboll (2014) e Jost, Fernandes e Soboll (2014), desde a Revolução Industrial, momento em que houve grande crescimento de indústrias e outros tipos de organizações produtivas passando pelos posteriores modelos de produção taylorista fordista e toyotista, as formas produtivas vêm sendo constantemente aperfeiçoados em diferentes aspectos, como a eficiência produtiva, concomitantemente a este fato os modelos e formas de controle social também vem sendo modificados, para Gaulejac (2007), o controle nas organizações modernas passa a ser cada vez mais sutil, passando de interferências físicas para psicológicas, neste sentido o sequestro da subjetividade pode ser apontada como uma das formas de controle social.

Entende-se a partir da perspectiva de Faria e Meneghetti (2007) que o sequestro da subjetividade é um processo duplo, o sujeito em seu campo social, por exemplo, em seu ambiente de trabalho, procura alterar seus padrões e forma de conduta no intuito de ser aceito em seu meio, procurando atender as expectativas daqueles que o circundam, todavia, Faria e Meneghetti (2007) apontam também que as organizações têm procurado alterar os valores dos indivíduos para que cada vez mais estes valores se compatibilizem com os valores da organização, Regatieri, Faria e Soboll (2014), indicam que por de promessas como, por exemplo, a indicação para altos cargos, as organizações conseguem instituir nos indivíduos valores que interessem as organizações

Observa-se que o conceito de sequestro da subjetividade tem relação direta com a despersonalização do indivíduo, no processo de sequestro da subjetividade, os valores pessoais construídos vão sendo suplantados e substituídos por valores coletivos e socialmente aceito, sejam eles valores do grupo, dos líderes e mesmo das próprias organizações. Faria e Meneghetti (2007) aponta como características do

sequestro da subjetividade, a subjetividade fragmentada, ou seja, o indivíduo doa parte de sua subjetividade para o coletivo, desta forma doa com isso seus valores e objetivos também para o coletivo.

Na esteira da temática do sequestro da subjetividade como uma forma de controle social no trabalho, pode-se citar o artigo de Doro, Salomão, Paradela e Reis (2021) que exemplificam este tipo de controle e de precarização do trabalho, os autores avaliam a situação de pessoas que laboram em um banco público comercial e evidenciam práticas ligadas ao sequestro da subjetividade neste ambiente.

Ressalta-se que mesmo sendo conceito largamente utilizado, o conceito de sequestro da subjetividade está sujeito à críticas, para Ferraz (2019) o conceito de sequestro da subjetividade utilizado por Faria e Meneghetti apresenta-se como superficial, tratando apenas da aparência do fenômeno em si. Uma das críticas feitas por Ferraz ao trabalho de Freitas e Meneghetti, reside no fato destes autores, segundo a mesma, entenderem existir uma subjetividade pessoal que é perdida quando as pessoas procuram se adaptar ao meio ou mesmo quando o meio força essa adaptação, de maneira aproximada pode-se dizer que Ferraz afirma que não há subjetividade a ser perdida, uma vez que esta não existe na sociedade capitalista.

3. METODOLOGIA

Em relação à abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa. Para Prodanov e Freitas (2013) considera que não é exequível traduzir pensamentos subjetivistas em números, conseqüentemente, dever-se-á interpretar os fenômenos e atribuir-lhes significados conforme o ambiente natural em que o fato ocorre.

No tocante ao objetivo, delimita-se na pesquisa exploratória. Segundo Prodanov e Freitas (2013) essa modalidade é comumente empregada em problemas de pesquisa que ainda não foram devidamente abordados pela academia, portanto, necessita-se levantar os principais conceitos e pesquisas da temática.

Relativo ao tipo, encontra-se no campo bibliográfico. De acordo com Severino (2013) a pesquisa bibliográfica consiste em procurar informações em livros, artigos, teses e jornais para a construção do referencial bibliográfico, evidenciando os autores e descobertas mais importantes.

Além disso, esta pesquisa se enquadra na metodologia de estudo de caso. Severino (2013) defende que esse eixo implica em apresentar ao leitor um caso particular, representativo de situações verificadas no cotidiano.

Atinente à coleta de dados, ressalta-se que as imagens dos quadrinhos foram obtidas no site Mangá Livre. Entretanto, para leitura da obra recomenda-se que o interessado adquira o material diretamente com a editora Panini ou revendedores autorizados.

Quanto aos métodos de inclusão e exclusão, anexou-se a este trabalho materiais pertinentes ao universo da cultura japonesa, como animês e mangás. Para a obtenção da bibliografia, recorreu-se às bases de dados Google Acadêmico, Scielo e Periódicos da Capes. Palavras-chave como “animê”, “anime”, “mangá”, “cultura japonesa” foram empregadas na fase de coleta.

Não obstante às produções científicas, demandou-se pesquisas em websites oficiais, como a Embaixada do Japão no Brasil, para trazer mais informações sobre os assuntos aqui abordados, haja vista a baixa produção de conteúdos científicos acerca de tal.

4. ANÁLISE

Tendo em vista os conceitos apresentados anteriormente, estabelece-se a seguinte relação:

Tabela 1 - Necessidades de Denji.

Necessidades	Denji
Fisiológicas	Possui
Segurança	Não possui
Amor	Possui
Estima	Possui
Auto-realização	Não possui

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

É possível deduzir de *Chainsaw Man* que, após alguns capítulos, Denji conquista suas necessidades fisiológicas. Enquanto funcionário da *yakuza*, o personagem não possuía condições básicas de vida, com alimentação inadequada, pouco sono e sem lugar fixo para se estabelecer.

Quanto à segurança, mesmo como caçador de demônios, pode-se afirmar que a integridade física do protagonista em nenhum momento é garantida. Por ser uma profissão análoga a de profissionais da segurança, preservar a vida dos trabalhadores é algo contraditório com o próprio exercício do labor. Tendo em vista a alta mortalidade dos policiais, há de se esperar o mesmo em *Chainsaw Man*. Conforme o decorrer da história, muitos caçadores de demônio morrem em decorrência do ofício.

No que se refere à estabilidade do empregado, a qualquer momento o proletário pode ser desligado pela organização governamental, uma vez que se trata de um cargo extraordinário e de confiança. Consequentemente, estabilidade é um termo inexistente na realidade personalizada de Denji.

Atinente às necessidades amorosas, uma das grandes vantagens de tornar-se um oficial do governo foi a capacidade de formar laços. Se antes seu único amigo era Pochita, com o novo emprego apareceram outras amizades, como Makima, Hayakawa e Power. Em certas dimensões, a relação de Denji com os demais personagens se dá em várias camadas, tanto em níveis sexuais quanto familiares. Portanto, entrar para o PSDH foi benéfico nesse sentido.

Como boa parte dos protagonistas de mangá *shonen* (focado em adolescentes), Denji aparenta ter uma boa capacidade de superar obstáculos e confiar em si mesmo. Em muitos momentos desafiadores o agente consegue propor soluções interessantes para suplantar problemas, reconhecendo seu próprio potencial e coexistindo com os demais membros da equipe. Além disso, seus feitos e ações são reconhecidos pelos colegas de profissão.

Concernente à última necessidade, de auto realização, em nenhum momento é possível notar que o trabalho como caçador de demônios é recompensador para o personagem. Em decorrência das condições precárias de vida, Denji não pôde pensar em qual profissão seguir ou em qual atividade se sentiria mais confortável, sem direito de escolha, tornar-se um agente da PSDH foi uma coincidência do destino.

A principal motivação para o Homem da Motosserra exercer o labor é garantir uma qualidade mínima de vida, com alimentação e moradia assegurados. Mesmo quando obtém algum progresso no tocante às habilidades de combate, também entender-se-ia uma necessidade em manter o atual emprego. Portanto, não há elementos suficientes na obra para considerar a autorrealização de Denji.

Acerca do tema e conceito sequestro da subjetividade, tal qual explorado por Faria e Meneghetti (2007), pode-se observar que durante a história do personagem

Denji, o mesmo passa por um processo de troca ou doação de seus valores, processo este ligado ao conceito de sequestro da subjetividade. Em diferentes momentos, Denji no afã de satisfazer suas necessidades, acaba por ter seus valores sequestrados pelo meio que o cerca, em especial, pela organização na qual exerce suas funções como caçador.

Nessa esteira se propõe pensar nos dois conceitos/teorias abordados neste artigo em primeiro lugar a teoria das necessidades humanas de Maslow e em segundo o do sequestro da subjetividade, ver-se-á que no caso estudado o impulso pela satisfação das necessidades básicas, traz consigo o processo de sequestro da subjetividade, uma vez que, as necessidades do personagem só serão satisfeitas se o mesmo abrir mão de algum de seus valores e ter sua subjetividade fragmentada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve por objetivo apurar quais necessidades de Maslow são vistas em Denji, além de avaliar o sequestro da subjetividade. A realidade evidencia que apenas três das cinco necessidades são vistas, sendo elas: fisiológicas, amor e estima. Tangente à subjetividade, compreendeu-se que, em diversas ocasiões, o Homem da Motosserra precisou abdicar de valores pessoais para trabalhar no PSDH.

Quanto às possíveis limitações, a falta de trabalhos científicos pertinentes à área dos animês é um desafio para a implementação do estudo de caso. Em adição, poder-se-ia afirmar que *Chainsaw Man* ainda não foi encerrado, portanto, podem haver evoluções na personalidade de Denji que permita a minoração ou intensificar o sequestro de sua subjetividade, além de preencher ou retirar as necessidades de Maslow.

Paralelo às contribuições, espera-se que este artigo tenha contribuído para a disseminação de estudos de caso com viés em obras fictícias, no caso, animês e mangás. Assim sucessivamente, tentativas de aproximar conceitos científicos com aspectos culturais da sociedade são importantes para a própria evolução da ciência.

REFERÊNCIAS

- BRITO, Quise Gonçalves. **Animê como recurso de soft power**. comunicação e cultura na situação de globalização. Dissertação (Mestrado em Estudos de Cultura Contemporânea) – Universidade Federal de Mato Grosso. Mato Grosso, 2013. Disponível em: <https://ri.ufmt.br/bitstream/1/570/1/DISS_2013_Quise%20Gon%c3%a7alves%20Brito.pdf>. Acesso em: 28 out. 2022.
- CAVALCANTI, Thiago Medeiros *et al.* **Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um instrumento**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 39, 2020. Disponibilidade: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/X4Cm9CPhzCCSxzGfZ9TBVzh/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso: 29 out. 2022.
- DORO, Ana Paula Gonçalves; SALOMÃO, Aretha Henrique Martins; PARADELA, Victor Cláudio; REIS, Ana Cristina Ribeiro de Souza. O sequestro da subjetividade nos trabalhadores de um banco público comercial. **Revista de Carreira e Pessoas**, vol. 11, n. 3, p. 376-195, set./dez. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.23925/recape.v11i3.48441>>. Acesso em: 29 out. 2022.
- EMBAIXADA DO JAPÃO NO BRASIL. **Uma ampla variedade de gostos populares**. 2012. Disponível em: <<https://www.br.emb-japan.go.jp/cultura/culturapop.html>>. Acesso em: 29 out. 2022.
- FARIA, JH de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **O sequestro da subjetividade: análise crítica das teorias e práticas organizacionais**, v. 1, p. 45-67, 2007.
- FARIA, José Henrique de. A realidade e seu conceito: comentários sobre a crítica ao “sequestro da subjetividade”. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, p. 269-282, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.239.90276>>. Acesso: 28 out. 2022.
- FERRAZ, Deise. Sequestro da subjetividade: revisitar o conceito e apreender o real. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, p. 238-268, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.238.89885>>. Acesso em: 28 out. 2022.
- FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. **Anais do Seminários de Administração**, p. 1-17, 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2022.
- GAULEJAC, Vincent de. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. In: **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 2007. p. 338-338.

HARDING, Daryl. *Chainsaw Man Manga Slices Past 16 Million Copies Released in Japan*. **Crunchyroll**, 03 out. 2022. Disponível em: <<https://www.crunchyroll.com/pt-br/anime-news/2022/10/03/chainsaw-man-manga-slices-past-16-million-copies-released-in-japan>>. Acesso em: 29 out. 2022.

JOST, Rossana; FERNANDES, Bruna; SOBOLL, Lis Andrea. A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão. In: SOBOLL, Lis Andrea e FERRAZ, Deise Luiza da Silva. **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014, cap. 3, p. 48-66.


MASLOW, Abraham. ***A theory of human motivation***. Lulu, 1974.

MY ANIME LIST. ***Chainsaw Man score***. 2022. Disponível em: <https://myanimelist.net/anime/44511/Chainsaw_Man>. Acesso em: 29 out. 2022.

PARIS, Camila de. **Esse é meu jeito ninja?** Uma interpretação sociológica da escola ninja no mangá naruto através da teoria de Pierre Bourdieu. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Ciências Sociais) – Universidade Federal da Fronteira do Sul, Erechim. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/3620/1/PARIS.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2022.

REGATIERI, Thais Leme; FARIA, José Henrique de; SOBOLL, Lis Andrea. Programas de Trainee e a antecipação do sequestro da subjetividade. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014, cap. 9, p. 197-215.

ROUSE, Issac. *Chainsaw Man: Everything You Need to Know About MAPPA's Next Big Anime*. **TV Insider**, 23 set. 2022. Disponível em: <<https://www.tvinsider.com/1061995/chainsaw-man-primer-denji-mappa-crunchyroll-anime/>>. Acesso em: 29 out. 2022.



Capítulo 4
BENEFÍCIOS E BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DO
SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS NO SETOR
PÚBLICO (SICSP): UMA REVISÃO DO ESTADO DA ARTE
Tayan Roberto Silva Martinerez
João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento

BENEFÍCIOS E BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO (SICSP): UMA REVISÃO DO ESTADO DA ARTE

Tayan Roberto Silva Martinerz

É mestre em Gestão Pública e Servidor Público Federal (IFPA). Atua principalmente nos seguintes temas: Gestão e Contabilidade Pública.

João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento

É professor Adjunto da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Atua principalmente nos seguintes temas: Gestão Pública, Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade e Governança Corporativa.

RESUMO

O advento do processo de mudanças na Contabilidade Pública do Brasil, ocorrido desde o início deste século, com a transição de um enfoque, tradicionalmente, orçamentário para o patrimonial, considerando-se, ainda, aspectos de gestão por resultados na execução dos serviços públicos, impulsionou a implantação do SICSP. No entanto, apesar de ter sua adoção obrigatória tanto pela União, quanto pelos estados, Distrito Federal e municípios, é notada uma importante dificuldade na implantação e consequente utilização do SICSP por parte, sobretudo, dos municípios brasileiros. Diante do exposto, buscou-se, a partir da revisão do estado da arte da literatura, identificar os benefícios e barreiras à efetivação implantação do SICSP. A título de resultados, notou-se que as principais barreiras que dificultam a implantação/consolidação de um sistema de custos no setor público, são: a falta de qualificação para manuseio das tecnologias envolvidas no processo de gestão; a falta de sistemas para mensuração de custos; a insuficiência de aporte financeiro para implantação dos sistemas de custos; e, o número insuficiente de pessoal de equipe técnica dificulta a implantação do um sistema de custos. Acerca dos benefícios, pode-se destacar: informações de custos mais relevantes para o processo decisório; maior transparência aos gastos públicos; aprimoramento no desenvolvimento; economia e maior controle dos recursos e a melhoria da eficiência.

Palavras-chave: Sistema de Informações de Custos no Setor Público (SICSP). Benefícios. Barreiras. Estado da Arte.

1 Introdução

A escassez de recursos públicos, aliada ao aumento das demandas coletivas, impõe aos gestores públicos a busca por mecanismos de gestão que possibilitem a seleção de melhores alternativas para execução de políticas públicas, que permitam a oferta de bens e serviços de forma satisfatória à população (VIDAL; DUARTE, 2011). Uma possibilidade destacada pela literatura, capaz de possibilitar a ampliação dos investimentos no setor público governamental, é trabalhar o uso dos gastos, evitando desperdícios e racionalizando despesas desnecessárias.

Nesse contexto, a utilização de sistemas de custos, por meio de metodologias apropriadas, pode demonstrar quanto cada programa e ação consome de recursos, auxiliando no processo decisório e no alcance da eficiência dos recursos públicos (MAUSS; SOUZA, 2008).

A previsão de aferição de custos para o setor público iniciou-se com a promulgação da Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964) que previa, em seu art. 99, apurações dos custos industriais. Após essa Lei, surgiram diversos normativos relacionados a custos em âmbito governamental, porém somente depois de transcorridos 41 anos, o Governo Federal instituiu uma comissão interministerial para discussão e formulação das diretrizes, métodos e procedimentos para subsidiar a implantação do sistema de custos federal, motivada em resposta ao Acórdão nº 1078/2004 (BRASIL, 2004) do Tribunal de Contas da União (TCU) (PADRONES *et al.*, 2015).

Ao final do estudo, foram definidos os objetivos centrais da política de custos que seria implantada e concretizada com a homologação do SIC, em 2010, por meio do Governo Federal. O trabalho foi desenvolvido pela STN em conjunto com o SERPRO, sendo coordenado pela Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda.

O desenvolvimento do SIC teve, como base, os estudos de Machado e Holanda (2010), em conjunto com a organização das informações de custos recebidos da integração dos sistemas estruturantes do Governo Federal, representados pelos: a) Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), que

registra, acompanha e controla, financeiramente, a execução orçamentária e patrimonial; b) Sistema Informatizado de Gestão de Recursos Humanos do Poder Executivo Federal (SIAPE), responsável pela gestão das pessoas civis do governo Federal; e c) Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP), que congrega a gestão integrada do planejamento e orçamento, tendo o suporte de três recursos vitais: sistema de acumulação; sistema de custeio; e método de custeio (BRASIL, 2015).

Com a criação do SIC, a STN deliberou, através da Portaria nº 828/2011, que as unidades da federação deveriam implantar seus próprios sistemas de custos com prazo limite de funcionamento até o ano de 2014. Nesse contexto, o Conselho Federal de Contabilidade impôs a obrigatoriedade da implantação do sistema de custos a todos os entes do setor público, mediante a promulgação da Resolução nº 1.366/2011, que aprovou a NBC T 16.11, e estabeleceu “a conceituação, o objeto, os objetivos e as regras básicas para mensuração e evidenciação dos custos no setor público e apresentado, nesta Norma, como Sistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP)” (CFC, 2011, p. 1).

Com a obrigatoriedade de implantação do SICSP emanada pelo CFC, a STN, em 2013, emitiu a Portaria nº 634/2013, que referendou aos entes da federação a utilização das informações de custos, exigidas na Lei nº 4.320/64 (BRASIL, 1964) e na Lei Complementar nº 101/2000 e que os sistemas de custos deveriam seguir as diretrizes da Resolução nº 1.366/2011 (BRASIL, 2011) do CFC. Em virtude da incipiência na implantação do famigerado SIC nos setores públicos estaduais e municipais, a União, em 2020, promulgou o Decreto nº 10.540/2020 (BRASIL, 2020), que trata sobre o SIAFIC, a qual deve ter um padrão mínimo de qualidade e deverá ser gerenciado pelo Poder Executivo de cada ente da federação, com entrada em vigor a partir de janeiro de 2023.

Com intuito de orientar os municípios com relação ao SIAFIC, a Confederação Nacional dos Municípios elaborou, em 2021, a Nota Técnica nº 14/2021, que trouxe as diretrizes para elaboração do plano de ação visando adequação ao Decreto Federal nº 10.540/2020. No âmbito estadual, cabe a cada Estado elaborar seu próprio plano de ação para adequar-se ao SIAFIC.

Mediante esse novo cenário em relação a custos, criado pelo Decreto nº 10.540/2020 e pela Nota Técnica nº 14/2021 da CNM, o Conselho Federal de Contabilidade referendou que, a partir de janeiro de 2024, entrará em vigor a Norma

Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 34 – Custos no setor público, que revoga as Resoluções CFC nº 1.366/2011, que aprovou a NBC T 16.11 e a Resolução CFC nº 1.437/2013, as quais tratam de custos no setor público.

Nesse ponto, pode-se perceber que há um grande arcabouço legislativo sobre a necessidade e obrigatoriedade, relacionado à apuração de custos e implementação de um sistema que possa dar subsídios tanto aos gestores como a sociedade. No entanto, é latente que, nos entes públicos estaduais e, mormente, nos municipais, a utilização e implementação de um sistema de custos encontra barreiras que dificultam a sua consolidação (muita embora estas tenham sido superadas pelo Governo Federal, dado o pleno funcionamento do SICSP funcionamento em todos os seus órgãos).

Nesse contexto, diante do exposto, buscou-se, a partir da revisão do estado da arte da literatura, identificar os benefícios e barreiras à efetivação implantação do SICSP.

Com a finalidade de mapear e investigar as experiências e os estudos sobre a implementação e utilização do SICSP nos âmbitos nacionais e internacionais, foram realizadas pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, Scopus, Spell, Web of Science, nos anais dos congressos nacionais e internacionais de custos e publicações constantes na base de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Utilizou-se a pesquisa em inglês e português, com os *keywords/palavras-chave*: *public cost, public cost accounting, public cost system, implement, SIC, SICSP, custo público, SICSP municipal*.

Entende-se, uma vez efetuado o levantamento, pode-se conscientizar os órgãos públicos, sobretudo, prefeituras sobre a importância da implantação do sistema de custos, destacando a importância de buscar soluções e estratégias para superar essas barreiras levantadas, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias com outras agências e/ou prefeituras, captação de recursos externos ou programas de capacitação específicos.

2 Revisão da Literatura Empírica Correlata e a identificação de técnicas e variáveis relevantes

Na seleção dos estudos internacionais sobre custos no setor público, foram

selecionados os estudos de Verbeeten (2011), Lutilsky *et al.* (2012), Kosmas e Dimitropoulos (2013), Garcia-Unanue *et al.* (2015), Gosselin *et al.* (2015), Mohr (2015) e Mättö e Sippola (2016) por terem relação direta com objeto de estudo que envolve custos em organizações públicas, cidades ou municípios. Acerca da seleção nacional, esta contemplou estudos com discussão de implantação e utilização do SICSP em âmbito municipal, com seleção de um estudo da esfera federal e um da estadual, sendo excluído os estudos sobre custos que não envolvem os entes da federação municipal. O período selecionado teve como marco inicial 2010, ano da homologação do SIC pelo Governo Federal e pela normatização de custos no setor público brasileiro, ocorrida em 2011, por meio da NBCT 16.11 do CFC.

A base de estudos selecionados, que reportam experiências na implementação e utilização de sistema de custos em municípios ou cidades, foram destacados 30 estudos. A partir destes, evidenciou-se a baixa utilização de teorias para embasamento teórico nos estudos voltados a custos no setor público municipal, pois 90% dos estudos realizados não utilizaram base teórica, sendo que apenas três deles ou 10% utilizaram base teórica distintas, com emprego das teorias: institucional, contingencial e sistêmica, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos anteriores sobre SICSP

Autor(es)	Objetivo(s)	Resultados e Conclusões
Machado e Holanda (2010)	Descreveram o SICSP do Governo Federal, com o modelo utilizado, suas características, conceitos, finalidades e seus usuários.	O SICSP concede a evidenciação dos custos para todas as unidades que compõem a União. No entanto, ainda há limitações provenientes da contabilidade pública, como: a falta de integração dos sistemas estruturais e a de padronização das estruturas organizacionais do governo.
Verbeeten (2011)	Buscou a identificação e o mapeamento das metodologias voltadas à gestão dos custos das organizações governamentais da Holanda, mediante a sua implementação e utilização.	A informação de custos é relevante ao processo decisório, sendo que os gestores que mais a utilizam são das áreas financeiras. Os gestores políticos utilizam pouco essa informação. O ambiente externo (sociedade) que busca o controle da destinação dos recursos públicos motiva a implementação de quaisquer ferramentas de gestão de custos.

<p>Lutlisky <i>et al.</i> (2012)</p>	<p>Buscaram identificar a evolução das práticas gerenciais relacionadas à gestão de custos adotada no setor público da Croácia.</p>	<p>A pesquisa identificou um pequeno crescimento na utilização de ferramentas de gestão voltadas a custos em relação aos últimos cinco anos. Os resultados demonstraram que a gestão de custos, para fins de planejamento e controle de custos no setor público da Croácia, ainda não possui nível aceitável para ser utilizada no processo de determinação dos gastos orçamentários.</p>
<p>Souza e Carvalho (2012)</p>	<p>Avaliaram a preparação da implantação do sistema de custos por prefeituras do estado do Rio Grande do Sul.</p>	<p>Os resultados apontaram a carência de recursos destinados à área de custos e a precariedade estrutural para o planejamento e controle. Os participantes demonstraram percepção em relação ao benefício de um sistema de custos para o planejamento e controle, entretanto, para eles, há a necessidade de que os principais gestores municipais tenham maior comprometimento e apoio na implantação do sistema.</p>
<p>Borges <i>et al.</i> (2013)</p>	<p>Por meio da ótica institucional, analisaram o desenvolvimento no governo federal brasileiro na integração das novas ferramentas de gestão e de comparação com o processo desenvolvido de reforma australiano.</p>	<p>O governo brasileiro manteve o enfoque na implementação do SICSP sendo uma ferramenta de recurso tecnológico e não procedeu à instigação institucional da máquina pública. No âmbito australiano, implementou as transformações na administração pública como um todo, agregando embasamento teórico e legal, conciliando com aceitação institucional.</p>
<p>Franco <i>et al.</i> (2013)</p>	<p>Identificaram o nível de entendimento e a adoção dos sistemas de custos pelos municípios paranaenses perante controladores, contadores e servidores ligados aos setores contábeis municipais.</p>	<p>Investigaram a limitação do conhecimento em relação à importância, utilidade e viabilidade tanto financeira como orçamentária do SICSP por parte dos agentes públicos envolvidos na pesquisa. O que reflete na baixa efetividade de implementação do SICSP nas prefeituras paranaenses.</p>
<p>Degenhart <i>et al.</i> (2014)</p>	<p>Analisaram o entendimento e o grau de aplicação dos sistemas de custos pelas prefeituras da região de abrangência da 31ª Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional (SDR) de Itapiranga, Santa Catarina.</p>	<p>Os municípios pesquisados não utilizam sistema de custos, em virtude de não estarem qualificados para o manuseio das tecnologias envolvidas no processo de gestão, não dispõem de treinamentos e de sistemas pertinentes para compor custos e não têm funcionários especializados para atuar na área de custos.</p>
<p>Kosmas e Dimitropoulos (2013)</p>	<p>Realizaram um estudo de caso de uma organização pública desportiva da cidade de Papagos-Halargos, Grécia, com acompanhamento da utilização custeio baseado em atividades (<i>activity based costing</i>). Essa organização não possuía sistemas de</p>	<p>Os resultados demonstraram que o método <i>activity based costing</i> propiciou identificar que um pequeno grupo de atividades consumia grande parte do orçamento. A mensuração de custos proporcionou a base de informações para realizar um correto planejamento das atividades, com a continuação ou não de serviços. A implementação do método ABC ocorreu de forma simplificada, sem grandes avanços</p>

	<p>controle de custos, a mensuração de seus custos era realizada pela divisão de seus gastos totais pelo número de atividades realizadas. A crise que o país passou trouxe a necessidade para os gestores alcançar eficiência através de mecanismos que propiciem redução nos gastos, sendo escolhido para isso o método de apuração de custos (ABC).</p>	<p>em relação a outros tipos de mensuração existentes, pois o incremento proporcionado pelo método ABC, na organização, trouxe a sensação de grandes avanços, mas, na verdade, representou uma falsa sensação de avanços por parte dos gestores, em função de nunca terem utilizado a gestão de custos na organização.</p>
<p>Araujo <i>et al.</i> (2015)</p>	<p>Analisaram o nível de compreensão e de implementação do SICSP na gestão pública sob ótica de contadores, controladores e gestores públicos dos municípios de Rondônia.</p>	<p>Não foi implantado o SICSP até o final de 2014, assim como a pesquisa demonstrou não haver interesse nesta implantação. Isso porque há certa discordância e indecisão por parte dos respondentes quanto à existência de um cronograma de implantação e inexistência de disponibilidade orçamentária e financeira para que tal sistema seja inserido nesse exercício em questão.</p>
<p>Garcia-Unanue <i>et al.</i> (2015)</p>	<p>Procederam a análise da implementação do sistema de contabilidade de custos em oito organizações esportivas públicas locais da Espanha.</p>	<p>Concluíram que o sistema de custos e as informações fornecidas precisam ter simplicidade e clareza, sendo identificada como um fator-chave para uma implementação bem-sucedida. Os principais contratempos identificados na implementação do sistema de custos foram ocasionadas devido à qualidade inferior das informações associadas de consumo e alocação de recursos.</p>
<p>Gosselin <i>et al.</i> (2015)</p>	<p>Realizaram uma pesquisa-ação em conjunto com gestores de um órgão descentralizado canadense de serviços cartoriais para implementar sistema de custeio (ABC) e poder mensurar os custos de seus serviços. No intuito de justificar o aumento de suas tarifas que eram questionadas pela comunidade externa.</p>	<p>O resultado demonstrou que os seus dois principais serviços ofertados tinham custos acima de seu valor cobrado, ocasionando déficit ao órgão. Os gestores perceberam que esse déficit, que era desconhecido, foi a principal causa do resultado negativo da organização no ano anterior. Apesar dos benefícios evidentes do sistema de custos, os gestores não internalizaram esses benefícios proporcionados, visto que para eles o sistema de custo serviu apenas para referendar e justificar a comunidade externa, o aumento tarifário de seus serviços, e não uma ferramenta para tornar a gestão mais eficiente.</p>
<p>Lovato (2015)</p>	<p>Procederam análise sobre a percepção dos usuários em relação às contribuições e às influências do SICSP com os contadores dos municípios paranaenses.</p>	<p>A maioria do público pesquisado não havia implementado o sistema de custos, dado que a maioria dos entrevistados entende que o SISCSP auxilia no desenvolvimento municipal. Mais de 50% dos pesquisados destacam que a disponibilidade de recursos financeiros não representa barreiras para</p>

		implementação e uso do SICSP, assim como a disponibilidade de pessoal representa influência no desenvolvimento e estabelecimento do sistema de custos.
Maldonado <i>et al.</i> (2015)	Identificaram o processo de implantação do SICSP com secretários, diretores de autarquias, contador e prefeito do município de Tangará da Serra-MT.	A implantação do SICSP encontra-se na fase embrionária, e os respondentes, na sua grande maioria, desconhecem normas sobre custos, além de não haver pessoas capacitadas para operacionalizar sistema de custos. A recomendação da pesquisa era a adição do SICSP do Governo Federal.
Mohr (2015)	Realizou análise de quatro das principais razões assinaladas na literatura para utilizar a contabilidade custos para redução do estresse fiscal nas instituições públicas em estudo com cidades americanas com população superior a 100.000 habitantes.	O estudo aponta que as quatro razões levantadas (gerenciamento de desempenho, a recuperação de despesas indiretas, os ajustes de taxas e o gerenciamento dos custos) para reduzir o estresse fiscal, estão associadas a utilização das informações de custos.
Rosa <i>et al.</i> (2015)	Identificaram as percepções dos contadores municipais do Estado de Santa Catarina a respeito da implantação do SICSP na administração pública.	Foi positiva a opinião dos contadores a respeito da utilidade do SICSP no planejamento orçamentário, na tomada de decisões, na transparência e nas demais fases de atuação da administração pública. No entanto, a implantação do SICSP ocorreu apenas em 1 prefeitura e 14 estão implantando.
Lorenzato <i>et al.</i> (2016)	Identificaram os benefícios e os problemas na implementação SICSP no Rio Grande do Sul.	Concluíram que o SICSP gera benefícios como organização estrutural de órgãos, aperfeiçoamento da gestão, qualidade e transparência do gasto público. No entanto, a implementação do SICSP enfrenta dificuldades realçadas pela falta de servidores capacitados e insuficiência de conhecimento de custos.
Mättö e Sippola (2016)	Conduziram uma investigação e promoveram intervenções com pesquisa em um projeto de implantação da gestão de custo em duas organizações de um município da Finlândia.	O sistema de custos foi implantado, porém a ferramenta ficou, parcialmente, sem utilização. A pesquisa apontou dificuldades como: geração de demandas extras de trabalho; falta de acompanhamento e avaliação do processo; resistência dos trabalhadores; e insuficiência de recursos.
Cavichioli (2017)	Analisou a influência dos fatores contingenciais que influenciam na introdução do SICSP a partir da ótica dos <i>controllers</i> e contadores das prefeituras do estado do Paraná.	Os fatores contingenciais influenciam na implantação do SICSP, através do ambiente externo, da tecnologia e Estratégia adotada para implantação do SICSP. Nesse aspecto de influências, destaca-se a Sociedade, os órgãos de controles a LRF dentre outros, assim como a necessidade de contratação de pessoal qualificado, equipamentos de tecnologia da informação etc.

<p>Costa <i>et al.</i> (2017)</p>	<p>Analisaram a percepção de responsáveis pelo SICSP dos poderes executivos estaduais brasileiros.</p>	<p>Seis estados iniciaram o processo de implementação do SICSP, contudo nenhum estado possui o SICSP concluído. As dificuldades levantadas mais relevantes foram: número reduzido de integrantes da equipe técnica e falta de recursos financeiros. As contribuições elencadas pela pesquisa foram: o oferecimento de informações confiáveis para tomada de decisão; economia de recursos; maior controle dos recursos e melhoria da eficiência.</p>
<p>Drehmer <i>et al.</i> (2017)</p>	<p>Verificaram a percepção dos contadores dos municípios de Santa Catarina a respeito das dificuldades e contribuições da implantação do SICSP.</p>	<p>A implantação do SICSP ainda não é uma realidade nos municípios pesquisados. O principal item que dificultou a implantação foi a quantidade de integrantes da equipe técnica. As contribuições elencadas pela pesquisa foram: criação de medidas, comparações e padrões de grande relevância para formação dos instrumentos de planejamento municipais (PPA, LDO e LOA).</p>
<p>Monteiro (2017)</p>	<p>Identificou a importância e a utilização de informações de custos, além das barreiras e o nível de sua implantação no setor público municipal do estado do Rio Grande do Sul em concomitância verificou-se a relação das características de municípios e dos profissionais de Contabilidade no nível de implantação do SICSP.</p>	<p>As informações relacionadas a custos não são utilizadas nos municípios do Rio Grande do Sul, em virtude do baixo nível de implantação do SICSP. As barreiras levantadas foram: falta de conhecimento dos gestores sobre a importância e uso da informação; e falta de cultura do setor público em gestão de custos. Os fatores destacados do SICSP: a proposição de melhorias no planejamento financeiro, e s orçamentário, no controle de custos e no preço dos serviços.</p>
<p>Elias (2018)</p>	<p>Analisou as dificuldades na implementação do SICSP como ferramenta colaborativa na elaboração do planejamento orçamentário em prefeituras paraenses com 50.000 habitantes.</p>	<p>A implementação do SICSP ainda está na fase introdutória, em virtude das barreiras: sistema de captura de dados é ineficiente; sistema de pessoal é desqualificado; sistema de gestão inadequado e modelo de responsabilização dos gestores desligado do ciclo básico da gestão (planejamento, execução e controle). Apenas seis prefeituras adotam o SICSP, levando a maioria a não utilizar informações de custos para tomada de decisão.</p>
<p>Soares e Parcianello (2018)</p>	<p>Identificaram iniciativas inovadoras para implantar os sistemas de custos nos municípios da região central do Rio Grande do Sul.</p>	<p>O resultado da pesquisa demonstrou que, na maioria dos municípios, as ações para implantação do SICSP foram insipientes. Verificou-se a inexistência de sistemas de custos integrados aos sistemas contábeis; a gestão de pessoas engendrada no enfrentamento da resistência à mudança, a qualificação de pessoal, em virtude da falta de conhecimento de alguns servidores no cumprimento da legislação, e o</p>

		envolvimento dos gestores no processo de implementação do SICSP.
Souza Neto e Zonatto (2018)	Procederam à identificação dos fatores de resistência abrangidos no processo de mudança na implantação do SICSP nos 18 municípios da região serrana de Santa Catarina.	O SICSP não foi implementado em nenhum dos municípios, mesmo assim os participantes têm percepção da importância desse sistema. Os fatores de resistência levantados foram: poder institucional, insegurança ontológica, confiança, inércia, falta de conhecimento e <i>decoupling</i> ou <i>loose coupling</i> .
Diniz e Santos (2019)	Objetivaram obter evidências empíricas sobre as percepções de prefeitos e assessores contábeis dos municípios paraibanos a respeito do SICSP no desenvolvimento da gestão municipal.	O resultado evidenciou que gestores e assessores contábeis têm consciência que, para se obter economicidade dos recursos, é necessária a implementação do SICSP, que proporciona avaliação do desempenho da gestão. Entretanto, a atual estrutura administrativa municipal, em conjunto com a visão legalista-burocrático de ter que haver uma norma, não permite a implantação do SICSP.
Gumier (2020)	Analisou a percepção dos <i>controllers</i> e contadores públicos sobre a implantação e o uso do SICSP nas prefeituras municipais de Minas Gerais.	Os resultados evidenciaram que o SICSP não foi implementado efetivamente em nenhum município mineiro. O estudo teve como principais barreiras na implementação do SICSP: os quesitos quantidade e qualificação de pessoal. Os benefícios, na implementação do SICSP, foram a percepção dos <i>controllers</i> e contadores sobre a importância das informações geradas de custos para o processo decisório. A pesquisa demonstrou, ainda, que os municípios de maior porte têm a percepção mais elevada da utilidade do SICSP no processo decisório em relação aos municípios de menor porte. Assim como os municípios não estão devidamente estruturados para atender à implantação do SICSP, conforme referenda a NBC T 16.11 e que se não as implementarem não serão penalizadas.
Soares <i>et al.</i> (2020)	Analisaram os reflexos da utilização do SICSP na qualidade da gestão pública a partir da percepção dos gestores municipais de Santa Maria-RS.	Os resultados evidenciam que o uso do sistema de custos na administração pública municipal depende da decisão dos gestores, destacando que os atributos da informação de custos relativos à utilidade e à finalidade são percebidos como meios de desenvolver a cultura da decisão com base nas informações de custos.
Silva e Miranda (2022)	Investigaram a percepção dos contadores e <i>controllers</i> municipais sobre as dificuldades e benefícios de implementar um sistema de custos aplicado ao setor público nos municípios	Os resultados demonstram que os contadores e <i>controllers</i> municipais ainda não implantaram o SICSP por resistência a norma NBC TSP 34. Como principal barreira, o destaque foi a falta de interesse dos gestores públicos para implementação do SICSP. Os principais benefícios na

	rondonienses.	implementação do SICSP foram: melhor aproveitamento dos recursos públicos e transparência nos gastos públicos.
Fróes <i>et al.</i> (2022)	Investigaram a percepção dos agentes públicos do município de Salvador, especialmente, suas concepções sobre a importância da informação de custos na gestão pública.	Os resultados demonstraram haver percepções distintas sobre custos, por parte dos gestores, os de escalas mais baixas possuem percepção superficial, já a escala que envolve a alta gerência tem a percepção mais aprofundada. No entanto, todos possuem o entendimento da relevância das informações geradas pelo sistema de custos para que a gestão pública possa ser mais eficiente.
Silva <i>et al.</i> (2022)	Investigaram quatorze gestores e técnicos, os desafios e limitações encontrados na implantação do SICSP no município de Fortaleza.	Os resultados indicaram que a integração e a customização dos sistemas e os aspectos relativos às estruturas organizacionais dos órgãos são os principais desafios da prefeitura. As principais limitações, na implantação do SICSP, foram aquelas relacionadas ao escopo e à equipe do projeto.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Pode-se notar, com base na literatura selecionada sobre a implantação de um sistema de informação de custos em âmbito municipal, que, metodologicamente, a pesquisa tem sido conduzida com uma certa paridade na utilização das abordagens qualitativas e quantitativas, com uma pequena vantagem do método qualitativo, em virtude da maioria dos estudos utilizarem estudo de caso. Foram notados 12 estudos com abordagem Qualitativa, a saber: Machado e Holanda (2010), Borges *et al.* (2013), Franco *et al.* (2013), Garcia-Unanue *et al.* (2015), Gosselin *et al.* (2015), Maldonado *et al.* (2015), Lorenzato *et al.* (2016), Mättö e Sippola (2016), Soares e Parcianello (2018), Souza Neto e Zonatto (2018), Soares *et al.* (2020), Silva e Miranda (2022) e Silva *et al.* (2022).

Relativo à pesquisa Quantitativa, foram observados 10 artigos: Verbeeten (2011), Lutilsky *et al.* (2012), Souza e Carvalho (2012), Kosmas e Dimitropoulos (2013), Degenhart *et al.* (2014), Mohr (2015), Drehmer *et al.* (2017), Monteiro (2017), Diniz e Santos (2019) e Gumier (2020). Por fim, acerca da abordagem mista, notou-se a ocorrência de 8 artigos (ARAÚJO *et al.*, 2015, LOVATO, 2015, ROSA *et al.*, 2015, CAVICHIOLI, 2017, COSTA *et al.*, 2017, ELIAS, 2018 e FRÓES *et al.*, 2022).

No entanto, nos estudos voltados à temática contábil, em que está inserido o tema custos ou o de sistemas de apuração de custos, conforme demonstra Broietti *et al.* (2022), existe um predomínio da abordagem quantitativa, com utilização,

principalmente, da estatística descritiva. Outro achado percebido é a predominância da utilização de levantamento (*survey*) e da escolha por estudo de caso.

Nota-se, também, que a maioria dos estudos se concentra em países específicos, como Brasil, Holanda, Croácia, Grécia, Espanha e Estados Unidos. Isso limita a generalização dos resultados para outros contextos e países, tornando difícil uma análise comparativa mais abrangente. Ademais, é notada uma ausência de estudos longitudinais, sendo os estudos essencialmente de natureza transversal, fornecendo uma visão momentânea da implementação do SICSP. A falta de estudos longitudinais que acompanhem o desenvolvimento e a evolução do sistema no contexto histórico dificulta a compreensão de suas mudanças e impactos ao longo do tempo.

A maior parte da literatura se concentra na identificação das percepções, dificuldades e benefícios da implementação do SICSP, oferecendo poucas informações sobre as práticas reais de implementação e os resultados alcançados. É importante obter uma visão mais aprofundada das experiências práticas de implementação e dos resultados obtidos para uma avaliação mais precisa do sistema.

Outro ponto importante dessa literatura ocorre na pouca ênfase direcionada às causas subjacentes. Embora muitos estudos identifiquem dificuldades e limitações na implementação do SICSP, poucos exploram as causas desses desafios. Compreender os fatores institucionais, culturais e organizacionais que influenciam a implementação do sistema de custos é fundamental para propor soluções eficazes.

Por fim, os estudos que focaram nos entes municipais evidenciam que o nível de implementação nestes é relativamente baixo, com apenas 9 estudos que demonstram que o sistema de informação de custos foi efetivado. No entanto, evidenciam que a maioria destes não implantou ou ainda estão em fase inicial de estudos. Àqueles que já implementaram, estes estão apenas parcialmente, o que corresponde a 21 estudos, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Sistemas de Informação de Custos nos estudos empíricos

Metodologia	Quantidade	Estudos
Não houve implantação do SICSP	7	Araújo <i>et al.</i> (2015), Degenhart <i>et al.</i> (2014), Drehmer <i>et al.</i> (2017), Souza Neto e Zonatto (2018), Diniz e Santos (2019), Gumier (2020) e Silva e Miranda (2022).

O SICSP está na fase embrionária de implantação ou foi implantado apenas parcialmente	14	Lutilsky <i>et al.</i> (2012), Souza e Carvalho (2012), Borges <i>et al.</i> (2013), Franco <i>et al.</i> (2013), Lovato (2015), Maldonado <i>et al.</i> (2015); Rosa <i>et al.</i> (2015); Lorenzato <i>et al.</i> (2016), Cavichioli (2017), Costa <i>et al.</i> (2017), Monteiro (2017), Elias (2018), Soares e Parciannello (2018) e Fróes <i>et al.</i> (2022).
O SICSP foi implantado	9	Machado e Holanda (2010), Verbeeten (2011), Kosmas e Dimitropoulos (2013), Garcia-Unanue <i>et al.</i> (2015), Gosselin <i>et al.</i> (2015), Mohr (2015), Mättö e Sippola (2016), Soares <i>et al.</i> (2020) e Silva <i>et al.</i> (2022).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O Quadro 2 evidencia que o número de entidades municipais que utilizam o SICSP é bastante pequeno, cenário esse corroborado com os Estados Brasileiros, como destacado no estudo de Costa *et al.* (2017), que observaram que, na época do estudo, apenas 6 estados (25%) haviam iniciado o processo de implantação de seus sistemas de informações de custos, sendo que, durante o processo de implantação, os Estados se depararam com barreiras para concluir tal implementação. Atualmente, no Brasil, apenas a União possui o sistema de custos em pleno funcionamento.

Esse diapasão suscita os seguintes questionamentos: por que é tão difícil a implementação de um sistema de custos nos estados e municípios brasileiros? Será que existem barreiras impostas a esses entes que podem influenciar a sua não implantação, como a escassez de recursos, a falta de pessoal qualificado, de tecnologia e de estrutura, dentre outros? Mais pesquisa empírica se mostra necessária para avançar nesses pontos.

Notou-se também que, na literatura mundial, o sistema de custos foi implantado parcialmente, caso da Croácia (LUTILSKY *et al.* 2012), ou implantado e atualmente em funcionamento pleno como na Holanda (VERBEETEN, 2011), Grécia (KOSMAS; DIMITROPOULOS, 2013), Espanha (GARCIA-UNANUE *et al.* 2015), Canadá (GOSSELIN *et al.* 2015), Estados Unidos (MOHR, 2015) e Finlândia (MÄTTÖ; SIPPOLA, 2016).

Essa realidade é bastante distinta da vivenciada no Brasil, conforme já reportado anteriormente, no entanto, ainda assim esses estudos também evidenciaram que esse contexto não significa um avanço universal, dado que esses países, apesar de serem desenvolvidos, a despeito de terem obtido benefícios com a implantação de um sistema de custos, também enfrentaram percalços que representaram barreiras na implementação das informações voltadas a custos em

seus âmbitos públicos, conforme reportado no Quadro 3.

Quadro 3 – Benefícios e barreiras na implantação do SICSP no Brasil e no Mundo

BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite a evidenciação dos custos (MACHADO; HOLANDA, 2010; GOSSELIN <i>et al.</i>, 2015); ➤ As informações de custos são relevantes para o processo decisório (VERBEETEN, 2011; ROSA <i>et al.</i>, 2015; COSTA <i>et al.</i>, 2017; SOUZA NETO; ZONATTO, 2018; GUMIER, 2020; SOARES <i>et al.</i>, 2020); ➤ Proporciona a realização dos instrumentos de planejamento de forma correta (KOSMAS; DIMITROPOULOS, 2013; ROSA <i>et al.</i>, 2015; DREHMER <i>et al.</i>, 2017; MONTEIRO, 2017); ➤ O SICSP ajuda no desenvolvimento municipal (LOVATO, 2015; FRÓES <i>et al.</i>, 2022); ➤ O SICSP proporciona transparência dos gastos públicos (ROSA <i>et al.</i>, 2015, LORENZATO <i>et al.</i>, 2016; SILVA; MIRANDA, 2022); ➤ O SICSP gera benefícios à organização estrutural dos órgãos e aperfeiçoamento da gestão pública (LORENZATO <i>et al.</i>, 2016); ➤ O sistema de custos gera economia de recursos, maior controle dos recursos e melhoria da eficiência (COSTA <i>et al.</i>, 2017; DINIZ; SANTOS, 2019; SILVA; MIRANDA, 2022; FRÓES <i>et al.</i>, 2022); ➤ O SICSP proporciona a melhoria do desempenho das organizações (DINIZ; SANTOS, 2019).
BARREIRAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Há necessidade de integração de sistemas com os sistemas de custos (MACHADO; HOLANDA, 2010; SOARES; PARCIANELLO, 2018; SILVA <i>et al.</i>, 2022); ➤ Há necessidade de haver padronização das estruturas nas organizações (MACHADO; HOLANDA, 2010; SOUZA; CARVALHO, 2012; GUMIER, 2020; SILVA <i>et al.</i>, 2022); ➤ Os gestores públicos pouco utilizam as informações de custos (VERBEETEN, 2011); ➤ Há falta de comprometimento dos gestores municipais na implantação de um sistema de custos (SOUZA; CARVALHO, 2012; SILVA; MIRANDA, 2022); ➤ A baixa percepção dos gestores sobre a importância das informações de custos ainda é limitada (FRANCO <i>et al.</i>, 2013; GOSSELIN <i>et al.</i>, 2015; MONTEIRO, 2017); ➤ A falta de qualificação para manuseio das tecnologias envolvidas no processo de gestão e a falta de sistemas para mensuração de custos (DEGENHART <i>et al.</i>, 2014; MALDONADO <i>et al.</i>, 2015; CAVICHIOLI, 2017; SOARES; PARCIANELLO, 2018); ➤ A insuficiência de pessoal é fator preponderante que gera dificuldade para implementação de sistemas de informações de custos (DEGENHART <i>et al.</i>, 2014; LOVATO, 2015; LORENZATO <i>et al.</i>, 2016; CAVICHIOLI, 2017; ELIAS, 2018; GUMIER, 2020);

- A falta de conhecimento das legislações sobre custos impede a implementação do SICSP (MALDONADO *et al.*, 2015; LORENZATO *et al.*, 2016; SOARES; PARCIANELLO, 2018);
- A demanda extra de trabalho e a resistência dos funcionários representaram dificuldades para implementação de um sistema de custos (MÄTTÖ; SIPPOLA, 2016; SOARES; PARCIANELLO, 2018);
- A insuficiência de aporte financeiro para implantação de sistemas de custos (SOUZA; CARVALHO, 2012; ARAÚJO *et al.*, 2015; GARCIA-UNANUE *et al.*, 2015; MÄTTÖ; SIPPOLA, 2016);
- O número insuficiente de pessoal de equipe técnica dificulta a implantação de um sistema de custos (COSTA *et al.*, 2017; DREHMER *et al.*, 2017; SILVA *et al.*, 2022);
- A resistência à norma NBC TSP 34 mostrou-se como barreira para implementação do SICSP (SILVA; MIRANDA, 2022);
- O porte do município influencia a implementação do SICSP (CAVICHIOI, 2017; GUMIER, 2020).
- O *Decoupling* ou *loose coupling* representou um entrave para a implantação do SICSP (SOUZA NETO; ZONATTO, 2018).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como exposto no Quadro 3, a implantação do SICSP gera benefícios, mas também implica em barreiras que precisam ser superadas para que o processo de implantação do SICSP possa ser efetivado.

Nesse contexto, ressaltam-se algumas barreiras que dificultam a implantação e a consolidação de um sistema de custos em âmbito municipal, como: a falta de qualificação para manuseio das tecnologias envolvidas no processo de gestão; a falta de sistemas para mensuração de custos (DEGENHART *et al.*, 2014; MALDONADO *et al.*, 2015; CAVICHIOI, 2017; SOARES; PARCIANELLO, 2018); a insuficiência de aporte financeiro para implantação do sistemas de custos (SOUZA; CARVALHO, 2012; ARAÚJO *et al.*, 2015; GARCIA-UNANUE *et al.*, 2015; MÄTTÖ; SIPPOLA, 2016); e, por fim, o número insuficiente de pessoal de equipe técnica dificulta a implantação do um sistema de custos (COSTA *et al.*, 2017; DREHMER *et al.*, 2017; SILVA *et al.*, 2022). Esses fatores são exemplos de barreiras que precisam ser vencidas, dado que, potencialmente, dificultam a implantação do SICSP.

Analisando algumas dessas principais barreiras, pode-se destacar:

Necessidade de integração de sistemas com sistemas de custos: Essa barreira destaca a importância de integrar os sistemas de custos existentes com o SICSP. A falta de integração pode dificultar a coleta e o compartilhamento de

informações de custos de maneira eficiente. A solução envolve a adoção de padrões e protocolos para permitir a integração efetiva entre os sistemas.

Falta de comprometimento dos gestores municipais: A falta de comprometimento dos gestores pode ser um desafio significativo na implementação do SICSP. A liderança e o apoio dos gestores são essenciais para garantir a alocação adequada de recursos, o engajamento das equipes e a superação de possíveis resistências. É necessário conscientizar os gestores sobre a importância das informações de custos e os benefícios da implementação do sistema.

Baixa percepção dos gestores sobre a importância das informações de custos: Essa barreira destaca a necessidade de conscientizar os gestores sobre a importância das informações de custos para a tomada de decisões efetivas. É fundamental mostrar como o SICSP pode fornecer insights valiosos para a gestão e o planejamento financeiro, além de ajudar a identificar áreas de melhoria e eficiência na alocação de recursos.

Falta de qualificação para manuseio das tecnologias e sistemas de custos: A falta de conhecimento e qualificação para o manuseio das tecnologias e sistemas de custos pode ser um obstáculo para a adoção do SICSP. É necessário fornecer treinamento e capacitação adequados para os profissionais envolvidos, permitindo que eles compreendam e utilizem efetivamente o sistema.

Insuficiência de pessoal e de equipe técnica: A falta de pessoal e de uma equipe técnica adequada pode dificultar a implementação do SICSP. A escassez de recursos humanos qualificados pode afetar a configuração e o suporte contínuo do sistema. É importante garantir uma alocação adequada de pessoal e a disponibilidade de uma equipe técnica competente para garantir o sucesso do sistema.

Considerando a realidade da imensa maioria das prefeituras brasileiras e as dificuldades enfrentadas na implantação de sistemas de custos, algumas estratégias potencialmente contribuiriam para superar essas barreiras, facilitando, assim, a efetiva implementação do SICSP. Inicialmente, faz-se necessário sensibilizar os gestores e funcionários das prefeituras sobre a importância das informações de custos para uma gestão eficiente. Isso pode ser feito por meio de workshops, palestras e materiais educativos que demonstrem os benefícios do sistema de custos e sua relevância para a tomada de decisões financeiras.

Em seguida, torna-se importante investir em programas de capacitação e treinamento às equipes das prefeituras, de forma a fomentar o desenvolvimento das

habilidades necessárias para manusear as tecnologias e sistemas de custos. Oferecer cursos, workshops e tutoriais práticos potencialmente melhoraria a qualificação dos funcionários, permitindo que eles utilizem o sistema de forma eficaz.

As prefeituras poderiam, também, estabelecer parcerias com instituições acadêmicas, organizações não governamentais ou outras prefeituras que já tenham experiência na implementação de sistemas de custos. Essas parcerias podem proporcionar apoio técnico, compartilhamento de conhecimentos e recursos adicionais, auxiliando as prefeituras na superação de desafios e na implementação efetiva do sistema.

Dada a limitação de recursos financeiros enfrentada pelas prefeituras, buscar fontes de financiamento para a implementação do sistema de custos pode ser fundamental. Isso pode ser feito por meio de parcerias com agências governamentais, busca de financiamento em programas específicos ou alocação de recursos internos de forma estratégica. Além disso, é importante considerar a utilização de soluções de código aberto ou gratuitas para reduzir os custos de aquisição de sistemas de custos.

Para prefeituras com recursos e capacidades limitados, é recomendável adotar uma abordagem gradual para a implantação do sistema de custos. Isso significa começar com projetos-piloto em áreas ou departamentos específicos, para que os benefícios e as dificuldades possam ser avaliados antes de expandir para toda a prefeitura. Essa abordagem permite aprender com a experiência e ajustar o processo de implementação conforme necessário.

Por fim, torna-se relevante estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínua para acompanhar o progresso e identificar possíveis ajustes ou melhorias ao longo do tempo. Isso permitirá que as prefeituras façam ajustes estratégicos, refinem seus processos e garantam que o sistema de custos esteja sendo utilizado de forma efetiva e eficiente.

Os estudos também evidenciaram que a implantação do SICSP gera benefícios, tais como: informações de custos mais relevantes para o processo decisório (VERBEETEN, 2011; ROSA *et al.*, 2015; COSTA *et al.*, 2017; SOUZA NETO; ZONATTO, 2018; GUMIER, 2020; SOARES *et al.*, 2020); maior transparência aos gastos públicos (ROSA *et al.*, 2015, LORENZATO *et al.*, 2016; SILVA; MIRANDA, 2022); aprimoramento no desenvolvimento municipal (LOVATO, 2015; FRÓES *et al.*, 2022); economia e maior controle dos recursos e a melhoria da eficiência (COSTA *et al.*, 2017; DINIZ; SANTOS, 2019; SILVA; MIRANDA, 2022; FRÓES *et al.*, 2022).

Esses benefícios destacam a importância do sistema de custos, como o SICSP, para a gestão eficiente, tomada de decisões embasadas e transparência no uso dos recursos públicos. Diante do exposto, reforça-se a relevância da efetiva implantação/utilização do SICSP, sobretudo no âmbito municipal.

3 Considerações Finais

O presente estudo buscou, a partir da revisão do estado da arte da literatura, identificar os benefícios e barreiras à efetiva implantação do SICSP. A título de resultados, notou-se que as principais barreiras relacionam-se à: a) necessidade de integração de sistemas com sistemas de custos, fator que pode dificultar a coleta e o compartilhamento de informações de custos de maneira eficiente; b) falta de comprometimento dos gestores municipais, fator preponderante ao êxito da implantação do SICSP, uma vez que a liderança e o apoio dos gestores são essenciais para garantir a alocação adequada de recursos, o engajamento das equipes e a superação de possíveis resistências; c) baixa percepção dos gestores sobre a importância das informações de custos, fator que destaca a necessidade de conscientizar os gestores sobre a importância das informações de custos para a tomada de decisões efetivas; d) falta de qualificação para manuseio das tecnologias e sistemas de custos, fator que demanda o treinamento e capacitação adequados dos profissionais envolvidos, permitindo que eles compreendam e utilizem efetivamente o sistema; e e) insuficiência de pessoal e de equipe técnica, sinalizando que a escassez de recursos humanos qualificados pode afetar a configuração e o suporte contínuo do sistema.

A título de limitações, cita-se o fato da literatura analisada ter sido obtidas apenas nas bases de dados do Google Acadêmico, Scopus, Spell, Web of Science, nos anais dos congressos nacionais e internacionais de custos e publicações constantes na base de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), o que, evidentemente, não necessariamente reflete o estado da arte da pesquisa na área.

Futuros esforços de pesquisa podem ser direcionados ao estudo comparativos entre diferentes países e contextos, analisando as semelhanças e diferenças na implementação do SICSP, as abordagens adotadas e os resultados alcançados. Isso permitiria uma compreensão mais abrangente e generalizável dos desafios e

benefícios da implementação do sistema.

Estudos longitudinais que acompanhem o desenvolvimento e a evolução do SICSP ao longo do tempo, também mostram-se potencialmente relevantes, no momento em que forneceriam *insights* sobre as mudanças ocorridas no sistema, os fatores que influenciam seu desenvolvimento e os impactos a longo prazo da implementação.

Outra perspectiva potencialmente relevante de pesquisa ocorre no mapeamento dos fatores institucionais, culturais e organizacionais que influenciam a implementação do SICSP. Compreender as barreiras e facilitadores subjacentes à adoção do sistema permitiria identificar estratégias eficazes para superar os desafios e promover a implementação bem-sucedida.

Por fim, estudos focados em explorar os fatores que levam à resistência à implementação do SICSP, tanto em nível individual quanto organizacional, identificando as estratégias eficazes para superar essa resistência e promover a adoção efetiva do sistema, também se mostram potencialmente relevantes.

Referências

ARAÚJO, Celina Aureliano de *et al.* Sistemas de Custos Públicos: Entendimento e Implantação nos Municípios de Rondônia. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 70-89, 2015.

BORGES, Thiago Bernardo; MARIO, Poueri do Carmo; CARNEIRO, Ricardo. A implementação do sistema de custos proposto pelo governo federal: uma análise sob a ótica institucional. **Revista de Administração Pública**, [S.l.], v. 47, n. 2, p. 469-492, 2013.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 de maio de 2000.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e do Distrito Federal. In: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de março de 1964.

BRASIL. Portaria STN nº 548, de 24 de setembro de 2015, **Aprovação do Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais – PIPCP**, 2015.

BRASIL. Resolução CFC nº 1.366, de 25 de novembro de 2011. Aprova a NBC T

16.11 – **Sistema de Informação de Custos do Setor Público**, 2011.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.078, de 5 de julho de 2004**. Brasília, DF: TCU, 2004.

BROIETTI, Cleber *et al.* Produção científica em Contabilidade no Brasil: análise com as teses de doutorado. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 51, n. 2, 2022.

CAVICHIOLO, Denize. **Fatores contingenciais que afetam a implementação do subsistema de informação de custos do setor público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, 2017. Disponível em: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/3446>. Acesso em: 20 dez. 2022.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. Resolução nº 1366 de 25/11/2011. **NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custos do Setor Público**. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Publicacao_Setor_Publico.pdf. Acesso em 20 julho 2023.

COSTA, Bianca dos Santos *et al.* **Sistema de custos no setor público: Um estudo nos Estados brasileiros face a realidade de implantação**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 2017.

DEGENHART, Larissa; FANK, Odir Luiz; VOGT, Mara. Análise do Entendimento e Grau quanto a Aplicação de Sistemas de Custos, pelas Prefeituras da Região de Abrangência da 31ª SDR-SC. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 5, n. 9, p. 66-86, 2014.

DINIZ, Josediton Alves; SANTOS, Leandro da Costa. Sistema de Custo na Administração Pública: Uma Análise da Percepção de Prefeitos e Assessores Contábeis. **ConTexto – Contabilidade em Texto**, v. 19, n. 41, 2019.

DREHMER, Amanda Finck; RAUPP, Fabiano Maury; TEZZA, Rafael. Implantação do sistema de informação de custos em prefeituras catarinenses: o que dizem os contadores sobre as dificuldades e contribuições? **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 2, p. 449-463, ago./dez. 2017.

ELIAS, Leila Marcia Sousa de Lima. **Sistema de informação de custos no setor público municipal: um estudo sistêmico no estado do Pará**. 2018.158 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

FRANCO, Luciane Maria Gonçalves *et al.* Sistemas de Custos: importância, viabilidade e utilidade na concepção dos agentes públicos do Estado do Paraná (Brasil). **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 2, 2013.

FRÓES, Kaline *et al.* Adoção do Sistema de Custos do Município de Salvador: Um Estudo das Concepções sobre a Importância da Informação de Custos pelos Agentes Públicos. **ABCustos**, v. 17, n. 3, p. 1-31, 2022.

GARCÍA-UNANUE, Jorge; FELIPE, José Luis; GALLARDO, Leonor. Using action research to achieve the implementation of cost accounting: the case of the public sports organizations at local level. **Systemic practice and action research**, v. 28, n. 2, p. 111-123, 2015.

GOSSELIN, Maurice *et al.* Costing governmental services in a reformed environment: Unreachable goal or unfinished business?. **Canadian Public Administration**, v. 58, n. 3, p. 384-405, 2015.

GUMIER, Eliane Lucareli. **O Sistema de Informação de Custo no Setor Público (SICSP): uma análise da percepção dos controllers e contadores públicos nas prefeituras mineiras.** 2020. 107f.

<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=97&data=05/07/2004>. Acesso em: 8 abr. 2022.

KOSMAS, I. D.; DIMITROPOULOS, P. E. Activity based costing in public sport organizations: evidence from Greece. **Research Journal of Business Management**, v. 8, n. 2, p. 130-138, 2013.

LORENZATO, Nadine Tomasel; BEHR, Ariel; GOULARTE, Jeferson Luís Lopes. Benefícios e problemas na implantação de um sistema de informação de custos do setor público no estado do Rio Grande do Sul. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 16, n. 32, p. 126-141, jan./abr. 2016.

LOVATO, Ederson Luiz. **Sistema de informações de custos no setor público: percepção dos usuários sobre a adoção, implementação e utilidade das informações de custos na gestão e desenvolvimento municipal.** 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2015.

LUTILSKY, Ivana Dražlć *et al.* Cost planning and control in Croatian public sector. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 25, n. 2, p. 413-434, 2012.

MACHADO, Nelson; HOLANDA, Victor Branco de. Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 791-820, 2010.

MALDONADO, Thiago Vargas *et al.* Sistema de informação de custos aplicados no setor público na prefeitura de tangará da serra – MT. **VI Congresso de Contabilidade da UFSC.** 2015.

MÄTTÖ, Toni; SIPPOLA, Kari. Cost management in the public sector: Legitimation behaviour and relevant decision making. **Financial Accountability & Management**, v. 32, n. 2, p. 179-201, 2016.

MAUSS, César Volnei, SOUZA, Marcos Antonio de. **Gestão de Custos Aplicada ao Setor Público: modelo para Mensuração e Análise da Eficiência e Eficácia Governamental.** São Paulo: Atlas, 2008.

MOHR, Zachary T. Performance measurement and cost accounting: Are they complementary or competing systems of control?. **Public Administration Review**, v. 76, n.4, p. 616-625, 2015.

MONTEIRO, Renato Pereira. Análise Exploratória dos Fatores de Importância e Barreiras para a Implantação da Contabilidade de Custos no Setor Público Brasileiro. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 71-89, 2018.

MONTEIRO, Renato Pereira. Importância, barreiras e uso da informação de custos no setor

PADRONES, Kellen Gomes de Souza Almeida *et al.* Implantação do Sistema de Informação de Custos no setor público: A experiência do Governo Federal Brasileiro. **Science of Human Action**, v. 2, n. 1, p. 68-98, 2017.

DOI: <https://doi.org/10.21501/2500-669X.2323>

público municipal de um estado do Brasil. In: **VII Congresso Internacional de Contabilidade, Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público**. 2017.

ROSA, Fabricia Silva *et al.* Aspectos de convergência da contabilidade no setor público: um enfoque sobre a implantação do sistema de custos segundo a percepção de contadores municipais do estado de Santa Catarina. **Contabilidad y Negocios**, [S.l.], v. 10, n. 19, p. 27-42, 2015.

SILVA, Ademilsom Marques da; MIRANDA, Ronaldo Leão de. Implantação do sistema de informação de custos no setor público: percepção dos contadores públicos do estado de Rondônia. **Revista Estudo & Debate**, [S.l.], v. 29, n. 4, 2022.

SILVA, Angeliana Ferreira da *et al.* Desafios e limitações na implantação do sistema de custos na Prefeitura Municipal de Fortaleza. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC. **Anais...** 2022.

SOARES, Cristiano Sausen *et al.* Reflexos do uso do sistema de custos na qualidade da gestão pública com base na percepção de gestores municipais de Santa Maria/RS. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S.l.], v. 19, p. e3103, 2020.

SOARES, Cristiano Sausen; PARCIANELLO, Eliandra. A Implantação de sistemas de custos no setor público: buscando ações inovadoras a partir de um diagnóstico dos municípios da região central do RS. **Revista GESTO**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 2-19, 2018.


SOUZA NETO, Justine Maria Arruda de; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Fatores de resistência envolvidos no processo de mudança para implantação do sistema de informação de custos em municípios da Região Serrana de Santa Catarina. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 25, 2018. **Anais...** 2018.

SOUZA, Marcos Antonio de; CARVALHO, Maique Pereira. Implantação de sistemas de custos no setor público: um estudo em municípios do Rio Grande do Sul face às

determinações da STN e do CFC. In: **Congresso Associação Nacional Dos Programas De Pós-graduação Em Ciências Contábeis**. 2012.

VERBEETEN, Frank HM. Public sector cost management practices in The Netherlands. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 6, p. 492-506, 2011. Doi: 10.1108/09513551111163620.

VIDAL, Josep. Pont; DUARTE, Rosa. Desafios de uma nova gestão pública para o desenvolvimento dos municípios do Pará. **Novos Cadernos NAEA**, [S. l.] n. 2, p.171-196, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/426>. Acesso em: 2 jun. 2021.



Capítulo 5
**TENDÊNCIAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: EMPRESAS
DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NA B3 COMPROMETIDAS
COM RECURSOS E GESTÃO DE DIVERSIDADE E
INCLUSÃO**

Alecsander Carvalho
João Luis Josino Soares

TENDÊNCIAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NA B3 COMPROMETIDAS COM RECURSOS E GESTÃO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Alecsander Carvalho

Graduado em Administração pela Faculdade Terra Nordeste – FATENE

(alexbio072@gmail.com)

João Luis Josino Soares

Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Graduado em Administração pela Faculdade Integrada da Grande Fortaleza – FGF. Professor da

Faculdade Terra Nordeste – FATENE (joaojosinoadm@gmail.com)

RESUMO

O mercado de trabalho está cada vez mais globalizado e questões que antes não estavam em alta, e não eram debatidas, atualmente passaram a ser assuntos de extrema importância no âmbito empresarial. O mundo está cada vez mais conectado com o advento da tecnologia, da internet e seus avanços, a sociedade de uma forma geral passou a ter mais acesso à informação e dessa forma as pessoas passaram a ser mais críticas em diversos aspectos. Um exemplo de questão que atualmente está sendo bastante debatido são as ações das empresas em relação à aplicação de recursos e gestão voltados para a diversidade e inclusão. Diante disso, esse artigo tem o objetivo de compreender a situação dessas empresas, quanto à aplicação dessas ações de recursos e gestão voltados para a diversidade e inclusão. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foi possível identificar o contexto da temática abordada, a sua importância, identificar as ações empresariais, as ações que estão sendo postas em prática, para assim, obter um considerável embasamento teórico. Através do desenvolvimento desse estudo, foi possível alcançar os objetivos de compreender a situação das empresas listadas na B3, em relação à aplicação dessas ações de recursos e gestão direcionados para diversidade e inclusão. Além do mais, salientou-se a importância de entender as questões de diversidade e inclusão, identificando que grande parte das empresas estão conscientes de tal importância.

Palavras chaves: Empresas. Gestão. Recursos. Diversidade. Inclusão.

ABSTRACT

The job market is increasingly globalized and issues that were previously not on the rise and were not debated have now become issues of extreme importance in the business sphere. The world is increasingly connected with the advent of technology, the internet and its advances, society in general has more access to information and in this way people have become more critical in different aspects. An example of an issue that is currently being widely debated is the actions of companies in relation to the application of resources and management aimed at diversity and inclusion. Therefore, this article aims to understand the situation of these companies, regarding the application of these resource and management actions aimed at diversity and inclusion. Therefore, a bibliographical research was carried out, where it was possible to identify the context of the topic addressed, its importance, identify business actions, the actions that are being put into practice, in order to obtain a specific theoretical basis. Through the development of this study, it was possible to achieve the objectives of understanding the situation of the companies involved in B3, in relation to the application of these resource and management actions aimed at diversity and inclusion. Furthermore, the importance of understanding diversity and inclusion issues was highlighted, identifying that most companies are aware of this importance.

Keywords: Companies. Management. Resources. Diversity. Inclusion.

INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais globalizado e questões que antes não estavam em alta, e não eram debatidas, atualmente passaram a ser assuntos de extrema importância no âmbito empresarial. O mundo está cada vez mais conectado com o advento da tecnologia, da internet e seus avanços, a sociedade de uma forma geral passou a ter mais acesso à informação e dessa forma as pessoas passaram a ser mais críticas em diversos aspectos.

Com o acesso a essas ferramentas citadas, a população que antes em sua maioria não tinha acesso a diversas informações, aos mais diversos assuntos, passou a ter e com isso adquirir conhecimento sobre essas questões que antes não eram debatidas, simplesmente porque grande parte da sociedade não tinha esse conhecimento.

Um exemplo de questão que atualmente está sendo bastante debatido, são as ações das empresas em relação à aplicação de recursos e gestão voltados para a diversidade e inclusão. Essa é uma pauta que tem sido bastante levantada atualmente e são cobradas cada vez mais das organizações ações contundentes nesse sentido. No blog da Gupy, a Gabrielle Armbrust pontua que, a temática sobre diversidade está sendo bastante discutida atualmente, inclusive no âmbito organizacional. Com isso, aumenta o cuidado em desenvolver ambientes de trabalho mais diversos, que englobam diferentes culturas e ideias.

Diante do que já foi exposto, surge um questionamento, como essa temática impacta no desenvolvimento e no crescimento das empresas? Quando o assunto é diversidade e inclusão no âmbito organizacional, não se trata somente de demonstrar respeito sobre essas questões, mas sim, todas as ações e políticas desenvolvidas pelas empresas na prática. Porque as pessoas que estão inseridas nesses grupos influenciam diretamente na imagem das empresas dentro dos mercados nos quais elas atuam.

Dentro desse contexto temos as empresas de departamento no segmento de moda, que é um setor que está diretamente inserido nessa temática. Essas empresas têm um público bastante diverso e dentre esse público estão as pessoas que fazem parte da comunidade LGBTQIAPN+. Uma comunidade cujos membros atuam ativamente na luta em busca de seus direitos na sociedade, incluindo o mundo empresarial.

No Brasil, há duas empresas nesse segmento que são bastante conhecidas e que fazem parte da B3, que é a bolsa de valores do mercado de capitais brasileiros e, por informação, é maior da América Latina. São elas, a C&A e a Lojas Renner. De acordo com o *site* Valor Investe da Editora Globo, empresas que não possuem em seu conselho de administração ao menos uma mulher e um integrante de grupos sub-representados precisarão explicar-se para o mercado. Essa medida tem como objetivo estimular a diversidade de gênero e a presença de grupos minoritários em cargos de alta confiança, essa proposta foi sugerida pela B3 e foi aprovado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Essa decisão garante que haja representação mais equitativa nos órgãos de decisão da empresa, além de reconhecer a diversidade para o sucesso organizacional e para uma tomada de decisão com um maior campo de visão mercadológico. É importante ressaltar que, grupos sub-representados são pessoas de diferentes etnias, raça, cor, pessoas com deficiência e também pessoas

da comunidade LGBTQIAPN+.

Portanto, o estudo sobre as empresas de departamento de capital aberto listadas na B3 com recursos e gestão dedicadas à diversidade e inclusão tem como o objetivo geral em compreender a situação dessas empresas, quanto à aplicação na prática dessas ações de recursos e gestão.

Assim sendo, essa pesquisa tem por objetivos específicos; a) Entender a importância das questões de diversidade e inclusão; b) Identificar as ações que essas empresas podem aplicar; c) Verificar quais são as ações que estão sendo usadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na seguinte seção, serão abordados os tópicos sobre o cenário das empresas no Brasil sobre a temática, a visão do mundo corporativo e as ações que podem ser adotadas pelas empresas, e também, a perspectiva das organizações sobre as práticas de diversidade e inclusão utilizadas.

Cenário da pauta sobre diversidade e inclusão nas empresas do Brasil

Nos últimos anos, questões relacionadas a diversidade e inclusão (D&I) nas organizações estão sendo bastante debatidas e apesar de ainda ter muito a ser conquistado nesse quesito, é notável um avanço no âmbito empresarial quando o assunto é D&I. De acordo com uma publicação da revista *exame*, segundo Marina Filippe (2023): A diversidade e inclusão é uma pauta que a cada dia mais está presente no meio corporativo, a segunda edição da Pesquisa Benchmarking: Panorama das estratégias de Diversidade no Brasil 2022 e tendências para 2023, mostra em um levantamento que 81% das organizações afirmam destinar recursos específicos para ações de diversidade e inclusão, enquanto 67% relataram o mesmo em 2020. Percebe-se então um aumento de mais de 13% em empresas que estão dispostas a investir nessa causa que é tão importante para uma sociedade melhor e mais estruturada.

Diante do exposto, percebe-se uma alteração significativa na perspectiva das organizações em relação à importância da temática da diversidade e inclusão. Essa mudança é evidenciada não apenas pela conscientização das empresas, mas também pela demanda crescente por práticas mais inclusivas. No entanto, é crucial

ressaltar que a adoção de tais práticas de gestão não só atende a uma exigência externa, mas também oferece benefícios substanciais às próprias empresas. Segundo uma pesquisa conduzida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2021, cerca de 87% dos respondentes expressaram o desejo de que suas empresas fossem reconhecidas por valorizar a diversidade, pois como já citado, uma empresa que valoriza a diversidade é bem vista no mercado de trabalho. Assim, isto revela que existe uma generalização das organizações, por quererem ser reconhecidas como defensoras da diversidade e inclusão.

Já em uma outra perspectiva, uma pesquisa realizada sobre “Diversidade Aprendiz”, também promovida pela OIT em 2021, sugere que as empresas não apenas compreendem a importância intrínseca da diversidade e inclusão, mas também almejam o reconhecimento por suas práticas. Mas, os dados mostram que há uma falha quanto a realidade vivida por pessoas de grupos marginalizados. Isso, dificulta o processo de seleção e, assim, gera barreira para atrair, reconhecer e recrutar profissionais desses grupos, bem como desenvolver efetivamente o seu potencial após a contratação.

Diante desse cenário, é perceptível que, embora as empresas reconheçam a importância das questões de diversidade e inclusão, muitas ainda carecem da preparação necessária para incorporar essas ações no dia a dia de suas operações. Assim, é necessário conhecer a realidade de cada grupo, para que os processos dentro do mundo corporativo voltados para essa temática, sejam feitos de forma assertiva e sejam implementados de maneira eficaz e orientada para resultados.

Um ponto importante a ser explorado é buscar identificar as dificuldades, os gargalos que inviabilizam as oportunidades e demandas necessárias para que seja difundida a diversidade e inclusão nos processos dentro das organizações, sejam eles seletivos, ou nas políticas internas no local de trabalho. Dessa forma, vai sendo ampliado a inserção desses grupos excluídos por preconceito no mercado de trabalho.

Outro ponto que é importante ser ressaltado, são as medidas propostas pela B3 e aprovadas pela CVM em relação às questões de diversidade e inclusão nas empresas listadas na bolsa.

De acordo com o artigo publicado na página da B3 (2023), esse modelo adotado, ‘pratique ou explique’, incentiva que as empresas listadas na B3 adotem boas práticas, sem que haja, no entanto, interferência na administração das empresas. Através desse modelo, é possível dar mais transparência para quem atua

com investimentos e elevando a temática da diversidade nas organizações brasileiras. "A B3, também acredita induzir as empresas a exercer esse papel, pois da mesma forma que orienta como fazer, ela também coloca em prática o que propõe." B3 (2023).

Diante desse contexto, a própria B3 fez um levantamento para identificar esse cenário e criar tais medidas. De acordo com o terceiro estudo "Mulheres em Ações" (2023), feito pela B3, com o objetivo de mapear a evolução da diversidade no mercado brasileiro. Foi feito um levantamento de dados de 343 companhias. Onde por exemplo, foi identificado que 55% delas não têm nenhuma mulher entre seus diretores estatutários, e 36% não possuem participação feminina no conselho de administração.

A Harvard Business Review (2013) publicou um estudo que destacou o crescimento das empresas em relação à prática de ações de diversidade e inclusão. De acordo com os dados levantados pelo estudo, colaboradores de organizações que incentivam a diversidade têm mais chances de crescimento no mercado da companhia em um ano e mais chances de declarar conquista em um novo mercado.

Os benefícios gerados através de práticas diversas e inclusivas vão além do ambiente corporativo. A ONU (Organização das Nações Unidas), em 2018, desenvolveu um documento com padrões de conduta para empresas, com orientações direcionadas para a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+. Nesse documento, o alto comissário de direitos humanos Zeid Ra'ad Al Hussein destacou a importância do papel exercido pelas organizações na garantia dos direitos humanos e no progresso global rumo à igualdade. De acordo com ele "o setor privado não apenas terá de cumprir com suas responsabilidades de direitos humanos, mas também de tornar-se um agente ativo de mudança". As empresas, então, acabaram por fazer de tal temática uma vantagem competitiva, sendo tratada como aspecto de responsabilidade social, uma vez que se torna uma prática que apoia e viabiliza a inserção profissional destes indivíduos (Florespereira; Eccel, 2010).

A visão do mundo corporativo sobre as questões de diversidade e inclusão e as ações que podem ser adotadas por elas

Atualmente diversidade e inclusão são temas que estão sendo bastante debatidos e estão ganhando cada vez mais espaço no nosso cotidiano e no mundo corporativo. Diante desse contexto, Trevisan (2000, p. 12) evidencia que a adoção de políticas de gestão da diversidade "possibilita respeito e consideração às diferenças,

favorecendo, assim, o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras e contribuindo para o desenvolvimento da organização”. As empresas têm notado cada vez mais a importância de serem mais diversas e o impacto positivo que causa no capital humano, tendo assim uma visão mais ampla do mercado e encontrando assim diferentes soluções.

O ambiente de trabalho nas empresas tem se tornado cada vez mais heterogêneo, sendo um local onde se relacionam pessoas de diferentes raças, sexos, etnias, religiões e orientações sexuais (Nkomo; Cox, 1999; Fleury, 2000; Alves; Galeão-Silva, 2004). Sendo assim, as organizações estão percebendo o quão importante é para o seu próprio crescimento incorporar as práticas de diversidade e inclusão na gestão das empresas, pois tais práticas podem ser vistas como pontos fortes para tal crescimento.

É importante salientar que utilizar da diversidade cultural não se trata somente de aumentar a quantidade de trabalhadores pertencentes aos grupos de minoria, mas sim, de compreender que diversidade implica desfrutar das vantagens que tais pessoas oferecem para as organizações (Fellows, 2005).

Dentro desse contexto, fica claro para as organizações e seus gestores que quando se tem visões diferentes de mundo em interação, abre mais espaço favorável para que haja mais criatividade e inovação, o que pode resultar em processos mais assertivos e resultados mais adequados. Outro ponto positivo é a questão da visibilidade no mercado, porque empresas com os ambientes mais diversos torna-o mais acolhedor, além de fazer com que os consumidores de produtos ou serviços da empresa sintam-se mais representados.

A gestão da diversidade deve ser fundamentada no princípio da equidade. O reconhecimento do talento das pessoas nas políticas de recursos humanos deve estar acima da discriminação de sexo, raça, idade, região geográfica (Arruda; Whitaker; Ramos, 2009).

Nessa perspectiva, as práticas de diversidade e inclusão são medidas estratégicas para as empresas que querem melhorar o seu relacionamento com suas equipes, ter um aumento na sua produtividade e atingir um diferencial competitivo no mercado que estão inseridas. No entanto, para que isso aconteça algumas ações são necessárias. Uma delas é fazer uma análise do quadro de funcionários, para identificar como são compostas as equipes e verificar as possibilidades de times mais plurais. Nessa mesma linha, cabe também, fazer pesquisas internas para identificar e

ter um diagnóstico de como a equipe entende sobre a temática.

Sobre os pontos levantados no parágrafo anterior, são muito relevantes para se obter uma visão macro dentro da organização sobre a temática, para que assim outras ações possam ser postas em prática. Salientando também que, é de extrema importância a adesão dos líderes/gestores sobre essas práticas, pois eles são exemplos para toda a equipe.

A perspectiva sobre as práticas de diversidade e inclusão utilizadas nas organizações

Dentro do cenário atual de mercado, a falta de diversidade dentro das empresas gera uma problemática, pois acarreta conflitos em relação aos direitos dessas pessoas, ocorrendo uma violação desses direitos, ferindo os direitos humanos. Segundo o Artigo 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos: “Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição”.

Dentro dessa perspectiva, é válido salientar a importância da diversidade e inclusão na sociedade de uma forma geral, e no âmbito organizacional, pois abre um leque de possibilidades para novas ideias, uma visão de mundo mais ampla, e nas empresas, soluções criativas e inovadoras.

“Investir em diversidade e inclusão é uma forma de abrir o leque para atrair talentos que, embora qualificados, muitas vezes não têm oportunidades. Esse tipo de visão torna as equipes muito mais ricas, já que une pessoas diferentes e com perspectivas e vivências distintas”. (SEBRAE, 2023).

Diante do exposto, é notório que as empresas que estimulam as práticas de diversidade e inclusão acreditam nos benefícios que tais práticas geram, pois além de crescerem através das diferenças, estimulam a inovação, as equipes ficam mais engajadas, propiciando assim, vários pontos de vistas para a tomada de decisão. Um dos benefícios, é um bom clima organizacional, gerado por um ambiente de trabalho mais acolhedor.

Uma prática bastante utilizada pelas empresas de uma forma geral, é a criação de programas internos, para a promoção de diversidade e inclusão dentro das

organizações. Programas voltados para questões de gênero, raça, sexo, deficiência entre outros. Dentro desses programas, eles incentivam, por exemplo, a desenvolver lideranças femininas, grupos para executarem ações práticas que melhorem a experiência de pessoas com deficiência na empresa.

De acordo com uma pesquisa da organização McKinsey & Company, empresas com diversidade étnica e racial no quadro de colaboradores têm 35% mais chances de conseguir rendimentos acima da média do seu setor. O estudo também mostrou que as companhias com mais diversidade de gênero possuem 15% mais chances de ter rendimentos acima da média (SEBRAE, 2023).

Investir nas práticas de diversidade e inclusão é abrir um horizonte de possibilidades para atrair novos talentos, que por se encaixarem em algum desses grupos sociais, não tem as mesmas oportunidades. Ter esse tipo de visão enriquece as equipes, promove a união dessas diferentes pessoas e de perspectivas distintas. Além disso, ofertar essas oportunidades faz com que essas pessoas se sintam acolhidas e pertencentes ao ambiente organizacional, gerando um excelente clima dentro da organização, o que acarreta também, mais motivação no trabalho.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, foram utilizados métodos para a realização da pesquisa, sobre recursos e gestão dedicados à diversidade e inclusão de empresas listadas na B3, uma das empresas com mais relevância no mercado financeiro mundial com atuação em ambientes como a bolsa de valores e de balcão.

Primeiramente foi feita uma análise documental em artigos científicos e livros que, de acordo com Gil (2008 p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Dessa maneira, usou-se também dessa técnica para ter uma base teórica sobre o que é diversidade e inclusão, como elas ocorrem nas organizações, qual a visão do empresário/gestor, a visão do público-alvo e análise geral de dados.

Desta forma, a estratégia utilizada trata-se de uma pesquisa básica, pois aumenta o conhecimento sobre o assunto, sem que se tenha na pesquisa uma aplicação imediata. Segundo Gil (2008, p. 42) “a pesquisa descritiva tem por objetivo estudar características de um grupo”. Desse modo, se define essa pesquisa como descritiva, pois foi feito uma análise de um grupo de pessoas selecionadas por

conveniência determinando características, como gênero, orientação sexual, entre outros. Portanto, nessa pesquisa, é identificadas as características dessa população que está inserida nesse contexto de recursos e gestão de diversidade e inclusão.

Outro método de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa, pois o estudo busca entender as práticas de gestão de diversidade e inclusão de determinadas empresas listadas na B3. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a ele conferem. Dessa forma, foi realizada algumas pesquisas, que correspondem aos objetivos descritos nesse artigo.

Nessa pesquisa, a base de dados utilizada foi a B3, sendo assim foram usados dados secundários nesse estudo, por se tratar de dados já existentes que não foram gerados para atender as necessidades específicas desse estudo. Segundo Mattar (1996, p. 134), “[...] dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da leitura de artigos e matérias divulgados pela B3, no ano de 2023, em relação aos recursos e quanto à gestão dedicada a diversidade e inclusão, foi realizada uma análise qualitativa sobre a temática abordada no estudo.

No cenário das organizações que fazem parte da B3 (Bolsa de Valores do Brasil), a busca por excelentes resultados não se limita somente aos indicadores financeiros. É notável que, cada vez mais, as empresas identificam a importância inerente da diversidade e inclusão como propulsores fundamentais do êxito empresarial a longo prazo. Neste contexto, a presente seção examina os resultados alcançados por empresas na B3 em relação as práticas de diversidade e inclusão, destacando a relevância destas iniciativas.

Imagem 1: Diferenciais competitivos



Fonte: McKinsey & Company/TAQE.

De acordo com os dados demonstrados na imagem 1, fica evidente os benefícios que as práticas de D&I geram nas organizações. Em um trecho do Guia de Boa Práticas em DE&I (2023), desenvolvido pela B3, IO Diversidade e Instituto Locomotiva, destaca-se que, pessoas diversas trazem contextos formativos, visões de mundo e capacidades analíticas distintas, o que contribui para discussões substantivas e a melhoria do clima organizacional. Colaboradores/as motivados/as tendem a oferecer contribuições mais criativas, encorajando um ambiente de inovação. O resultado desta equação pode ser percebido através da qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa e no aumento de sua competitividade no segmento de mercado em que atua.

De acordo com AMPARO, T. de S; ANDRADE, O. G. de; PEREIRA, F. R. N. (2023), o conceito de diversidade, no que diz respeito aos grupos sub- representados, é um termo historicamente ligado a uma visão de um mundo onde as empresas desempenham o papel de implementadoras das normas que as afetam. Nesse contexto, diversas propostas, incluindo aquelas que visam promover a diversidade por meio da autorregulação das empresas, podem ser consideradas. Contudo, é crucial enfatizar que, no âmbito dessa discussão, as normas implementadas devem ser guiadas para garantir políticas transparentes e participativas evitando qualquer instrumentalização da democracia (AMPARO, T. de S; ANDRADE, O. G. de; PEREIRA, F. R. N., 2023).

Imagem 2: População economicamente ativa



Fonte: Instituto Locomotiva/Datafolha

Na imagem 2, é possível ter uma noção demográfica de parte desses grupos no Brasil. Demonstra o quanto esses grupos sub-representados têm participação no mercado e a influência dos mesmos sobre o impacto que as práticas de D&I tem no desempenho e resultados das organizações.

No estudo desenvolvido no Guia de Boa Práticas em DE&I (2023), uma companhia é diversa quando seu quadro de colaboradores/as espelha, de forma equilibrada, a demografia da população em que está inserida. Mas essa mesma companhia só será inclusiva quando seus/as colaboradores/ as – sobretudo aqueles pertencentes aos grupos sub-representados – tiverem segurança para participar de diferentes espaços e compartilhar suas ideias sem medo de juízos de valor, assim como oportunidades equitativas de desenvolvimento profissional e evolução em suas carreiras.

Diante desse contexto, fica evidenciado que as questões de diversidade e inclusão vão para além de demonstrativos gráficos, faz-se necessário o entendimento do contexto que tais grupos estão inseridos, para que de fato haja a inclusão desses grupos no âmbito organizacional.

Segundo o *site* da B3 2023, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aprovou o Anexo ASG, documento com as medidas propostas pela B3 para estimular a diversidade de gênero e a presença de grupos sub-representados em cargos de alta liderança e o reporte de boas práticas ambientais, sociais e de governança pelas companhias listadas.

Esse mecanismo dado pela B3 é chamado de "Pratique ou Explique". Onde, basicamente, essas empresas dão explicação de forma transparente sobre as ações

que foram voltadas para esse assunto, isto é, se está sendo aplicado ou não. Essas informações serão inseridas em um formulário de referência, que vai ser um documento público que toda organização de capital aberto deverá divulgar anualmente. Mas, vale ressaltar que os primeiros reportes vão começar a ser feitos em 2025.

Sobre o modelo “Pratique ou Explique” (AMPARO, T. de S; ANDRADE, O. G. de; PEREIRA, F. R. N., 2023) disserta que os riscos de se promover inclusão essencialmente simbólica por meio do modelo adotado pela B3 são próprios e previsíveis da natureza das normas autorregulatórias atreladas à concepção do Estado gestor, uma vez que o controle e a segurança de processos participativos na formulação, as disputas se tornam abstraídas pelo caráter conciliatório.

Como sabemos, as questões voltadas para a diversidade e inclusão são temas recentes e, gradualmente, vem ocupando espaço no meio público e no meio privado, tornando-se questões inadiáveis. Por se tratar de uma temática que está em constante mudança, é necessário ter um olhar sempre atualizado sobre ela.

Diante desse contexto, a própria B3 junto com mais duas instituições que atuam em prol das questões de diversidade e inclusão desses grupos, desenvolveram um guia onde foi elencado algumas ações de DE&I que podem ser postas em prática pelas empresas. São elas:

- Construção de consensos;
- Conhecendo sua realidade interna;
- A jornada do colaborador;
- Mudança de mentalidade;
- Marca e produto;
- Governança, compliance e código de conduta;
- Relações institucionais, comunicação e gestão de crise.

Diante de tais práticas, a composição do Conselho de Administração é um dos fatores que podem determinar os resultados da empresa, um Conselho diversificado conta com diferentes experiências e acrescenta fatores críticos à tomada de decisão, melhores decisões, pelo menos em tese, trazem melhores resultados (Shakil; TASNIA; MOSTAFIZ, 2020 *apud* Alves; Silva, 2023, p. 12).

“(…) as empresas hoje estão se empenhando para obter um equilíbrio sexual, étnico e racial na [sua] força de trabalho ‘não por causa das imposições legais, mas por uma questão econômica” (Dessler, 2003, p. 48 *apud* Andrade, 2023). Sobre essa temática,

pode-se usar o argumento de Sicherolli, Medeiros e Valadão (2011, p. 4) *apud* Andrade (2023), os quais apontam que “(...) a gestão da diversidade nas organizações é importante, pois permite a todos um desenvolvimento completo do seu potencial para atingir os objetivos da empresa, não devendo ser reduzido a ações antidiscriminatórias”.

De acordo com uma publicação na revista *exame*, segundo Sônia Lesse (2022): Algumas ações, que já são realidade nessas empresas, devem estar no radar de outras companhias que desejam impulsionar a diversidade e a inclusão no futuro. Uma dessas tendências é a ferramenta de levantamento de riscos de liderança, utilizada pelo Mercado Livre.

No artigo ela explica que, os colaboradores avaliaram as lideranças da organização, identificando assim quais delas possuem um comportamento de risco, seja de gestão, de estratégia, de relacionamento ou de comunicação. Através dessa avaliação, a empresa conseguiu identificar quais direcionamentos precisa utilizar em relação ao que precisa mudar no perfil de liderança para que ela seja mais assertiva e inclusiva.

É importante destacar que não é como uma “receita de bolo” e não existe somente uma única forma. Cada organização tem sua estrutura e possui uma cultura interna, que deixam o caminho para o desenvolvimento e implementação de práticas de D&I único para cada empresa. Todavia, é possível pensar em práticas que auxiliem nesse percurso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática voltada para as questões de diversidade e inclusão dentro do contexto organizacional é um assunto que está sendo debatido com mais frequência e cada vez mais está ganhando o espaço e a importância que o assunto requer. Todavia, através desse estudo é possível evidenciar que ainda há muito o que se fazer para que se tenha equidade de oportunidades dentro das organizações.

Identificou-se que a B3 demonstra estar atenta sobre as questões de recursos e gestão voltadas para diversidade e inclusão e vem criando ações para que tais práticas sejam incorporadas nas políticas das empresas. No entanto, incorporar essas práticas na rotina das organizações demanda que alta gestão dessas empresas tenham interesse em compreender todos os aspectos que englobam essa temática

para que se tenha êxito. Afinal, dentre esses aspectos, estão envolvidos diversos grupos sociais.

Diante do exposto, foi possível perceber através das pesquisas feitas sobre a temática, que atualmente há um interesse das empresas em inserir as práticas de D&I no cotidiano, porém faltam iniciativas destas mesmas empresas para que isso de fato aconteça. Visto que, para que isso ocorra, as organizações e seus gestores, precisam adquirir conhecimento sobre a realidade de cada indivíduo em relação ao grupo social da qual ele pertence e entender o contexto de sua realidade dentro da sociedade.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível alcançar os objetivos de compreender a situação das empresas listadas na B3 em relação a aplicação na prática das ações de recursos e gestão voltados para diversidade e inclusão. Além do mais, salientou-se a importância de entender as questões de diversidade e inclusão, identificando que grande parte das empresas estão conscientes de tal importância. Também foi especificado as ações que essas empresas podem aplicar em seu modelo de gestão para promover D&I e através das pesquisas identificou-se quais ações já estão sendo utilizadas por algumas empresas.

Portanto, sugere-se que haja uma ampliação dos estudos voltados para o assunto de recursos e gestão voltados para diversidade e inclusão, visto que, apesar de boa parte das organizações entenderem a importância da temática, ainda não tem na prática em seu modelo de gestão, ações voltadas para D&I. Além disso, sugere-se que sejam feitas novas pesquisas sobre o tema para que sejam desmistificados os estigmas que envolvem as questões de diversidade e inclusão nas organizações e em suas gestões. Essas ações vão proporcionar uma maior disseminação de conhecimento sobre essa temática, com um embasamento maior sobre tais práticas e a incorporação das mesmas no ambiente organizacional, e promovendo também a criação de novos métodos e políticas mais efetivas na área de D&I, objetivando disseminar as práticas de diversidade e inclusão no ambiente de corporativo.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. S. S., & SILVA, T. S. D. **A presença da mulher no Conselho de Administração: um estudo sobre composição, estrutura e diversidade nas empresas do setor Bancário da B3.** Amazônia. 2023.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas**

organizações. RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANDRADE, Marta Cardoso de. **Inclusão da Diversidade nas Empresas:** Discurso de Respeito, de Sobrevivência Organizacional ou por Imposição da Sociedade. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), v. 25, n. 7, ser. 4, julho de 2023, pp. 20-27. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. DOI: 10.9790/487X-2507042027.

AMPARO, Thiago de Souza; ANDRADE, Odara Gonzaga de; PEREIRA, Fernanda Reis Nunes. **Capitalismo Antidiscriminatório? Bolsa de Valores e Governança da Diversidade.** Revista Direito e Práxis, [SI], v. 03, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2023/78362>. Acesso em: 26 nov. 2023.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. do C.; RAMOS, J. M. R. Fundamentos de ética empresarial e econômica. São Paulo: Atlas, 2009.

B3. Investimos em Diversidade, Equidade e Inclusão – Guia de Boas Práticas. São Paulo, 2 de maio de 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-lanca-guia-para-orientar-empresas-sobre-as-melhores-praticas-em-diversidade-e-inclusao.htm. Acesso em: 22 nov. 2023.

B3. CVM aprova medidas propostas pela B3 para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração de empresas listadas. São Paulo, 20 de julho de 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm. Acesso em: 26 nov. 2023.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

Diversidade e inclusão nas empresas: porque isso é importante. Sebrae, 2023. Disponível em: < <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/diversidade-e-inclusao-nas-empresas-porque-isso-e-importante,8c8a4bf7a2b56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 05 nov. 2023.

Diversidade e inclusão: conceito, diferenças e como prover nas empresas. CNNBRASIL, 2023. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 25 set. 2023.

FELLOWS, A. Z. **Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la.** In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. Brasília. Anais eletrônicos... Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.

FILIPPE, Marina. **Cresce o número de empresas com recursos e gestão**

dedicados a diversidade e inclusão, diz pesquisa. Exame, 2023. Disponível em: <<https://exame.com/esg/cresce-o-numero-de-empresas-com-recursos-egestao-dedicados-a-diversidade-e-inclusao-diz-pesquisa/>>. Acesso em: 25 set. 2023.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. **Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema.** In: BITENCOURT, C. (Org.). Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman. 2010, p. 335-352.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.


LESSE, Sônia. **Diversidade e inclusão:** quais tendências sua empresa precisa acompanhar em 2023. Exame, 2022. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/diversidade-e-inclusao-quais-tendencias-a-sua-empresa-precisa-acompanhar-em-2023/>>. Acesso em: 25 set. 2023.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

NKOMO, S. M.; COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Managing organizations: Current issues. London: Sage Publications, p. 88-106, 1999.

Prefeitura Municipal de São Paulo. (2013). **Declaração Universal dos Direitos Humanos.** Disponível em: <https://www.capital.sp.gov.br/cidadao/familia-e-assistencia-social/conheca-seus-direitos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 05 nov. 2023.

TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais – PR.** Dissertação de Mestrado. 195. CEFET Paraná. Curitiba, 2000.



Capítulo 6
A GESTÃO DE TALENTOS NA UNIVERSIDADE ABERTA
ISCED EM MOÇAMBIQUE
Stefan Leonel Janeiro Mussa
Nilton Soares Formiga

A GESTÃO DE TALENTOS NA UNIVERSIDADE ABERTA *ISCED* EM MOÇAMBIQUE

Stefan Leonel Janeiro Mussa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2421-9707>

Universidade Aberta Isced (Unisced) /

Universidade de Aveiro

E-mail: stefanmussa@ua.pt

Nilton Soares Formiga

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4907-9736>

Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima, Brasil

E-mail: nsformiga@yahoo.com

Introdução

A gestão de talento tem um papel preponderante para o sucesso organizacional pois as pessoas são os ativos mais importantes de qualquer organização, pois são elas que garantem o desenvolvimento e competitividade organizacional, no entanto torna-se necessário e preponderante que as organizações desenhem estratégias que possibilitem fazer a gestão eficaz de colaboradores que apresentem alto desempenho a estes são denominados talento.

O presente artigo tem como tema a gestão de pessoas e dos talentos na perspetivas dos gestores de uma universidade aberta no contexto Africano concretamente em Moçambique, como este estudo pretende-se trazer uma abordagem de gestão de talento na perspetiva dos gestores para entender o impacto da gestão de talento do desenvolvimento e do sucesso organizacional bem com a sua influencia na retenção de talentos.

Trata-se de um estudo de caracter qualitativo, que foi realizado em uma universidade Moçambicana, onde foram entrevistado 4 gestores de topo que ocupam

cargos decisão dentro da Unisced organização, para auferir como estes gestores estratégicos lidam com a gestão de talento, através da entrevista feito aos gestores estratégicos recorreu-se a análise de conteúdo do discurso dos mesmos, para isto solicitou-se a assinatura do termo de Consentimento livre e esclarecido com vista que os mesmos soubessem do objetivo desta pesquisa.

A problemática da gestão de talento é um tema recente na área de recursos humanos, porem tem levantando interesse de especialistas e magos nesta área, em Africa alguns estudos já tem sido desenvolvido neste campo de investigação porem em Moçambique de acordo com as pesquisas feitas na principais bases de dados não foi possível encontrar estudos que versam sobre a gestão de talento, principalmente em instituições de ensino superior, dai surgiu o interesse de estudar e aprofundar sobre este tema sobre tudo tendo em conta a visão de gestores estratégicos que muitas vezes são eles que tem o poder de decisão sobre a aplicação de uma efetiva gestão de talento.

Outro fator que ressalta a importância do tema, versa sobre o atual debate em torno da escassez da mão de obra em Moçambique principalmente na área de ensino superior, onde e uma luta destas instituições em identificar e reter talentos, razão pela qual se chama a atenção aos gestores estratégicos sobre a necessidade de traçar politicas estratégicas que tem como vista a identificam e retenção de talento, sabendo que esses são recursos mais importantes para que as organizações tenham a competitividade no mercado de trabalho bem como alcance a excelência e o desenvolvimento organizacional.

Dado o atual panorama, as organizações sentem a necessidade de apostar no seu capital humano, de forma a conseguirem alcançar resultados competitivos com isso, distinguirem-se no mercado dos seus concorrentes. Assim sendo, é necessário que as organizações tenham a capacidade de atrair, desenvolver e reter os talentos (Gebelein, 2006).

Segundo Maxwell (2007) outro fator é a intensa competição entre as empresas para empregar profissionais qualificados e graduados universitários a partir do pequeno número de pessoas disponíveis. A competição por funcionários talentosos, de acordo com Armstrong Michael (2002), é alimentada por três forças fundamentais, a saber, uma mudança irreversível da era industrial para a era da informação, intensificando a demanda por talentos gerenciais de alto calibre e uma propensão crescente para as pessoas mudarem de uma empresa para outra. Como essas forças

estruturais não mostram sinais de diminuição, a luta por uma gestão talentosa será uma característica definidora do cenário de negócios por muitos anos.

Na concepção de Meyer (2016) as organizações devem criar uma política de gestão de talento para melhor orientar os conceitos subjacentes aos processos e estratégia de gestão de talento. O mesmo autor vai mais longe e explica que, embora as estratégias de gestão de talento possam variar ao longo do tempo à medida que a dinâmica muda, as políticas de gestão de talento devem ser seguidas de forma consistente e justa.

Além disso, as organizações devem articular sua ideologia de gestão de talento, aspectos de prestação de contas, questões de governança e mensuração do processo de gestão de talento (Bussin, 2014). As estratégias de gestão de talento são em grande parte das pessoas que ocupam cargos de gestão estratégica designados por decisores, pois estes são capazes de desenhar as melhores estratégias de gestão e retenção de talento, com o auxílio dos gestores de RH que são responsáveis por aplicação destas práticas a nível organizacional. Outro aspecto de extrema importância que esta gestão deve ser transparente e comunicada aos demais colaboradores para que a mesma seja percebida como justa e eficaz. Após a discussão dos resultados do estudo proposto nesta pesquisa, pode-se perceber que mesmo a Unisced não tendo uma área ou uma pessoa que cuida especificamente da gestão de talento, percebe-se que a mesma em alguns momentos consciente e em outros de forma inconsciente tem implementado as práticas de gestão de talento com o objetivo principal de manter os seus colaboradores motivados e satisfeitos com o seu trabalho fazendo assim que eles desejem permanecer na organização.

Metodologia

Esta pesquisa contemplou 4 decisores que ocupam cargos estratégico como o reitor, vice-reitor, administradora e chefe do departamento de recursos humanos. A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Aberta Isced em Moçambique.

A Entrevista foi aplicado aos decisores que ocupam cargos de gestão estratégica na Unisced de forma individual, de acordo com a disponibilidade do tempo e espaço físico em suas salas de trabalho. Estes entrevistados foram contatados por meio de um email formal dirigido a eles de forma individualizada descrevendo o objetivo da pesquisa e qual era o seu objetivo. Todos eles foram convidados a

participar de forma voluntária, anônima e privada para responder as questões apresentadas. Nenhum deles foi obrigado participar da pesquisa, podendo desistir da a qualquer momento.

Aos participantes que concordaram em participar da pesquisa, por vontade própria, solicitou-se a assinatura do termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde se informou o objetivo do estudo, bem como, os riscos e benefícios e em seguida o próximo passo do estudo, que foi responder o questionário.

Após a coleta de dados, foi feita a transcrição integral das gravações. O questionário sócio demográfico foi analisado por meio de estatística simples. E a partir do material transcrito, e, tendo em vista a grande quantidade de respostas obtidas, preliminarmente submeteu-as a uma análise de semântica do conteúdo, por meio da Análise de Conteúdo do Discurso (Bardin, 2009) possibilitando, uma primeira análise léxica e lógico-estrutural de seus conteúdos, pois, segundo Bardin (2009, p. 14) “por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sendo que convém desvendar”.

Os estudos realizados por meio das representações sociais, conforme Moscovici (1981), possibilita-nos a compreensão social por meio da cultura e sociedade na qual o sujeito está inserido, pois, indivíduo, grupo e sociedade são indissociáveis na apreensão do saber cotidiano, o que faz com que as representações sociais sejam constantemente alimentadas por conhecimentos originados na experiência cotidiana e pelas reapropriações dos significados consolidados historicamente.

Segundo a Teoria das Representações Sociais (TRS) a interação humana e a comunicação cotidiana nos grupos sociais influenciam nos conhecimentos que o indivíduo social acumula por meio das experiências, informações, saberes e modelos de pensamento que recebe e transmite pela tradição, educação e comunicação social, construindo uma compreensão própria sobre determinando fenômeno e originando o senso comum e as “filosofias de vida” (Jodelet, 1989; Moscovici, 1976).

As representações sociais, por sua vez, são um corpo de conhecimentos organizados e uma das atividades psíquicas, que possibilitam ao indivíduo a integração à grupos sociais, fornecendo-lhe valores, noções e práticas para que possa se orientar no contexto social e material (Moscovici, 1961/2003), pois possibilitam aos indivíduos entenderem e comunicarem o que sabem. Jodelet (1984) explicita que as

representações sociais podem surgir de várias formas: imagens, sistemas de referências, categorias e teorias.

Resultados e Discussões

Como proposto no capítulo da metodologia esta investigação caracterizou-se por um estudo de natureza qualitativa; sendo assim será apresentado, a pesquisa designada por um estudo qualitativo, o qual, tem como objetivo avaliar de forma mais subjetivo, bem como analisar as informações dos decisores, este por sua vez, tem o poder de decisão e de aplicação do sistema de gestão talento.

A entrevista foi orientada para as pessoas que ocupam cargos de decisão sobre a área de GRH concretamente na gestão de talento; com isso, quatro profissionais, três do sexo masculino e do sexo feminino, com mais de dez anos de trabalho, idade variando de 35 a 55 anos, distribuídos na função de Reitor, o vice-reitor para a área acadêmica, administradora e o chefe de departamento de RH.

Os entrevistados foram informados atempadamente sobre o objetivo da entrevista e todos assinaram um termo de consentimento, a entrevista foi realizada nas instalações da Unisced na sala de cada interveniente respeitando todos os protocolos éticos de investigação, a entrevista seguiu um roteiro de questões previamente estabelecida e todos intervenientes foram contextualizado sobre o tema e objetivo da pesquisa. O guião de entrevista foi composto por 9 questões abertas relacionado com a gestão de talentos, para garantir o sigilo bem como a codificação das questões os intervenientes doravante serão designados por *P1*, *P2*, *P3* e *P4*, para referir aos participantes da entrevista, e a letra *Q*, para se referir o numero de questão do guião de entrevista.

Análise e discussão de dados

A primeira questão apresentada aos participantes foi mesmo relacionada com o seu entendimento sobre a gestão de talento.

Q1- O que compreende por gestão de talento?

P1: Gestão de talento é a estratégia para gerir funcionários para que eles possam dar o melhor deles e desenvolver no máximo as próprias capacidades.

P2: Entendo a gestão de talento como o processo de identificação ou reconhecimento de pessoas ou colaboradores institucional que tem um grande potencial, conhecimento que possam ser uteis para o desenvolvimento da instituição, estas pessoas sendo identificadas devem ser acompanhadas havendo necessidade de um treinamento adicional devem ser sujeitas a treinamento, e o acompanhamento compreende proporcionar-lhes o carinho necessário para que continuem na instituição e usem o conhecimento que tem para o desenvolvimento da instituição.

P3: A gestão de talento é uma combinação de esforços que visam atrair e reter os colaboradores dentro de uma organização.

P4: A gestão de talento é o empenho, esforço que a gestão do topo e a empresa no seu todo emprega para captar os potenciais candidatos do mercado e retê-los.

Torna-se notório dos entrevistados um certo conhecimento sobre a gestão de talento, tanto que as ideias por eles apresentadas vão de encontro com o que a literatura e o os autores abordam sobre o conceito da gestão de talento, como a literatura mesmo adverte não existe uma definição consensual sobre a gestão de talento como advoga alguns autores, A literatura fornece várias definições de gestão de talento (Armstrong Michael, 2006; Noe et al., 2006; Silzer & Dowell, 2010). Apesar dessas definições, não existe uma definição universalmente aceita de gestão de talento (Ashton & Morton, 2005). Apesar de não existir ainda um conceito claro e consensual acerca da gestão de talento e do seu alcance, a generalidade dos autores (Festing & Business, 2014; Mellahi & Collings, 2009) referem que a gestão de talento se relaciona com as mais diversas práticas de recursos humanos sendo que as mais destacadas são a atração, o desenvolvimento, a formação e retenção dos colaboradores na organização

Nas respostas dadas pelos participantes da entrevista e possível destacar alguns termos comuns que demonstra o claro entendimento sobre a gestão de talento como por exemplo todos são unânimes em afirmar que a gestão de talento envolve necessariamente aspetos como: *uma gestão virada aos talentos (Colaboradores), a mesma tem objetivos desenvolver as habilidade e capacidade dos talentos, a gestão de talento esta sempre ligada a ao desempenho dos colaboradores e que a mesma é um processo e estratégia.*

Estes pontos reforçam que os decisores da Unisced tem pleno conhecimento e entendimento sobre a gestão de talento.

Q2- Na sua concepção, a gestão de talento é uma prioridade na gestão da UNISCED? Por quê?

P1: A gestão de talento mais que uma prioridade é um desafio para Unisced, desafio porque a instituição está a crescer, e precisa de mais funcionários o número de estudantes esta a aumentar e precisa-se de colaboradores que saibam gerir este aumento, e por outro lado a instituição que regula o ensino superior em Moçambique (Ministério de ensino superior e tecnologia), exige que os professores tenham um elevado nível académico (Mestres e professores doutores) e tem de ser pessoas com uma certa experiência na área, isto traz desafios com relação a expectativas salarial destes profissionais que muita das vezes vai além da tabela salarial da Unisced.

P2: Sim a Unisced prioriza e valoriza a gestão de talento, porque ela tem uma visão de ser uma universidade eficiente que esta atento as mudanças que acontecem no contexto e que deve estar pronta a responder estas mudanças, se não a Unisced fica para traz, e o talento é fundamental para este efeito.

P3: Sim a gestão de talento é uma prioridade, porque estamos no ramo de ensino e a Unisced não é única, existe varias universidades, sendo assim a prioridade destas outras universidades é fazer de tudo para reter os melhores profissionais possíveis (Talento), então a Unisced esta sempre preocupada com esta gestão de talento, fazendo de tudo para criar incentivos para atrair novos talentos e também o esforço para reter os que já estão na Unisced.

P4: Sim a gestão de talento para a Unisced é prioritário, primeiro porque nos processos que tenho visto de recrutamento, a nossa busca tem sido baseada no melhor que o mercado oferece, depois criamos formas de ajustar as condições e as políticas que a Unisced da ao talento, de forma a motiva-los, mas também a permanecer. Porque não adianta em nada convidar um candidato alicia-lo com políticas e praticas e depois não conseguir retê-los.

Esta evidente a unanimidade dos decisores sobre a importância de gestão de talento na Unisced, pois todos acreditam que a mesma esta ligada aos objetivos e estratégia da própria organização, (Hughes & Rog, 2008) olham para a gestão de talento como um procedimento sistemático pelo qual as organizações que identificam os cargos vagos, contratam funcionários valiosos para sustentar a vantagem competitiva.

Assim sendo possibilita que a organização consiga atrair e reter colaboradores qualificados, e que sintam a necessidade de permanecer na Unisced. (Festing &

Business, 2014; Mellahi & Collings, 2009) referem que a gestão de talento se relaciona com as mais diversas práticas de recursos humanos sendo que as mais destacadas são a atração, o desenvolvimento, a formação e retenção dos colaboradores na organização.

Não, mas na perspectiva dos decisores a gestão de talento na Unisced tendo em conta as exigências do ministério que tutela as IES torna-se uma obrigatoriedade o desenvolvimento e capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores para que estes possam se ter um desempenho elevado para responder com os desafios impostos pelo mercado onde a Unisced atua. Neste sentido, é evidente a importância de uma organização realizar um processo de gestão de talento adequada através da criação de modelos adequados onde seja possível potencializar os diversos colaboradores pois o talento organizacional é um dos principais fatores para transformar, a longo prazo, a crise em sucesso organizacional (McDonnell, 2011).

Q3-Sabe dizer se existe alguém e/ou alguma área com responsabilidade na gestão de talento na Unisced?

P1: Não, porque temos um desafio na área de RH, a gestão de talento faz parte de RH e temos um défice de colaboradores nesta área, estamos a trabalhar com um número de colaboradores abaixo do necessário, mas estamos no processo de contratação. Mas sou de opinião que devemos ter uma área de gestão de talento, porque a instituição esta a crescer caso não tenhamos esta área, coremos risco de no futuro perder talento que não se sentem valorizados pela Unisced, este constitui um grande desafio para Unisced.

P2: Não temos alguém ou uma área especifica de gestão de talento na Unisced, mas a filosofia geral da Unisced prevê que se identifique talento, desenvolva e que se retenha o talento.

P3: Não existe, hoje na Unisced não temos um departamento, uma secção ou uma pessoa que é virada para trabalhar na área de gestão de talento.

P4: Não existe na Unisced uma pessoa ou área que tem uma responsabilidade especifica da gestão de talento. Mas todas as equipas de gestão do topo tem a responsabilidade de fazer uma gestão de talento da sua equipa isto faz parte da estratégia da Unisced.

Ficou evidente que embora exista na Unisced o departamento de recursos humanos, a gestão de talento ainda não é uma realidade, pois constitui um desafio para esta organização uma vez que no departamento de recursos humanos não esta

virada a gestão de talento e não tem um responsável e pessoas capacitadas e formadas na gestão de talento o que torna um grande desafio para a Unisced.

A gestão de talento tornou-se um dos maiores desafios organizacionais das décadas recentes (Lewis & Robert, 2006; McDonnell, 2011), a gestão do talento assume neste contexto um papel chave para as organizações uma vez que os desafios são constantes no entanto esta é ainda um problema para muitas organizações (Valverde et al., 2013).

Porem segundo os decisores apesar de não ter um departamento ou alguém responsável pela gestão de talento a empresa esta comprometida com a gestão de talento, segundo a estratégia da organização foram unanimes em afirmar que cada gestor tem a responsabilidade de desenhar estratégias de gestão de talento com intenção de atrair, desenvolver e reter talento na Unisced, Uma estratégia de gestão de talento bem construída e alinhada desde o topo até à base contribui efetivamente para que a organização consiga obter melhores desempenhos financeiros.

O investimento na gestão de talento que produz resultados pois existe uma correlação positiva entre o investimento numa estratégia de gestão de talento e o desempenho organizacional (Bethke-Langenegger et al., 2011). No entanto, para que a gestão de talento seja efetiva e funcione de forma plena é necessário que haja envolvimento da gestão de topo e um sistema de gestão de desempenho eficiente (Stahl et al., 2012). Mesmo a Unisced não tendo a gestão de talento como pratica a mesma considera ser importante porem considera o mesmo como sendo desafiante.

Q4- Você considera que a gestão de talento na Unisced abrange todos os colaboradores ou somente um grupo específico? Poderia explicar porquê?

P1: A gestão de talento na Unisced, este direcionado a todos os colaboradores, pois ainda não há um direcionamento só para o talento, porque ainda não existe um trabalho de identificação de talento, pois estamos neste momento iniciando o processo de avaliação de desempenho que abrange todos colaboradores na Unisced, o que não havia antes. Com base nisto pretendemos identificar pessoas com talento.

P2: A gestão de talento na Unisced abrange todos os colaboradores, de principio nos consideramos todos os colaboradores que estão na Unisced como uma pessoa talentosa, é verdade que depôs ao logo das nossas interações vai haver aqueles que vão se destacar, por isto que a nossa gestão não vai só se focar naqueles que se destacam. Por isto que temos um programa de promoções e formação dos nossos colaboradores.

P3: *A gestão de talento não é feita para um grupo específico de talento já identificado, no momento não estamos a fazer uma gestão de talento propriamente dita a fundo da coisa, por esta razão a gestão de talento abrange a todos os colaboradores.*

P4: *Na Unisced a gestão de talento abrange todos os colaboradores tanto que as nossas políticas de atracção e retenção não tem excepção, elas envolvem todo o mundo desde da base até ao topo, acredito que todos os departamentos tem pessoas com capacidades, no entanto é necessário potencializa-las para que se torne em um talento para a Unisced, razão pela qual afirmo que a gestão de talento abrange todos os colaboradores.*

De acordo com as informações obtidas percebe-se que a Unisced não adota a pratica de gestão de talento, pois como pode se constatar não existe um departamento ou uma pessoa responsável pela gestão de talento na Unisced, porem é evidente que isto constitui o desafio para a instituição. O estudo de (Mogwere, 2014) estipula que é importante lembrar que os desafios diferem de organização para organização e mesmo de um continente para outro em termos de experiência e escassez de talento'. O referido autor, destaca a África como exemplo; para ele, as organizações não têm a capacidade de contratar e reter uma força de trabalho qualificada e enfrentam desafios como salários ruins, condições de trabalho, falta de engajamento adequado dos funcionários e recompensas reduzidas.

Os decisores foram unanimes em afirmar que a gestão de talento não é desenvolvida pelos recursos humanos. A gestão de talento oferece uma nova abordagem para abordar o tema quente por meio da afluência de recursos humanos, pois muitos desafios precisam ser considerados, especialmente os desafios do nível organizacional e do funcionário (Silzer & Dowell, 2010).

Porém a Unisced como estratégia adota a gestão de talento uma vez que cada gestor, diretor ou chefe de departamento ou secção tem a função de desenvolver algumas praticas de como motivar, comunicar e adotar uma estratégia que visa a reter os colaboradores.

Porém como a literatura advoga estas praticas quando aplicada não tem um grande impacto na retenção de talento. De acordo com (Sparrow et al., 2014) há muitos debates e críticas sobre a forma como a gestão de talento é aplicada na prática e o tema ainda carece de definição e precisa de crescimento teológico.

Está mais que provado que a gestão de talento é de extrema importância para as organizações que pretende ter uma vantagem competitiva no mercado através do desempenho dos seus colaboradores, Colaboradores engajados, motivados e qualificados trabalham na direção estratégica das metas e objetivos da organização, o que cria uma vantagem competitiva (Ott *et al.*, 2018). Com isso, foi importante perceber como os decisores da Unisced olham para componente de gestão de talento na organização que eles dirigem, porem como já se sabe a gestão de talento é um tema bastante recente na área de recursos humanos.

A gestão de talento oferece uma nova abordagem para abordar o tema quente por meio da afluência de recursos humanos, pois muitos desafios precisam ser considerados, especialmente os desafios do nível organizacional e do funcionário (Silzer & Dowell, 2010), e por este motivo as organizações tem muitos desafios nesta área principalmente em Africa.

O estudo de Mogwere (2014) estabelece que é importante lembrar que os desafios diferem de organização para organização e mesmo de um continente para outro em termos de experiência e escassez de talento'. O referido autor, destaca a África como exemplo; para ele, as organizações não têm a capacidade de contratar e reter uma força de trabalho qualificada e enfrentam desafios como salários ruins, condições de trabalho, falta de engajamento adequado dos funcionários e recompensas reduzidas.

Outro desafio destacado por Mogwere (2014), enfatiza a escassez de talento decorrente da deterioração da qualidade do sistema educacional, devido ao baixo financiamento causado pela educação inadequada e falta de instalações, equipamentos e ferramentas; o desafio mais crítico é a falta de pessoal académico qualificado.

Sendo a Unisced uma IES, torna-se importante que os seus decisores ou lideres se assim quisermos nos referir, tomem em consideração a importância de boas praticas de gestão de talento, como foi proposto o estudo com os decisores visava essencialmente perceber primeiro se eles tinham conhecimento e domínio sobre a gestão de taletto e depois fazer uma confrontação com o primeiro estudo quantitativo que foi orientando os colaboradores da Unisced.

Como forma de partida procurou-se perceber se os mesmos tinham conhecimento sobre o que de facto era a gestão de talento, de uma forma clara todos demonstraram ter uma ideia do que era a gestão de talento cada um deles deu a sua

definição com base no seu entendimento. A literatura fornece várias definições de gestão de talento (Armstrong Michael, 2006; Noe et al., 2006; Silzer & Dowell, 2010). o que conduz a percepção de que todos eles tinham pleno conhecimento sobre a temática.

A gestão de talento também diz respeito a uma organização que tem um senso de urgência em relação às pessoas que estão em posições de liderança e críticas (Conaty & Charan, 2010). Sabe-se que a gestão de talento é muito importante para qualquer organização principalmente por envolver pessoas, os decisores da Unisced quando confrontado com esta questão assumiram sem hesitar que para Unisced a gestão de talento tem um carácter de urgência e um grau de importância muito grande pois eles acreditam que sem as pessoas a Unisced não alcançariam o sucesso e o desempenho que hoje apresenta no mercado Moçambicano nestes 9 anos de sua existência.

Ehlers e Lazenby (2007) destacam em seu estudo, que o maior erro dos gestores é esquecer o fator mais importante quando se trata de gestão, ou seja, o ser humano. Eles não são mostrados no balanço, mas são o especto mais importante quando se trata de implementar com sucesso as estratégias da organização.

Como se sabe a gestão de talento faz parta da gestão de recursos humanos, apesar de não existir ainda um conceito claro e consensual acerca da gestão de talento e do seu alcance, a generalidade dos autores Festing e Business (2014) e Mellahi e Collings (2009) referem que a gestão de talento se relaciona com as mais diversas práticas de recursos humanos sendo que as mais destacadas são a atração, o desenvolvimento, a formação e retenção dos colaboradores na organização. Segundo (Blass, 2009) , os cínicos argumentavam que “a gestão de talento é apenas mais uma moda de recursos humanos, mas poucas modas parecem ter se transformado em uma nova trincheira no mercado de trabalho”.

De acordo Lewis e Robert (2006), o talento é uma característica fundamental pois está na base de uma boa gestão de recursos humanos (GRH) que tem por finalidade atingir uma elevada performance. A Unisced tem um departamento de recursos humanos onde são tratados as questões dos colaboradores, porem a gestão de talento como pratica ainda não é uma realidade na uma vez que não existe uma área especifica ou alguém responsável por tratar a questão de gestão de talento, porem de igual modo como defende alguns autores a gestão de talento constitui um desafio para varias IES em particular.

Segundo Riccio (2010), há uma carência de gestão de talento nas instituições de ensino, pois elas gastam muito pouco tempo identificando seus futuros líderes enquanto afirmam ser instituições de ensino superior e treinamento. Vários pesquisadores compartilham a mesma visão de que há necessidade de gestão de talento em todas as organizações e deve ser incorporada para criar e manter uma forte associação de desenvolvimento de recursos humanos. (Kibui et al., 2014).

Pelo facto de não ter uma área específica no departamento de recursos humanos nem mesmo uma pessoa responsável pela gestão de talento os decisores afirmam categoricamente que a gestão de talento abrangem todos os colaboradores o que os autores discordam, pois a gestão de talento esta focada em colaboradores com alto desempenho.

Para Armstrong e Taylor (2014), talento é uma característica dos indivíduos que demonstram altos níveis de potencial e fazem a diferença nas organizações através das suas habilidades e do seu desempenho. Assim os talentos são indivíduos que para além de apresentam um alto desempenho, se encontram completamente alinhados com os valores e cultura da organização (Dries, 2013).

Assim sendo percebe-se claramente que a gestão de recursos humanos na Unisced não esta alinhado com a gestão de talento, porem percebe-se que os decisores tem um conhecimento deturpado quando se fala de gestão de talento, pois eles associam isto com a getao de recursos humanos.

Para que a gestão de talento tenha o sucesso pretendido torna-se fundamental que elas estejam alinhadas com as estratégias organizacionais. Uma estratégia de gestão de talento de acordo com Armstrong (2012), consiste em uma visão de como os processos de gestão de talento se combinam com o objetivo geral da organização de adquirir e nutrir talento onde quer que estejam.

Segundo Poisat *et al.* (2018), as estratégias de gestão de talento devem ser ajustadas para acomodar os diversos valores, características e atitudes em relação ao trabalho e visão de mundo corporativo dos diferentes associados geracionais que trabalham juntos. No entanto percebe-se que a Unisced tem em suas politicas e estratégias as praticas que tem como objetivo criar um ambiente de valorização dos seus colaboradores porem falta com que elas tenha um foco em colaboradores com um grande desempenho o que os autores referem a estes como talento.

De acordo com Bethke-Langenegger *et al.* (2011), as práticas de gestão de talento garantem que as organizações tenham foco na pessoa certa, no lugar certo,

no momento certo para responder a demanda de negócios. Torna-se claro que nem todos os decisores da Unisced conhecem as práticas de gestão de talento, o que muitas das vezes pode se tornar um grande problema para a implementação de práticas de gestão de talento, o que pode diretamente afetar no desempenho organizacional bem como na motivação dos seus colaboradores colocando em causa a retenção dos seus talentos.

Essas práticas de gestão de talento são componentes importantes para o aprimoramento e retenção de talentos e também garantem que os funcionários estejam motivados e aprimorem suas competências que precisam para se comprometer com a organização (Naim & Lenka, 2017).

Um dos grandes desafios que as organizações enfrentam é a retenção de colaboradores com elevados desempenho, isto é, talento, o que faz com que muitas destas organizações percam a sua vantagem competitiva por não ter talento no seu quadro de pessoal. Devido aos altos custos associados à perda de talentos, é difícil para as organizações obter e manter uma vantagem competitiva sem reter seus talentos (Ott et al., 2018).

Porém a Unisced tem alguns pacote de compensações que são oferecido aos seus colaboradores bem como uma política salarial competitiva no mercado Moçambicano, porem os decisores afirmam categoricamente que estas praticas e estratégias desenvolvida porá os seu colaboradores tem surtido o feito desejado, porem refirmam que o numero de rotatividade tem estado abaixo de 1% na Unisced, razão pela qual reafirma m que as estratégias de retenção de talento tem surtido o efeito desejado.

Apos a discussão dos resultados do estudo proposto nesta pesquisa, pode-se perceber que mesmo a Unisced não tendo uma área ou uma pessoa que cuida especificamente da gestão de talento, percebe-se que a mesma em alguns momentos consciente e em outros de forma inconsciente tem implementado as praticas de gestão de talento com o objetivo principal de manter os seus colaboradores motivados e satisfeitos com o seu trabalho fazendo assim que eles desejem permanecer na organização.

Com base nos resultados da investigação, observou-se que os colaboradores embora não sintam uma gestão de talento formal e institucionalizada os mesmos percebem que a Unisced tem se dedicado para que os mesmos sintam o suporte necessário dado pela sua organização, compreende-se que quando os colaboradores

percebem este suportem tendem a estar mais motivados, satisfeitos, comprometido com o seu trabalho e sua organização o que lhes motiva a permanecer no seu trabalho.

Um facto que também ficou claro é que o grande nível de rotatividade tem um custo muito elevado para as organizações, e a Unisced já percebeu isto razão pela qual que no desenho das suas políticas e estratégias tem sempre como foco os seus trabalhadores traçados assim pogramas e pacotes de compensação adequado para os seus colaboradores para que os mesmos tenham a necessidade de permanecer, garantindo assim a sua competitividade no mercado onde ela actua.

Considerações Finais

A gestão de talento envolve colocar os funcionários antes da estratégia e garantir que eles sejam valorizados como maiores ativos. Ehlers e Lazenby (2007) confirmam que o maior erro dos gestores é esquecer o fator mais importante quando se trata de gestão, ou seja, o ser humano. A gestão de talento também diz respeito a uma organização que tem um senso de urgência em relação às pessoas que estão em posições de liderança e críticas (Conaty & Charan, 2010)

Existe em Moçambique uma escassez de literatura que versam sobre a gestão de talento embora em Africa já seja um tema que começa a despertar o interesse em pesquisar nesta área, assim sendo este trabalho trará um contributo na literatura Moçambicana onde existe uma grande deficiência de artigos e trabalhos científicos que versam sobre a gestão de talento.

Este estudo vai permitir que os acionistas gestores e lideres da Unisced comecem a perceber a importância que gerir seus talentos bem como reter os melhores na organização, este estudo pretende contribuir não só para a gestão de talento na Unisced, mas também mas servira como um guia pratico de consulta para todos os gestores de recursos humanos e lideres empresariais, pois aqui será apresentado conceitos e abordagens importantes referente a gestão de talento, retenção de colaboradores aliado a motivação no trabalho.

Espera-se com esta investigação que a Unisced assim como outras instituições seja elas publicas ou privadas que possa se olhar para a questão da gestão e retenção de talento como um tema pertinente que mereça a atenção da organização, apesar de ser uma abordagem recente na gestão de recursos humanos a mesma já

esta ou deveria estar presente em todas as organizações a muito tempo, pois só assim estas organizações poderão chegar a atingir os níveis desejados de desempenho organizacional e fazer face a competitividade dos mercados modernos e globalizados.

Este artigo também pretende reforçar o repositório da literatura sobre a gestão de talento, embora a África seja um dos continentes que mais tem desenvolvido estudos e uma produção científica sobre este tema; mas, na Unisced ainda não foi identificado um estudo desta natureza, justamente, devido a escassez de material desta área de estudo em Moçambique, sendo assim estes são os contributos que a pesquisa espera trazer para a comunidade académica e empresarial.

Ao final desta pesquisa sobre a gestão de talento e sua influencia na retenção de talento na visão dos decisores, importa ressaltar a importância da mesma para área moderna da gestão de recursos humanos, esta embora seja uma temática recente, ela é de grande importância pois de um lado visa a salvaguardar a competitividade da organização e do outro lado a valorização dos talentos existentes.

O estudo de (Mogwere, 2014) estipula que é importante lembrar que os desafios diferem de organização para organização e mesmo de um continente para outro em termos de experiência e escassez de talento'. O referido autor, destaca a África como exemplo; para ele, as organizações não têm a capacidade de contratar e reter uma força de trabalho qualificada e enfrentam desafios como salários ruins, condições de trabalho, falta de engajamento adequado dos funcionários e recompensas reduzidas.

Outro desafio de acordo com Mogwere (2014) trata-se da escassez de talento decorrente da deterioração da qualidade do sistema educacional, devido ao baixo financiamento causado pela educação inadequada e falta de instalações, equipamentos e ferramentas; o desafio mais crítico é a falta de pessoal académico qualificado. Ao mesmo tempo torna-se importante frisar que esta pesquisa ao esgotou todos ângulos do tema proposto porem existe varias saídas e sugestões para a pesquisas futuras nesta área.

Maritz (2012) prevê que a procura de talento em África ultrapassará a oferta e, como resultado da maior procura de talento, o seu preço é e continuará a subir enquanto houver escassez de competências, no entanto. Importa referir que esta investigação é bastante original tendo em conta o tema investigado e o contexto que ela mesma foi aplicada e desenvolvida, esta pesquisa trará um contributo muito

grande para o tema em referencia, pelo facto de existir escassez de literatura que versam sobre esta questão em Africa e concretamente em Moçambique.

Assim, salientar que modelo de praticas de gestão de talento não tinha sido desenvolvido antes como uma escala que pudesse mensurar as praticas de gestão de talento, o modelo proposto nesta investigação fruto de uma extensa busca de aspetos teóricos que foram cruzadas com métodos estatísticos e de análise de conteúdo, de acordo com o que a literatura estabelece, fazendo assim com que os dados apresentados nesta investigação sejam bastante fiáveis. De forma geral esta investigação consegui-o alcançar todos os objetivos propostos inicialmente na medida que foi possível estudar o impacto das práticas da gestão de talento na retenção na perspectiva dos decisores da Unisced bem como identificar e compreender as práticas de gestão de talento na mesma organização.

As práticas de gestão de talentos são implementadas por meio de gerentes de RH para controlar a escassez de talentos e também atender às necessidades futuras da organização (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Considerando tais achados, a gestão e retenção de talentos é muito importante para as organizações e faz parte da gestão estratégica de recursos humanos e também é um grande desafio para as organizações emergentes e mesmo para as que já atuam no mercado há bastante tempo.

Por fim a escassez de trabalhadores com competências é um fator importante uma vez que as economias desenvolvidas deparam-se cada vez mais com a falta de mão-de-obra qualificada e com competências para preencher os lugares disponíveis (Schuler et al., 2011), em Moçambique é um grande desafio para os gestores de instituições de ensino superior pois nestas instituições apresentam muita escassez de talento, o que dificulta em grande parte para que estas mesmas instituições sejam competitivas e ofereçam produtos e serviços de qualidade.

De acordo com Riccio (2010), existe uma carência de gestão de talento nas instituições de ensino, pois elas gastam muito pouco tempo identificando seus futuros líderes enquanto afirmam ser instituições de ensino superior e treinamento. Para Rhodes e Brundrett (2012), a falta de pessoal altamente qualificado para cargos-chave nas áreas administrativa e de pesquisa internas às IES é causada pela falta de incentivos para reter o talento, a idade avançada do pessoal docente, demissões, mortes ou rotatividade involuntária provocada pela gestão da mudança de poder. Assim sendo recomenda-se que as IES, em Moçambique em particular na Unisced

que invistam mais na formação e capacitação dos seus talentos para quês os decisores assim como o departamento de recursos humanos comece efetivamente a tratar das questões ligadas a gestão de talento de forma efetiva e alinhada com os objetivos organizacionais e dos seus colaboradores.

Referências

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective*.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

Armstrong Michael. (2002). *Employee rewards* (3.^a ed.).

Armstrong Michael. (2006). *A handbook of human resource management in practice*. (10.^a ed.).

Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa: Portugal

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5):524-539., 5(5), 524-539. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>

Blass, E. (2009). *Talent Management: Cases and Commentary*.

Bussin, M. (2014). *Remuneration and Talent Management*.

Conaty, B., & Charan, R. (2010). *The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers*. Random House.

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2013.05.001>

Ehlers, T., & Lazenby, K. (2007). Strategic Management, Southern African concepts and cases. *CTP Book Printers: Cape Town*.

Festing, M., & Business, L. S. (2014). Generational challenges to talent

management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 269-271.

Gebelein, S. (2006). Talent management: Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. Personnel decisions international (PDI). *Minnesota Business Magazine*, 5-12.

Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086/FULL/HT>

Jodelet, D. (1984) Représentation sociale: phénomènes, concept et théorie. Em, S. Moscovici (Org.) *Psychologie Sociale*. Paris: Presses Universitaires de France.

Jodelet, D. (1989) Représentations sociales: un domaine en expansion. Em, D. Jodelet (Org.) *Les Représentations Sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.

Kibui, A., Gachunga, H., & Namusonge, G. (2014). Role of talent management on employees retention in Kenya: A survey of state corporations in Kenya: Empirical review. *International Journal of Science and Research*, 214-424.

Lewis, R., & Robert, H. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*,.

Maritz, J. (2012). *Attracting talent: how leading companies are managing Africa's skills shortage*.

Maxwell, J. (2007). *Talent is Never Enough Workbook*.

McDonnell, A. (2011). Still Fighting the «War for Talent»? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173. <https://doi.org/10.1007/S10869-011-9220-Y>

Mellahi, K., & Collings, D. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 304-313.

Meyer, T. (2016). *Shaping Africa's Talent: Enabling Africa's Potential*. KR Publishing.

Mogwere, P. (2014). *The relationship between talent management, employee engagement and service quality of support staff in a South African Higher Education Institution*. North West University.

Moscovici, S. (1981). On social representations. In J. P. Forgas (Org.), *Social cognition. Perspectives on everyday understanding* (pp. 181-209). Londres: Academic Press.

Moscovici, S. (1976). *Psuchanalyse: son Image et son Public*. Paris: Presses Universitaires de France. (Edição original de 1961).

- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Mentoring, social media, and Gen y employees' intention to stay: Towards a conceptual model. *International Journal of Business and Systems Research*, 11(1-2), 28-41. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2017.080832>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition. *Human Resources Management*.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16-19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152/FULL/HTML>
- Poisat, P., Mey, M. R., & Sharp, G. (2018). Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment? *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V16I0.1044>
- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2012). Retaining leadership talent in schools. *International Studies in Educational Administration*, 40(1), 19-34.
- Riccio, S. (2010). Talent management in higher education: Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities. *digitalcommons.unl.edu*.
- Schuler, R., Jackson, S., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 506-516.
- Silzer, R., & Dowell, B. (2010). Strategic talent management matters. Strategy-driven talent management: A leadership imperative, 3–72. Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3-72.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). Strategic talent management: future directions. *Lancaster University*.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. . (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, 25-42. *MIT Sloan Management Review*, 25-42.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>



AUTORES

Alecsander Carvalho

Bacharel em Administração pela Faculdade Terra Nordeste – FATENE.

Ana Beatriz Catoia Migliatti

Servidora Pública Municipal. Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial e Especialização em Licitações e Contatos.

Antonio Jorge Fernandes

Professor/pesquisador no mestrado em Administração na Universidade Potiguar.

João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento

É professor Adjunto da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Atua principalmente nos seguintes temas: Gestão Pública, Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade e Governança Corporativa.

João Luis Josino Soares

Doutorando em Administração de Empresas. Mestre em Economia Rural. Especialista em: 1) Tecnologias Digitais Aplicadas à Educação; 2) Marketing, Criatividade e Inovação; 3) Educação, Diversidade e Inclusão Social; 4) Gestão Estratégica Organizacional 5) Tutoria em Educação a Distância; 6) Docência e Gestão na Educação à Distância; 7) Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica. Cursando Especialização em: 1) Metodologias Ativas na Educação 2) Contabilidade e Gestão de Pessoas. Graduado em: 1) Administração; 2) Recursos Humanos. Cursando: 1) Licenciatura Plena em Pedagogia; 2) Bacharelado em Ciências Contábeis.

Lucas Nunes Moreira

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGA/UFJF). Pós-Graduado no MBA Gestão Empresarial pela UNESA. Graduado em História pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), com ênfase em História Medieval e História do Direito. Exerce o cargo de Técnico Administrativo no IBAMA/RJ.

Nelson Minguel Pedro

Ministério de energia e água em Angola; Mestre em administração pela universidade potiguar.

Nilton Soares Formiga

Professor/pesquisador do mestrado em Psicologia, na Universidade Potiguar.

Rafael Altoé Frossard

Doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGADM/UFES). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGA/UFJF). Participou do V Encontro Internacional de Reitores Universia, sendo selecionado dentre 30.000 candidatos. Coursou um semestre de mobilidade internacional na Faculdade de Economia do Porto (UPorto, Portugal). Professor Assistente do colegiado de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário São Camilo.

Stefan Leonel Janeiro Mussa

Professor na universidade aberta ISCED em Moçambique; doutorando na universidade de Aveiro, Portugal.

Tayan Roberto Silva Martinerez

É mestre em Gestão Pública e Servidor Público Federal (IFPA). Atua principalmente nos seguintes temas: Gestão e Contabilidade Pública.



 EDITORA
OPERA

ISBN 978-658528421-9



9 786585 284219