

A photograph of a modern, multi-story building with a curved facade and large glass windows. The building is the background for the entire cover. The windows reflect the sky and other buildings. The overall color palette is dominated by blues and greys.

# AGREGANDO VALORES

*Administração,  
Contabilidade  
e Economia*

**Volume 4 - 2024**

*Jader Silveira (Org.)*

# AGREGANDO VALORES

*Administração,  
Contabilidade  
e Economia*

Volume 4 - 2024

*Jader Silveira (Org.)*

© 2024 – Editora Ópera

[www.editoraopera.com.br](http://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)

S587a	Silveira, Jader Luís da Agregando Valores: Administração, Contabilidade e Economia - Volume 4 / Jader Luís da Silveira (organizador). – Formiga (MG): Editora Ópera, 2024. 90 p. : il.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-85284-23-3 DOI: 10.5281/zenodo.12680871  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](http://www.editoraopera.com.br)  
[editoraopera@gmail.com](mailto:editoraopera@gmail.com)  
Formiga - MG  
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:  
<https://www.editoraopera.com.br/2024/07/agregando-valores-administracao.html>





**AUTORES**

**ANTÔNIO DE PÁDUA DE OLIVEIRA E SILVA  
CLÉDISSA RAMONE FERNANDES DE OLIVEIRA GURGEL  
CYNTHIA MARA QUEIROZ DE OLIVEIRA  
IONARA DANTAS ESTEVAM  
KARYLANE RAYSSA DE OLIVEIRA PESSOA ARAÚJO  
LEANDRO TRIGUEIRO FERNANDES  
LEONARDO FREIRE DE MENDONÇA SOARES  
MARIA ANTONIA DO SOCORRO RABELO ARAUJO  
MARIA VANDIA GUEDES LIMA  
NILTON SOARES FORMIGA  
RENATA ROSALINA DA SILVA  
THALITA KELLE PIRES BESERRA**

## 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

<b>Capítulo 1</b> <b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR DE LOGÍSTICA BASEADO NO MODELO DE WALTON: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CEARENSE</b>	<b>8</b>
<i>Antônio de Pádua de Oliveira e Silva; Maria Vandia Guedes Lima; Maria Antonia do Socorro Rabelo Araujo</i>	
<hr/>	
<b>Capítulo 2</b> <b>É CONHECENDO QUE SE APRENDE! CORRELATOS E DIFERENÇAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL ENTRE PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE ANTES E DEPOIS DO ISOLAMENTO SOCIAL</b>	<b>26</b>
<i>Karylane Rayssa de Oliveira Pessoa Araújo; Renata Rosalina da Silva; Nilton S. Formiga; Leandro Trigueiro Fernandes; Cynthia Mara Queiroz de Oliveira</i>	
<hr/>	
<b>Capítulo 3</b> <b>DA VALORAÇÃO PROFISSIONAL AS REDES DE INTERAÇÕES LABORAIS EM TRABALHADORES DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19</b>	<b>45</b>
<i>Nilton S. Formiga; Thalita Kelle Pires Beserra; Cynthia Mara Queiroz de Oliveira; Ionara Dantas Estevam; Clédissa Ramone Fernandes de Oliveira Gurgel</i>	
<hr/>	
<b>Capítulo 4</b> <b>A ÚLTIMA HABILIDADE DE UM PROCESSO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE CONTEÚDO DE UMA MEDIDA DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL</b>	<b>70</b>
<i>Leonardo Freire de Mendonça Soares; Nilton S. Formiga; Leandro Trigueiro Fernandes</i>	
<hr/>	
<b>AUTORES</b>	<b>88</b>



**Capítulo 1**  
**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR DE**  
**LOGÍSTICA BASEADO NO MODELO DE WALTON: UM**  
**ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CEARENSE**

*Antônio de Pádua de Oliveira e Silva*

*Maria Vandia Guedes Lima*

*Maria Antonia do Socorro Rabelo Araujo*



# **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR DE LOGÍSTICA BASEADO NO MODELO DE WALTON: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CEARENSE**

***Antônio de Pádua de Oliveira e Silva***

*Graduado em Logística pela Faculdade Cearense e pós graduado em logística E-mail: paduaoliveira2017@gmail.com, atua na área de logista.*

***Maria Vandia Guedes Lima***

*Mestre em Educação / Psicopedagoga Clínica e Institucional pela UECE/ Especialista MBA do Ensino da Docência. E-mail: profavandialedes@gmail.com.*

***Maria Antonia do Socorro Rabelo Araujo***

*Mestre em administração e controladoria pela UFC, Especialista Em marketing pela UFC e em gestão estratégia pela UECE. Professora em instituições de ensino nas áreas de recursos humanos, marketing e estratégia, socorro.rabelo2008@gmail.com.*

## **RESUMO**

O presente artigo propõe um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) objetivando compreender a realidade vivenciada pelos trabalhadores da área de logística e os desafios atuais das organizações na promoção de melhorias de vida e bem-estar dos seus colaboradores. Temos como lócus da investigação a empresa Cazan Transportes Ltda no qual se realizou entrevista através de um questionário estruturado com os trabalhadores da empresa. Tem como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores referente a qualidade de vida no trabalho da empresa de logística Cazan Transportes Ltda na Cidade de Fortaleza segundo o modelo de Walton. E para alcançá-lo delimitando como objetivos específicos que orientam a pesquisa serão abordados os seguintes fatores: Identificar quais ações da empresa Cazan Transportes têm trazido melhorias no trabalho dos colaboradores. Mapear, através das respostas dos sujeitos da pesquisa, a percepção dos funcionários sobre a qualidade

de vida no trabalho. Buscando aprofundar e correlacionar os dados colhidos da pesquisa, os métodos utilizados foram pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa e na forma de estudo de caso. Foram entrevistados os 06 funcionários da empresa utilizando-se de um questionário estruturado como instrumento de coleta. A partir de tais instrumentais foi possível identificar que os trabalhadores da empresa Cazan Transportes apresentam um bom nível de satisfação com as condições de trabalho oferecidas pela empresa.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação no Trabalho.

### **ABSTRACT**

This article proposes a study on the quality of life at work (QWL) aiming to understand the reality experienced by workers in the logistics area and the current challenges of organizations in promoting improvements in the lives and well-being of their employees. We have as the locus of the investigation the company Cazan Transportes Ltda, in which an interview was carried out through a structured questionnaire with the company's employees. Its general objective is to analyze the employees' perception regarding the quality of life at work of the logistics company Cazan Transportes Ltda in the City of Fortaleza according to Walton's model. And to achieve this, delimiting the specific factors that guide the research, the following factors will be addressed: Identify what actions and improvement that company has brought in the work of employees. To map, through the responses of the research subjects, the perception of employees about the quality of life at work. It seeks to deepen and correlate the data collected from the research; the methods used were descriptive research with a qualitative approach and in the form of a case study. From such instruments, it was possible to identify that the workers of the company Cazan Transportes present a good level of satisfaction with the working conditions offered by the company. *ingua Inglesa.*

**Keywords:** Human Resources. Quality of life at work. Job Satisfaction.

## **INTRODUÇÃO**

A palavra logística tem sua origem na França “logistique”, derivado de “loger” que significa habitar, alojar e colocar (OLIVEIRA, 2011, P. 04). Conforme bases históricas, surgiu da necessidade das tropas militares na sua preparação para longos períodos de guerras, onde utilizariam o conhecimento para abastecimento de recursos, armazenamento, deslocamento das tropas, transporte de alimentos, armamentos, tudo o que seria necessário para obtenção dos recursos e garantir o fornecimento adequado para os militares.

Devido ser um setor de constantes mudanças compreende-se atualmente como um ramo de crescente complexidade e desafiador para as instituições. Os processos da logística empresarial não visam somente as atividades inerentes da administração da cadeia de suprimentos, contemplando as demandas do mercado, mas desenvolver os processos tocante ao comportamento da organização.

O trabalho apresenta-se como atividade fundamental na vida das pessoas. Nesse sentido, as organizações tem-se permitido discutir e aplicar na prática organizacional o conceito da qualidade de vida no trabalho (QVT) ampliando a visão de planejamento, implantando e avaliando melhores alternativas para realizar o trabalho, com foco na saúde e bem estar dos trabalhadores.

Esse artigo em como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores referente a qualidade de vida no trabalho da empresa de logística Cazan Transporte da Cidade de Fortaleza segundo o modelo de Walton. E para alcançá-lo delimitando como objetivos específicos que orientam a pesquisa serão abordados os seguintes fatores: Identificar quais ações da empresa Cazan Transportes têm trazido melhorias no trabalho dos colaboradores.

O artigo é baseado no modelo de Walton, que ficou conhecido como o primeiro autor norte-americano que inicia uma vasta pesquisa referente a qualidade de vida no trabalho, onde sugeriu diversos critérios para análises quanto a ótica organizacional de uma empresa.

O modelo de Walton sugere oito dimensões que enfatizam os fatores de influência na QVT, sendo eles: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida e, por fim, a relevância social. As dimensões serão explanadas no trabalho e analisadas em conjunto com a pesquisa de campo realizada com trabalhadores de uma empresa de logística situada na cidade de Fortaleza.

Para melhor aprofundamento, dentre as técnicas escolhidas para a realização deste trabalho destacam-se: a entrevista semiestruturada sempre mantendo o isolamento social e o uso dos equipamentos de proteção individual (EPIS) e a observação simples.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

O presente capítulo compõe de importantes temáticas inerentes a qualidade de

vida no trabalho, que servirão de base para o estudo de caso. Inicialmente aborda a relevância da logística no âmbito empresarial, em seguida realizamos uma breve explanação sobre a área dos recursos humanos no Brasil. E por fim, o conceito sobre a qualidade de vida no trabalho e o modelo de Walton que utilizaremos para análise do estudo de caso.

## **A RELEVÂNCIA DA LOGÍSTICA NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

O setor de logística é uma área essencial de gestão de recursos que predomina como uma atividade de especialidade da administração, onde provê o controle e gestão da rede do fluxo de materiais de uma organização, bem como delineando os custos, prazos de entrega, disponibilidade dos produtos no mercado e principalmente delineando a qualidade do serviço aliado a rígidos processos administrativos e operacionalidades das organizações.

A logística teve seu apogeu durante a II Guerra Mundial, utilizada como uma estratégia para esquematizar ações com a finalidade de dar o suporte necessário para as batalhas, como o armazenamento de armas e suprimentos, bem como o transporte destes equipamentos e soldados para as batalhas.

Tornou-se tão importante estas táticas e a lógica como tudo ocorreu que serviu como fonte de inspiração para o que conhecemos hoje do ramo da logística. No decorrer dos anos a utilidade do ramo da logística cresceu tanto em teoria como na prática, chegando a sua maturidade pela década de 70 introduzindo a logística empresarial na área da administração.

Assim observa-se que a logística ganhou nova dimensão, envolvendo todas as atividades, abrangendo desde a matéria prima até o consumidor final. Passou de uma estratégia militar para uma estratégia empresarial, deixando de ter um enfoque operacional para adquirir um caráter estratégico (...) com a finalidade de organizar, controlar e atender o cliente da melhor maneira possível. (REIS 2004, p. 12):

Destaca-se neste processo a importância do trabalhador, pois é através do seu desempenho que garantem o bom funcionamento das organizações. Para as empresas tornarem-se mais competitivas no mercado foi necessário ultrapassar a visão de apenas o cumprimento de atividades e obrigações e ampliar seus horizontes no quesito de gerenciamento de pessoas. Assim, a temática sobre a importância da

qualidade de vida no trabalho passou a ser alvo das organizações.

## **RECURSOS HUMANOS NO BRASIL: UMA BREVE EXPLANAÇÃO SOBRE A ORIGEM E OS ATUAIS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS**

Antes de darmos ênfase a principal temática proposta deste artigo sobre a Qualidade de vida do Trabalho, não poderia iniciar sem trazer a importância da área de recursos humanos dentro das organizações.

Durante algumas décadas, o RH ampliou suas funções com cunho meramente burocráticos devido a grande gama de regulamentações referente às leis trabalhistas e centrando suas ações nos resultados das empresas. Por volta da década de 80 e 90 devido às movimentações grevistas, as reivindicações por melhores condições de trabalho passaram a ter mais visibilidade e por consequência a gerar pequenas mudanças nos modelos de gestão empresarial, ganhando assim, uma nova roupagem, tornando-se mais flexível.

Com a globalização e o avanço da tecnologia, novos desafios foram gerados para às organizações, o mercado tornou-se competitivo, assim obrigando aos gestores e o departamento de Recursos Humanos a ampliar a visão sobre o mercado. Neste novo panorama seria percebido como um colaborador com habilidades, com propriedade intelectual que traria a organização um diferencial por suas ações alinhadas aos objetivos da empresa.

Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. (...) Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização. (CHIAVENATO, 1999 *apud* GIL 2007, p.23)

Pode-se perceber que um dos maiores desafios atuais referente a gestão de pessoas é enxergar as pessoas não apenas como um recurso que executa as tarefas, que são dotadas de conhecimento e habilidades, mas que trazem consigo desejos, aspirações, valores, crenças, objetivos pessoais e que devem ser considerados a fim de que possam ser desenvolvidas respeitando suas diferenças e peculiaridades.

Os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos e serviços e qualidade de vida dentro das organizações. Uma pessoa motivada, além de gerar qualidade, produz um clima de trabalho no qual as pessoas se sentem bem e há interação na equipe. Pessoas são capazes de conduzir a empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valor. (SOUSA, 2009, p. 29)

A motivação trata-se de uma das mais difíceis tarefas, devido ser diferente para cada pessoa e o momento que está vivenciando na sua vida. Assim, conforme Gil (1991) cita alguns elementos que são importantes e que devem ser levados em consideração para motivação, dentre eles:

- Valorizar as pessoas sem favorecer apenas alguns, tratando a todos igualmente;
- Reconhecer os avanços quando progredem no desempenho, assim realizando feedbacks positivos e fazendo críticas construtivas;
- O encorajamento de iniciativas dando condições favoráveis para que os trabalhadores expressem suas ideias;
- Oferecer incentivos, isso não trata-se somente no aspecto financeiro, mas a concessão de algum privilégio;
- Fazer avaliações com o intuito de desenvolver e por fim promover mudanças estimulando o favorecimento de novas experiências;

Diante deste contexto a gestão de pessoas tem grandes desafios, pois motivar pessoas tem uma grande relevância no desempenho dos colaboradores e para a organização.

## **CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E O MODELO DE WALTON**

A temática sobre Qualidade de Vida no trabalho (QVT) tem sido alvo de atenção das organizações devido a sua relevância para os que desejam destaque e competitividade no mercado. Mas antes de enfatizarmos sobre a temática proposta, qual seria o conceito de qualidade de vida no trabalho?

[...] a melhoria das condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza a nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham,



juntamente com políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho [...] (VIEIRA e HANASHINO, 1990, p. 45)

Atualmente há uma preocupação das organizações no quesito gestão da qualidade, a atenção às condições das atividades laborais, ou seja, como elas são desempenhadas e o que têm trazido ao colaborador. Pois analisa-se os aspectos sociais, psicológicos, ambientais entre outros fatores, e se estas atividades têm trazido satisfação, sentimento de reconhecimento e desenvolvimento humano.

A qualidade de vida no trabalho busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e, principalmente, com a satisfação do trabalhador no seu ambiente laboral. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associado ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador (BÚRIGO, 1997, p. 30)

O ser humano passa atualmente a maior parte do tempo da sua vida dentro do trabalho. Infelizmente devido a esta realidade muitas consequências são geradas, dentre elas: estresse causado por pressão psicológica, desmotivação, sintomas físicos, queda no rendimento. Consequências estas que afetam o trabalhador tanto em relação ao trabalho, como na vida pessoal.

Pensando nessas consequências e como afetam no rendimento do colaborador, na competitividade e qualidade na entrega dos serviços, as organizações têm tido a preocupação de implantar a QVT traçando um diagnóstico e atuando frente aos problemas que acarretam a má qualidade no ambiente organizacional a fim de proporcionar melhores condições, inovações no desenvolvimento humano para que a realização do trabalho seja executada da melhor forma, para o bem-estar do trabalhador e da empresa. Assim nos afirma (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 41).

Neste sentido, deve-se desenvolver ações para aumentar o nível de satisfação do trabalhador em suas atividades laborais e em conjunto a satisfação pessoal.

Por meio de várias leituras pode-se conhecer que há vários modelos de análise da QVT, dentre alguns, destacamos: Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979), Werther e Davis (1981) e Nadler e Lawler (1983). Mas para escolha de um modelo de análise para este artigo verificamos um modelo que fosse mais completo, que não se limitasse somente às condições de trabalho, mas bem como abrangesse a vida pessoal do colaborador, ou seja, fora da empresa.

Partindo desse pressuposto escolhemos para modelo de aferição da qualidade de vida no trabalho (QVT) o modelo de Walton:

[...] gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível de cargo, recebimento de recursos de 'feedback' sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. (WALTON, 1973, p. 36).

Conforme o modelo de Walton (1973) elenca 8 dimensões ou categorias/indicadores que são fundamentais para análise da QVT. Abaixo destacamos esses indicadores:

- Compensação justa e adequada: equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios;
- Condições de trabalho: condições físicas seguras, saudáveis e jornada de trabalho;
- Oportunidade de utilização e desenvolvimento das capacidades: autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho;
- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego;
- Integração social no trabalho: uniformidade nas oportunidades, bons relacionamentos e senso coletivo;
- Constitucionalismo: normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade;
- Trabalho e o espaço total da vida: relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado;
- Relevância social da vida no trabalho: percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade; O sucesso da empresa está no cuidadoso planejamento da qualidade de vida no trabalho. Qualidade esta que associa a visão positiva do empregado bem como a vida pessoal, uma mistura de produtividade no ambiente de trabalho e desenvolvimento pessoal.

O modelo de Walton contempla os fatores tanto inerentes ao trabalho, como da vida pessoal do colaborador, conforme abaixo:

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada, para que o trabalho possa ser desempenhado com responsabilidade e autonomia, o trabalhador possua conhecimento de seu desempenho, com tarefas adequadas a seu cargo, uma variedade de atividades e a valorização de seu trabalho juntamente com seu desenvolvimento pessoal. (OLIVEIRA 2006, p. 42)

Por fim, após serem abordados alguns conceitos e explanado sobre o modelo de Walton que servirão de base para a compreensão e entendimento da pesquisa referente a percepção dos colaboradores da empresa de logística Cazan Transporte da Cidade de Fortaleza apresenta-se na próxima seção o procedimento metodológico empregado na pesquisa e os resultados e análises deste estudo.

## **PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

A análise de caso foi realizada na empresa CAZAN TRANSPORTES LTDA, Fortaleza– Ceará, localizado à Rodovia BR 116 – Km. 12,5 nº 3300, Galpão 5. A empresa iniciou suas atividades no dia 08 de março de 2021 em uma sala alugada. O negócio da empresa é a prestação de serviços em transportes de cargas em geral, com exceção de cargas com produtos perigosos.

A Cazan Transporte, Fortaleza, atualmente, com 06 colaboradores, 1 Gestor Comercial/Administrativo/Financeiro, a nível de Gestão, com ensino superior; 1 Assistente de Administrativo, a nível de ensino médio (com ensino superior); 1 Conferente, a nível ensino médio; 1 Motorista, a nível ensino médio; 2 Ajudantes de depósito, a nível fundamental e médio;

O procedimento metodológico utilizado foi o estudo de caso.

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva de natureza qualitativa. Optou-se pela pesquisa qualitativa, pois conforme Minayo (1994, p. 22), “a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”. A pesquisa qualitativa possibilita aos entrevistados a liberdade de se expressarem, o que possibilita compreender a dinâmica das relações sociais através das falas e análises, correlacionando com autores da área de estudo.

Na pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada e a observação simples a partir da experiência do estágio realizado na empresa Cazan

Transportes. Mesmo sendo caracterizada como algo simples e informal, segundo Gil (1991, p.5) a observação simples vai além da simples constatação de fatos. Também utiliza-se o paradigma da sociologia crítica para elaboração desse estudo.

Para tratamento das opiniões dos colaboradores utilizou-se o modelo de Walton, pois contempla 08 critérios conceituais já citados anteriormente.

A escolha da empresa de logística Cazan Transporte como local de pesquisa se deu por ser colaborador da empresa. Quanto a escolha dos sujeitos dessa pesquisa, optou-se por entrevistas com profissionais da logística na área operacional. Contribuíram com essa pesquisa 06 (seis) colaboradores com idade variando entre 32 e 55 anos, sendo 01 (um) colaborador com ensino superior, 01 (um) colaborador com ensino fundamental e os demais com ensino médio. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, os colaboradores entrevistados apresentam tempo médio de 09( nove) meses a 01(um) ano e seis meses na empresa.

Apesar de no processo os entrevistados se mostraram inicialmente apreensivos em participarem da pesquisa, devido o receio das consequências da participação, após a coleta de dados realizada através de vídeo conferência, foram analisadas as respostas com base no modelo de Walton quanto a qualidade de vida no trabalho e aspectos da vivência da realidade desses trabalhadores.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **Análise acerca dos aspectos da compensação justa e adequada**

A compensação justa e adequada engloba se o salário que o funcionário recebe é compatível ao que realiza de atividades na empresa, se está dentro dos parâmetros do mercado externo, provovendo a equidade. A pesquisa revelou que 2 dos entrevistados não estão satisfeitos com o salário e consideram que não há equidade referente ao ganho:

Entrevistado 1: “Considero o salário incompatível, pois realizo as mesmas atividades que o meu colega, porém não ganho igualmente. Apesar de não ter o curso superior, mas estamos falando das atividades”.

Entrevistado 2: “ Poderia ganhar um pouco melhor, me baseando ao que o mercado oferece, apesar que nunca fiz nenhum pedido em relação a isso”.

Renda adequada ao trabalho: o salário recebido pelo trabalhador é justo se

comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige. (ROCHA 1998, p. 29)

É perceptível através das falas que não consideram adequado o que recebem e expõe a ausência de equidade salarial devido o outro colega receber a mais, porém realizando as mesmas atividades. Diante dessas respostas foi constatado que todos os cargos são diferentes, mas como trata-se de uma filial com poucos funcionários alguns aprendem a função do outro caso haja uma ausência (como um backup), a fim de não impactar no atendimento. Mas referente aos benefícios oferecidos pela empresa, todos enfatizaram a satisfação, pois com unanimidade afirmaram que “é a de maior valor ofertado pelo mercado” referente à cesta básica.

## **ANÁLISE ACERCA DOS ASPECTOS DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Segundo Walton (1973), essa dimensão aborda alguns fatores relacionadas às condições de trabalho como: estabilidade de horário, material utilizados na atividade, jornada exaustiva de trabalho, dentre outros. Acerca disso, tem-se que todos os elementos então relacionados a manutenção da saúde dentro de cada atividade executada no ambiente de trabalho. No que se refere a carga de trabalho ser adequada nota-se que todos os funcionários estão satisfeitos:

Entrevistado 1: “A pressão maior é no período da manhã, depois é só administrar o que foi realizado na manhã e outras situações que venham acontecer.”

Entrevistado 2: “Maior parte das minhas atividades executo pela manhã, como solicitação de pagamento de saldos pendentes, atendimento dos motoristas em trânsito, expedição de documentos diversos via sistema, , liberação de veículos para a viagem, e outros.”

Entrevistado 3: “Conferência de mercadorias que chegam e que são embarcadas. É uma atividade rotineira e constante no dia-a-dia, preciso executar com precisão, sem falhas.

Entrevistado 4: “Condutor de veículos, entregas externas relativamente tranquilo”.

Entrevistado 5 e 6: “Ajudante de carga e descarga, execução de serviços interno e externo relativamente tranquilo”.

Quanto às normas de segurança, a pesquisa revela que a empresa garante o

bom funcionamento dos equipamentos pois as instalações passam por inspeções prediais periódicas. Bem como, oferece local climatizado, móveis bem distribuídos e instrumentos de trabalhos adequado para cada funcionário.

## **ANÁLISE ACERCA DOS ASPECTOS DA OPORTUNIDADE DE UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Esta dimensão trata do uso da capacidade intelectual do trabalhador, a possibilidade que tem para desenvolver suas habilidades e poder utilizar seus conhecimentos no dia a dia e expor sem restrições para o desenvolvimento da sua autonomia na execução das atividades. Conforme (SANTOS, 2012), a autonomia torna o empregado capaz de tomar suas próprias decisões em relação a atividade que desempenha (*apud* SIQUEIRA *et al.* 2017, p. 5) .

Verifica-se a partir das entrevistas que o modelo de gestão é bem centralizada referente às decisões da empresa, mas que há autonomia na execução das atividades:

Entrevistado 1: Sim! A empresa da oportunidade ao funcionário de mostrar suas habilidades em função de um bem comum.

Entrevistado 2: A empresa por ser uma filial de pequeno porte, ainda adota o modelo de gestão centralizada. Porém aceita sugestões para serem analisadas e talvez aceita. Mas quanto às minhas atividades tenho liberdade em executar e principalmente aprimorar.

Entrevistados 3,4,5 e 6: Demonstram habiliades técnicas para com as atividades ques executam e se dizem satisfeitos em fazer parte da Empresa.

## **ANÁLISE ACERCA DOS ASPECTOS DA OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA**

Quanto à empresa Cazan Transportes oferecer segurança em relação a manutenção do emprego, crescimento profissional e possibilidade de carreira, a pesquisa demonstra unanimidade nas respostas, todos consideram seus empregos seguros e que a empresa oferece o crescimento e deslocamento para outras filiais para atuação em cargos superiores:

Entrevistado 3: “Não considero que há riscos de demissão, somente se partir



do próprio colaborador ou algo que desabone sua conduta”

Entrevistado 4: “A empresa da oportunidade e aposta no funcionário para assumir vaga em aberta por funcionário que foi desligado ou solicitou a dispensa, ou até mesmo para outras filiais, o que depende bastante do seu desempenho.”

Mas a pesquisa também revela que não há investimentos reais em treinamentos e desenvolvimentos das habilidades:

Entrevistado: “O que é de conhecimento de um, é de todos. Mas a empresa em si não oferece treinamentos, aprendemos no dia a dia uns com os outros, até devido a necessidade de quando um faltar”.

## **ANÁLISE ACERCA DOS ASPECTOS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO**

De acordo com Walton (1973) a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e, por consequência, o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa. Neste quesito, os entrevistados afirmaram que o diálogo é acessível tanto por parte do gestor, como com outros colaboradores, o clima organizacional é prazeroso apesar do estresse cotidiano:

Entrevistado 1: “Não há preconceitos entre os colegas, o clima é amistoso”.

Entrevistado 2: “Em relação entre colegas e superiores temos livre acesso uns com os outros.

Entrevistado 3, 4, 5 e 6: “Por ser uma empresa de porte pequeno e todos os dias estamos juntos, sentimos pela ausência do colaborador e nos preocupamos uns com os outros.”

## **ANÁLISE ACERCA DOS ASPECTOS DE CONSTITUCIONALISMO**

Esta dimensão refere-se ao estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores. De acordo com (WALTON 1973) esta categoria permite mensurar o cumprimento por parte da empresa quanto aos direitos dos empregados de forma global, bem como o respeito a privacidade de expressão dos mesmos.

A pesquisa demonstra que a empresa cumpre com todas as normas trabalhistas, principalmente quando decididas em convenção coletiva e conforme as respostas das entrevistas também demonstraram abertura em expor ideias e sugestões:

Entrevistado 1: “Isso é certo, a empresa cumpri com o que a legislação determina.”

Entrevistado 2,3,4,5 e 6: “Podemos opinar nas decisões internas e/ou externas, principalmente quando vem agregar soluções.

### **ANÁLISE ACERCA DOS ASPECTOS DO TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA**

Referente as atividades do trabalho interferir de forma positiva ou negativa na vida pessoal do trabalhador da empresa Cazan Transportes, todos os entrevistados enfatizaram que o trabalho não interferem. Abaixo algumas respostas demonstram que a empresa é cautelosa quanto a esta dimensão:

Entrevistado 1: “A hierarquia da empresa é rígida no horário de trabalho, porém flexível de acordo com a necessidade do colaborador desde que avise com antecedência. ”

Entrevistado 4: “A empresa não trabalha os sábados, porém quando há necessidade para liberação de veículos no sábado, do dia anterior (sexta-feira), o colaborador é avisado com antecedência ou na sexta-feira mesmo. Sempre há, um reverzamento de colaborador para trabalhar em um sábado esporádico. ”

### **ANÁLISE ACERCA DOS ASPECTOS DA RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA**

Pode-se analisar nesta dimensão, a visão que os trabalhadores têm em relação a empresa, se a imagem dela deprecia ou gera orgulho. Verifica-se nas respostas que a empresa zela por sua imagem e passa credibilidade tanto aos seus colaboradores, como para seus clientes:

Entrevistado 2: “A empresa preza por seus colaboradores e repassa a

necessidade da responsabilidade de cada um, em prol do bem comum.”

Entrevistado 3: “A empresa zela fielmente, pelo que transporta e principalmente pelo serviço que presta aos clientes, isso me deixa tranquilo, pela ética.”

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou como alvo trazer a visão dos colaboradores da empresa Cazan Transportes (Filial Fortaleza, Filial Recife e a Matriz-SP) referente a qualidade de vida no trabalho. Enfatizando como critérios para a análise as 8 dimensões propostas pelo autor (Walton,1973).

Quanto ao primeiro objetivo específico proposto neste estudo, foi possível identificar que a empresa não possui um modelo real de gestão que envolva a temática referente a qualidade de vida no trabalho. Porém, identificou-se que há uma preocupação por parte da empresa, quanto alguns indicadores que ressaltamos nos dados analisados com base nas dimensões em Walton, que se destacam: As condições de trabalho, o cuidado com a carga e ritmo das atividades, o clima organizacional, a segurança que transmite ao trabalhador referente a permanência do emprego, oportunidade de crescimento e os aspectos referentes ao espaço total de vida e social, já contextualizados acima.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico foi possível identificar através das falas dos entrevistados que há qualidade de vida e visível satisfação dos colaboradores na empresa. No entanto, como mencionado acima a empresa não possui um programa de QVT, que é algo tão relevante na busca de conhecer e atender as necessidades do trabalhador, o que tornaria benéfico não somente para o colaborador, mas para a lucratividade da empresa.

Este trabalho não é um estudo conclusivo, principalmente quando sabemos das limitações das respostas dos entrevistados, pouca abrangência da categoria dos trabalhadores de logística, por ser uma filial com poucos colaboradores, mas que abre a oportunidade para novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

BRANSKI, R.M.; FRANCO, R.A.C.; JUNIOR, O.F.L. **Metodologia de Estudo de Casos Aplicada à Logística**. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP);

Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo (FEC); Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte (LALT) (P. 1-12). Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/>. Acesso em 20.05.2000

BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho**. In: Revista de Ciências Humanas, V. 15, N. 22, Florianópolis-SC: ED. UFSC, 2ªsem/1997.

FERREIRA, Leonardo Rodrigo. **Evolução dos Sistemas Logísticos e sua Crescente Importância no Mundo Globalizado**. Curitiba, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª - São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovação e desafio nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1, n.2, p. 79-83, abr./mai./jun., 2004.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial**. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17ª ed. Petrópolis: RJ: Vozes, 1994

OLIVEIRA, Alizandra Cristina de. **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo Walton: um estudo de caso frente à percepção dos funcionários da Imperador Calçados**. Santa Catarina - São José, 2006.

OLIVEIRA, Viviane Gomes Barbosa de. **A aplicação de Logística no setor Sucroalcooleiro da Região de Assis**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2011.

REIS, Priscila Remzetti Regis. **Logística empresarial como estratégia competitiva: Caso do centro de distribuição da AMBEV**. Florianópolis – SC, 2004. P.

RIBEIRO, L.A; SANTANA, L.C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Fator Decisivo para o Sucesso Organizacional**. In: Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 75-96.

ROCHA, S. K. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. 1998 Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77347> acesso em 20.05.20

ROCHA, J.A; SOUSA, J.C; CHAYM, C.D. **Qualidade de Vida no Trabalho em Hospital: Um Estudo da Percepção dos Técnicos de Enfermagem na Rede**


**Pública.** In: RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 14, n.2 - Belo Horizonte - MG, ABR/JUN 2017.

SIQUEIRA, et al. **Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton: Um Estudo de Caso.** XVII Mostra de Iniciação científica – Programa de Pós Graduação em Administração – UCS. Out, 2017. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias>. Acesso em

SOUSA, Ana Paula Coutinho de. **As Práticas de Gestão de Pessoas, Processos, Atividades e Controles no Departamento de Recursos Humanos:** Estudo de caso da Empresa Reason Tecnologia S.A. Florianópolis, 2009.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. Revista Gaúcha de Enfermagem.** Porto Alegre, v.11, p. 41-46, 1990.

WALTON, Richard. **Quality of working life: what is?** Sloan Management Review, CAMBRIDGE, MASS., v.15, n. 1, p. 11-21, fall 1973.



**Capítulo 2**  
**É CONHECENDO QUE SE APRENDE! CORRELATOS E**  
**DIFERENÇAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E**  
**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL ENTRE**  
**PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE ANTES E DEPOIS**  
**DO ISOLAMENTO SOCIAL**

*Karylane Rayssa de Oliveira Pessoa Araújo*

*Renata Rosalina da Silva*

*Nilton S. Formiga*

*Leandro Trigueiro Fernandes*

*Cynthia Mara Queiroz de Oliveira*



**É CONHECENDO QUE SE APRENDE! CORRELATOS E  
DIFERENÇAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL ENTRE PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE  
ANTES E DEPOIS DO ISOLAMENTO SOCIAL**

***Karylane Rayssa de Oliveira Pessoa Araújo***

*Universidade Potiguar/*

*Ecosystemas Ânima, Brasil/*

*E-mail: karylane\_15@hotmail.com*

***Renata Rosalina da Silva***

*Universidade Potiguar/*

*Ecosystemas Ânima, Brasil/*

*E-mail: renata.rrsilva@hotmail.com*

***Nilton S. Formiga***

*Universidade Potiguar/*

*Ecosystemas Ânima, Brasil/*

*E-mail: nsformiga@yahoo.com*

***Leandro Trigueiro Fernandes***

*Universidade Potiguar/*

*Ecosystemas Ânima, Brasil/*

*E-mail: [leandro.trigueiro@animaeducacao.com.br](mailto:leandro.trigueiro@animaeducacao.com.br)*

***Cynthia Mara Queiroz de Oliveira***

*Universidade Potiguar/*

*Ecosystemas Ânima*

*Secretaria de Educação do Estado do*

*Rio Grande do Norte*

*E-mail: cynthiaqueirozpsicologia@gmail.com*

## RESUMO

A Gestão do Conhecimento tem importante função na busca pela competitividade e inovação das organizações. Apesar dos inúmeros benefícios, a implantação da Gestão do conhecimento no âmbito organizacional é complexa. A pandemia trouxe diversos desafios às organizações, inclusive no tocante a implantação da Gestão do Conhecimento. O objetivo deste estudo é verificar o poder preditivo da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional na conduta de saúde geral de trabalhadores da área da saúde, de organizações públicas e privadas, nos municípios de Natal/RN e João Pessoa/PB antes e após o isolamento social ocasionado pela COVID-19. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, do tipo descritiva, exploratória e correlacional. A amostra foi composta por 30 profissionais da área da saúde, dos municípios de João Pessoa/PB e Natal/RN. Os participantes responderam aos seguintes instrumentos: escala de gestão do conhecimento; escala de oportunidades de aprendizagem nas organizações; além de um questionário com questões de caracterização sociodemográficas. As análises estatísticas foram realizadas através do SPSS 25.0, tendo observado, uma consistência interna das escalas, as quais,  $\geq 0,70$  e correlação positiva e significativa entre as variáveis da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional tanto para amostra geral quanto à amostra específica dos profissionais da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Saúde do trabalhador; Organizações públicas e privadas.

## Introdução

O novo cenário socioeconômico e o seu dinamismo, marcado pela evolução tecnológica, estimula a transição de um modelo organizacional focado na eficiência individual para outro que visa medidas de eficiência coletiva (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

Visando o enfrentamento de desafios, as organizações desenvolvem várias estratégias de enfrentamento, nesse contexto os trabalhadores são peças fundamentais para o bom desempenho organizacional (ALMEIDA et al., 2020).

De forma geral, as organizações passaram a evidenciar a importância dos processos, modificando a visão tradicional que focava em máquinas, mão-de-obra e matéria-prima. Tal fato trouxe a importância do gerenciamento dos fluxos de informação e dos processos tecnológicos. Assim, não apenas o capital é importante, mas também o conhecimento (CAMPOS, 2016).

Nos últimos cinco anos, as pesquisas na área da gestão de pessoas, estruturas e organizações, à luz do discurso da globalização e o processo no mundo do trabalho, destacam o quanto as mudanças funcionais e de comportamento organizacional têm influenciado no comportamento do trabalhador (PAULA et. al., 2021).

Estas mudanças no espaço do comportamento humano podem ter sua explicação em outros elementos sociais: os avanços tecnológicos, as políticas de gestão, o envelhecimento da população, as mudanças climáticas, o aumento da urbanização e o desenvolvimento de países emergentes, dentre outros aspectos (FLEURY, 1980; LARANJEIRA, 2000; LIMA, 2008).

Em geral, as empresas têm exigido de seus colaboradores novas competências, tais como agilidade, flexibilidade, competências sociais, proatividade e criatividade. Assim, faz-se necessário novos modelos de aprendizagem, gestão e educação visando alinhar os interesses dos trabalhadores no tocante às suas carreiras com os objetivos estratégicos das organizações (LANGUI; CORDEIRO, 2021).

Vale salientar que a pandemia trouxe diversos desafios às organizações, inclusive no tocante a implantação e continuidade da Gestão do Conhecimento, precisando se adaptar ao contexto de urgência e emergência instaurado. De acordo com Andrade (2022), durante e após as situações de pandemia, as questões sobre o sofrimento e adoecimento mental relacionados ao trabalho, nos estudos sociais e humanos nas organizações, têm recebido grande atenção.

Em geral, durante a pandemia da COVID-19, houve necessidade de reestruturação nas relações entre a função laboral, os profissionais e as organizações. Trabalhadores com medo de adoecer ou até mesmo disseminar o vírus aos seus familiares apresentaram mais sintomas de depressão, ansiedade e estresse (WANG et al., 2020; ZHANG et al., 2020).

Em linhas gerais, na vigência de pandemias, a saúde física das pessoas e o combate ao agente patogênico são os focos primários de atenção de gestores e profissionais da saúde, de modo que as implicações sobre a saúde mental tendem a ser negligenciadas ou subestimadas nas suas relações de trabalho (ORNELL, et al., 2020).

Buscando se manterem competitivas, as empresas devem construir competências essenciais para melhoria contínua e, a gestão dessas competências, requer o entendimento básico de aspectos relativos à cultura organizacional e gestão

sistêmica dos processos, especialmente do processo de aprendizagem organizacional (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

É nesse novo contexto que a Gestão do Conhecimento assume função importante na busca pela competitividade e inovação das organizações. A referida Gestão visa o gerenciamento dos ativos intelectuais das organizações, devendo ser um processo contínuo e sistemático. É utilizada para criar, identificar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional (RESENDE, 2023).

De acordo com Conceição, Santos e Raposo (2021), este fenômeno de interesse diz respeito ao esforço sistemático que permite o fluxo contínuo do conhecimento com o objetivo de atingir as metas organizacionais. Bem como, poderá tratar-se da forma como se desenvolvem processos para obter conhecimentos, com vista a melhorar o desempenho organizacional. Também a implementação deste fenômeno poderá apresentar-se como estratégica no âmbito das reformas em saúde e da economia em saúde. Posto isto, o processo de implementação da gestão de conhecimento, apresenta inúmeras vantagens nas organizações de saúde, nomeadamente a promoção de uma prática baseada na evidência, da tomada de decisão informada, efetiva e eficiente, da qualidade dos cuidados, de melhores práticas, da inovação em saúde; da cooperação entre os diferentes profissionais e do desempenho organizacional; a prevenção de erros clínicos e a redução dos custos hospitalares.

Segundo esses autores, a adoção da gestão do conhecimento permite melhorar a qualidade dos cuidados prestados, bem como a efetividade e a eficiência neste âmbito. Contudo, a implementação da gestão de conhecimento nas organizações hospitalares apresenta inúmeros fatores influenciadores, sendo pertinente identificá-los.

A gestão do conhecimento pode ser vista como um recurso das instituições para manutenção da competitividade e deve ocorrer em todos os níveis de uma organização. Possibilita a transformação do conhecimento em competências através da mobilização, aprendizagem, participação e comprometimento de gestores e colaboradores (LANGUI; CORDEIRO, 2021).

No que se refere à área de saúde, Ruthes e Cunha (2009), a gestão do conhecimento e capital humano é considerada um conjunto de conhecimentos, treino e capacidades das pessoas, que lhes permite realizar trabalhos úteis, com diferentes graus de complexidade e especialização. Nas instituições de saúde, a gestão não

difere nas demais organizações. Pode-se dizer que é o objeto de uma nova ciência que está surgindo, baseada em princípios de sistemas, visando à obtenção de fatos certos no foco e no valor.

Lidar com pessoas é função que demanda uma sensibilidade constante e a complexidade do assunto exige um contínuo aperfeiçoamento técnico (RUTHES; CUNHA 2009). Sabe-se que a cultura de aprendizagem está relacionada a ações práticas a serem desenvolvidas no processo de trabalho, baseando-se na cultura organizacional da empresa. As principais necessidades de aprendizagem dos colaboradores devem ser elencadas, alinhando-as à cultura da organização, processo este que deve ser realizado de forma contínua e sistemática (SOARES et al., 2023).

A aprendizagem não deve ser atribuída ao esforço isolado do trabalhador, assim, deve-se estimular um clima de confiança, parceria e troca de conhecimento entre as organizações e seus colaboradores (ALMEIDA et al., 2020).

Dessa forma, o processo explícito e deliberado que tem como finalidade construir, renovar e aplicar o conhecimento compreende a Gestão do Conhecimento. Possui a capacidade de aprimorar a efetividade através dos ativos de conhecimento das organizações (FRESNEDA et al., 2009).

A implantação coordenada e sistemática da Gestão do Conhecimento permite a criação de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, a qual tem como base o capital intelectual (FRESNEDA et al., 2009; CAMPOS, 2016).

A partir do uso do conhecimento há o estímulo ao desenvolvimento das organizações, sendo a gestão do conhecimento uma importante ferramenta que permite às organizações identificar, armazenar, transformar e empregar informações e conhecimentos especializados, de acordo com as especificidades de cada instituição (LANGUI; CORDEIRO, 2021).

Segundo Ruthes e Cunha (2009), nas últimas décadas, o setor de saúde foi um dos que apresentou maior taxa de crescimento na oferta de trabalho, chegando a aumentar em torno de 81% as novas oportunidades de ocupações no período acumulado de 1996 a 2006. O segmento da saúde deverá gerar cada vez mais empregos, porém a posição que cada indivíduo ocupará vai depender, cada vez mais, do conhecimento que ele tiver construído ao longo de toda a sua vida.

Assim, o compartilhamento de habilidades e conhecimentos entre os indivíduos da organização aumenta a eficiência dos processos e beneficia a tomada de decisão (CAMPOS, 2016). De forma geral, trabalhadores que adquirem sistematicamente

conhecimentos se sentem mais participativos, inseridos e contemplados profissionalmente e pessoalmente, alinham-se mais facilmente aos valores da empresa e possuem melhor desempenho e performance. Observa-se que, para obtenção de inovações referente ao processo de gestão das organizações, há necessidade de disseminar o conceito de cultura de aprendizagem de forma abrangente (SOARES et al., 2023).

O processo de gestão do conhecimento visa a promoção da capacidade do indivíduo ou da coletividade de organizar, criar, incorporar, partilhar e integrar conceitos e informações relevantes. Apesar de não ter uma estrutura universal ou uma metodologia bem definida, tem sido um tema de interesse de diversas áreas científicas, quer seja no meio acadêmico ou organizacional. O objetivo é ampliar o processo ensino-aprendizagem na empresa e no capital humano (ALMEIDA et al., 2020).

Tal processo requer que as organizações foquem na aprendizagem organizacional, não devendo esta ser vista como um processo individual, mas como o modo pelo qual as instituições constroem, proveem e organizam seus conhecimentos e rotinas de atividades. Visando um melhor delineamento dessa aprendizagem, as organizações precisam considerar cinco características: nível da aprendizagem, neutralidade da meta, noção de mudança, natureza processual da aprendizagem e natureza política da aprendizagem (LANGUI; CORDEIRO, 2021).

Ainda de acordo com Langui e Cordeiro (2021), é através da aprendizagem que os conhecimentos são moldados de acordo com a cultura, sendo necessário que as organizações planejem e desenvolvam programas de educação corporativa para sistematizar e fomentar a continuidade da aprendizagem.

É importante a aprendizagem contínua para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva baseada na gestão do conhecimento adaptada aos padrões culturais da organização. O conhecimento é mobilizado através das competências e estas exercem papel fundamental na integração estratégica (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

Em contrapartida, colaboradores que não possuem autonomia nas suas funções, prejudicam os processos de aprendizagem e inovação. É preciso que haja continuidade administrativa para implantação adequada do processo de gestão do conhecimento, bem como que ela seja utilizada de forma estruturada e sistematizada. A referida gestão objetiva gerenciar o capital intelectual das organizações, utilizando-

se do conhecimento para alcançar objetivos estratégicos, com foco no desempenho organizacional (RESENDE, 2023).

Apesar dos inúmeros benefícios, a implantação da Gestão do conhecimento no âmbito organizacional é algo complexo, uma vez que envolve várias dimensões, a saber: cultura organizacional, liderança, gestão de pessoas, tecnologia, estratégia e estrutura da organização (RESENDE, 2023).

Um dos desafios organizacionais é agregar vantagens competitivas, faz-se necessário o envolvimento dos profissionais, oferecendo maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de comprometimento com os objetivos estabelecidos pela organização. Para tanto às características que definem as competências gerenciais de uma equipe de alta performance são: liderança, alinhamento de propósitos, comunicação afetiva, visão comum do futuro, foco no cliente, talentos criativos, rapidez de respostas, responsabilidades e competências compartilhadas, senso de justiça, ética e outras (RUTHES E CUNHA 2009).

Partindo do princípio que é importante investir em suporte organizacional para obtenção de vivências, relações e interações sociais saudáveis e produtivas, acredita-se que o apoio que a organização oferece ao funcionário é capaz de influenciar na saúde dele (FORMIGA et. al. 2020; FORMIGA et. al., 2019); neste contexto, a gestão do conhecimento associada a oportunidade de aprendizagem pode ser uma importante ferramenta para o desenvolvimento das organizações.

Portanto, o objetivo deste estudo é verificar o poder preditivo da Gestão do Conhecimento e aprendizagem organizacional na conduta de saúde geral de trabalhadores da área da saúde, de organizações públicas e privadas, nos municípios de Natal/RN e João Pessoa/PB antes e após o isolamento social ocasionado pela COVID-19.

## **Método**

### **Amostra da Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, do tipo descritiva e correlacional, envolvendo profissionais da área da saúde, dos municípios de João Pessoa/PB e Natal/RN. A amostra referente a pesquisa, foi do tipo bola de neve e avaliada através do software GPower 3.2, com objetivo de verificar o 'n' necessário para a pesquisa e tipo de cálculo a ser realizado (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007). Considerou-

se uma probabilidade de 95% ( $p < 0,05$ ), magnitude do efeito amostral ( $r \geq 0,50$ ) e um padrão de poder hipotético ( $\pi \geq 0,80$ ), tendo observado que uma amostra ideal de 25 participantes seria necessária para a realização da pesquisa apresentando os seguintes indicadores estatísticos:  $t \geq 1,98$ ;  $\pi = 0,91$ ;  $p < 0,05$

Quanto ao critério de inclusão considerou-se: ser trabalhador da área da saúde, ser ativo no seu setor de trabalho e ter sua atuação profissional nos municípios de Natal/RN ou João Pessoa/PB e aqueles que não contemplarem essa condição, não fizeram parte da amostra.

### **Instrumentos da Pesquisa**

Os sujeitos responderam um questionário com as seguintes escalas:

**Escala de Gestão do Conhecimento** – Essa medida, de acordo com Pais (2014), apresenta um conjunto de itens que abrangem a totalidade de práticas organizacionais vinculadas a processos de gestão do conhecimento.

A versão reduzida desta escala é composta por 22 Itens distribuídos em quatro fatores: - O **Fator 1**, orientação cultural para o conhecimento (7 itens), indica a orientação para práticas, regras, normas e a procedimentos instituídos que precisam ser seguidos; - O **Fator 2**, orientação competitiva (4 itens), se refere à orientação para o exterior por parte da organização; - O **Fator 3**, práticas formais de gestão do conhecimento (6 itens), integra os esforços organizacionais concebidos em torno de processos formalmente instituídos na dimensão do conhecimento, em especial, explícito; - O **Fator 4**, práticas informais de gestão do conhecimento (5 itens), traduz as interações que ocorrem na organização e que facilitam a construção social do conhecimento.

**Escala de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações** – Trata-se de uma medida desenvolvida por Mourão, Abbad e Zerbini (2014), a qual, tem como objetivo verificar a percepção de oportunidades de aprendizagem formal e informal de indivíduos inseridos no ambiente profissional. O foco é a percepção acerca do sistema de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) e do suporte à aprendizagem na organização. A Escala apresenta 13 itens, reunidos em um único fator. O conjunto de 13 itens obteve cargas fatoriais variando entre 0,64 e 0,84. O fator único explicou 52,7% da variância. Escala Tipo Likert variando de 0 a 10 – discordo totalmente / concordo totalmente.



Além desses instrumentos, um questionário com a caracterização sociodemográfica foi incluído os aspectos relacionados a sexo, idade, renda, questões referentes a formação educacional e de trabalho (especialização profissional, tempo de serviço e tempo de formado etc.). Por fim, questões de recursos humanos e gestão de pessoas foram também contempladas.

### **Administração da pesquisa, considerações éticas e análise de dados**

O instrumento da pesquisa foi aplicado aos trabalhadores da saúde dos municípios de Natal/RN e Paraíba/PB, de forma individual, de acordo com a disponibilidade destes respondentes em seus setores de trabalho ou por meio eletrônico; informou-se a todos, a partir da aceitação em responder o instrumento, que a pesquisa seria anônima e sigilosa e que, poderia desistir a qualquer momento, sem prejuízo alguma para ele ou para o pesquisador

Durante o desenvolvimento da pesquisa, adotou-se os princípios éticos dispostos na Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1996) e aprovado como CAEE: 63498422.4.0000.5296. Aqueles que participaram da pesquisa foram esclarecidos sobre o objetivo e função do estudo, tendo o direito de interromper a sua participação no momento que lhes convier.

Em relação à análise dos dados, utilizou-se o pacote estatístico *SPSSWIN*, em sua versão 25.0, para tabular os dados e realizar as análises estatísticas descritivas e os cálculos referentes ao alfa de Cronbach, correlação de Pearson e teste t de *Student*.

### **Resultados**

Inicialmente, avaliou-se a normalidade amostral: a multicolinearidade entre as variáveis corresponderam aos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001) [ $r \leq 0,90$ , variando de 0,31 a 0,64], não existindo alto grau de correlação, condição que permite gerar modelos com baixo erro. Quanto aos *outliers* multivariados, através do teste de normalidade de Shapiro-Wilk (S-W), destinado a análise de amostras iguais ou inferiores a 100 sujeitos, observou-se que o indicador estatístico (S-W = 0,72,  $p < 0,16$ ) correspondeu ao esperado (NASCIMENTO, TIBANA, MELO, PRESTES, 2015).

Neste artigo, tanto as variáveis independentes (VI) quanto as dependentes

(VD) mensuram as opiniões dos mesmos respondentes (funcionários de hospitais no Estado da Paraíba e do Rio Grande do Norte), podendo encontrar uma variância comum do método (VCM), a qual, caso exista, revela um problema para a análise e interpretação dos resultados; para isso, empregou-se o teste de um fator de Harman para examinar a existência de algum viés (variância) comum do método (VCM) nos dados coletados (PODSAKOFF, MACKENZIE, PODSAKOFF, 2003). Observou-se que na amostra coletada foi encontrado um único fator com autovalor acima de 1,00, explicando um valor menor do que 50% (34,51%) da covariância nas variáveis, o que implica não existir problemas de variância comum do método na referida pesquisa.

Com a amostra sendo normal, observou-se a seguinte característica sociodemográfica: houve uma distribuição equitativa entre os profissionais do Estado da Paraíba (49%) e do Rio Grande do Norte (51%), a idade variou de 20 a 57 anos (média = 39,28, d.p. = 8,86), 81% era do sexo feminino, 31% eram casados, 25% trabalhavam tanto na organização pública, quanto privada, 31% trabalhavam dois turnos, para o tempo de serviço os participantes tiveram 8,66 (d.p. = 6,58), por fim, 24% era técnicos de enfermagem.

Verificou a consistência interna das escalas, para a qual, é necessário que apresentem escores alfas de *Cronbach* ( $\alpha$ )  $\geq 0,70$  para que possa atribuir as estas medidas a qualidade e avaliativa dela para os referidos contextos amostrais administrados na pesquisa. Foi possível observar que os alfas estiveram acima de 0,70, para ambas as medidas, a saber: Gestão do Conhecimento (GC) ( $\alpha = 0,89$ ) e suas respectivas dimensões apresentaram, também, alfas correspondentes ao padrão exigido [Prática Informal de Gestão (PRAINFGEST) = 0,85, Prática Formal de Gestão (PRAFORMGEST) = 0,87, Orientação Competitiva (ORINTCOMP) = 0,81 e Orientação Cultural para o Conhecimento (ORINCULCONH) = 0,86]; para a medida da Oportunidade Aprendizagem Organizacional (OAO) observou um alfa igual a 0,92. Além da avaliação do alfa, realizou-se a correlação intraclasse (ICC, em inglês, *Intraclass correlation coefficient*), tendo observado coeficientes  $> 0,70$  [Gestão do Conhecimento (GC), 0,91 [95%IC = 0,88-0,93], Oportunidade de Aprendizagem Organizacional foi de 0,89 [95%IC = 0,85-0,92]. Neste último cálculo, procurou-se apresentar provas de reprodutibilidade empírica (HUTZ, BANDEIRA, TRENTINI, 2015; PASQUALI, 2011).

Com base nas análises estatísticas, destaca-se, para a amostra nos referidos contextos da pesquisa que as escalas de medida da GC e OAO são confiáveis e

apresentaram um padrão psicométrico, quando avaliado o ICC. Com a garantia a qualidade mensurável das escalas, avaliou-se a hipótese central do estudo, referente a correlação do GC (Gestão do Conhecimento) e OAO (Oportunidade Aprendizagem Organizacional). Para atender a esse objetivo, realizou-se uma correlação de Pearson e na tabela 1 é possível observar esse resultado: seja para uma amostra geral ou especificidade desta (isto é, amostra com profissionais da Paraíba e do Rio Grande do Norte) a variável GC (Gestão do Conhecimento) e suas dimensões (PRAINFGEST = Prática Informais de Gestão, PRAFORMGEST = Prática Formais de Gestão, ORINTCOMP = Orientação Competitiva e ORINCULCONH = Orientação Cultural para o Conhecimento), correlacionaram-se, positivamente, com a variável OPORAPRENORG (Oportunidade de Aprendizagem Organizacional), tendo, todos apresentados escores correlacionais  $> 0,30$  e com um p-valor  $< 0,01$ ; porém, chama-se atenção para o par correlacional Prática Informais de Gestão (PRAINFGEST) e Aprendizagem organizacional, pois, não apresentaram resultados significativos.

Tabela 1: Correlação de Pearson (r) entre GC e Oportunidade para Aprendizagem organizacional em profissionais de saúde no hospital da Paraíba e do Rio Grande do Norte

Variável independente	Variável Dependente		
	Oportunidade de Aprendizagem Organizacional (OPORAPRENORG)		
	N <sub>total</sub>	Profissionais Paraíba	Profissionais Rio Grande do Norte
Gestão do conhecimento	0,68*	0,54*	0,71*
PRAINFGEST	0,57*	0,43*	0,30
PRAFORMGEST	0,68*	0,61*	0,77*
ORINTCOMP	0,56*	0,49*	0,47*
ORINCULCONH	0,54*	0,51*	0,54*

Notas: N<sub>total</sub> = Amostra total; PRAINFGEST = Prática Informais de Gestão, PRAFORMGEST = Prática Formais de Gestão, ORINTCOMP = Orientação Competitiva, ORINCULCONH = Orientação Cultural para o Conhecimento, OPORAPRENORG = Oportunidade de Aprendizagem Organizacional. p-valor  $< 0,05$

Tendo as correlações sido significativas e com escores acima de 0,30, observou-se que o construto gestão do conhecimento apresenta em suas dimensões uma similaridade conceitual sobre práticas (a qual é compreendida uma ação que é possível realizar, executar, fazer com base no planejamento da gestão) e orientações (entendida como ações que determinar ou de mostrar o que e como fazer com base nas regras e/ou referências) destinadas a gestão do conhecimento na organização;

quanto resultado adicional, optou-se por parear estas variáveis, isto é, aqueles referente a prática associou-se como variável única, tendo feito o mesmo para a orientação. Sendo assim, correlacionaram-se estas variáveis, a saber: para amostra geral, a prática da gestão do conhecimento e orientação do conhecimento correlacionou-se com à aprendizagem organizacional (respectivamente,  $r = 0,67$  e  $0,60$ ); com a amostra da Paraíba, resultado foi bastante convergente, seguindo mesma direção da relação entre as variáveis (respectivamente,  $r = 0,80$  e  $0,67$ ) e com a amostra do Rio Grande do Norte, observou-se também, resultados similares (respectivamente,  $r = 0,72$  e  $0,56$ ).

Com base nestas correlações, realizou-se um teste t de *Student* buscando avaliar as diferenças entre os escores médios em função da amostra avaliação em cada local da pesquisa. Na tabela 2, é possível observar que o resultado significativo ocorreu apenas para aprendizagem organizacional na amostra da PB, enquanto nos demais construtos (isto é, o GC e suas dimensões), não houve diferença entre os escores em relação ao tipo amostral.

Tabela 2: Diferença entre os escore médios entre os construtos teóricos e o tipo amostral.

Variáveis	Amostra	Escore	d.p.	Estatística		
				t ( $> 1,96$ )	d.f.	p-valor
Aprendizagem Organizacional	PB	56,07	40,76	1,98	33,92	0,05
	RN	39,96	16,88			
Gestão do Conhecimento	PB	75,65	23,85	-0,13	44,56	0,89
	RN	76,39	16,78			
PRATINFORGC	PB	14,78	4,93	0,14	51,03	0,88
	RN	14,62	3,84			
ORIENCULTGC	PB	27,13	7,224	-0,14	53,62	0,88
	RN	27,37	5,83			
ORIENCOMPGC	PB	12,62	4,76	1,18	51,98	0,24
	RN	11,20	4,20			
PRATFORMGC	PB	18,58	7,39	-0,81	55,98	0,43
	RN	20,14	7,26			

Notas: PRAINFGEST = Prática Informais de Gestão, PRAFORMGEST = Prática Formais de Gestão, ORINTCOMP = Orientação Competitiva, ORINCULCONH = Orientação Cultural para o Conhecimento, OPORAPRENORG = Oportunidade de Aprendizagem Organizacional. p-valor  $< 0,05$

## Discussão

O presente estudo buscou verificar o poder preditivo da Gestão do Conhecimento e aprendizagem organizacional na conduta de saúde geral de

trabalhadores da área da saúde, de organizações públicas e privadas. Para isso, a amostra contou com duas coletas: trabalhadores dos municípios de Natal/RN e João Pessoa/PB, antes e após o isolamento social ocasionado pela COVID-19.

Buscou-se atender à avaliação da qualidade das escalas utilizadas no estudo; a análise de consistência interna, com base nos alfas e no ICC, confirmou a qualidade das medidas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Afirma-se, portanto, que as medidas-construtos destinadas a esta pesquisa quantitativa é segura e seguiu os princípios psicométricos necessários.

Considerando os contextos de aplicação, os achados sobre a confiabilidade das medidas utilizadas, revelou-se consistente, independente, do ambiente de trabalho; esta condição sugere que tanto os profissionais quanto o contexto laboral administrado para a pesquisa evidenciaram a qualidade da avaliação do fenômeno da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Inicialmente, no tocante à resposta correlacional elaborada, esperava-se identificar relação positiva entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Tal fato foi identificado e pode ser observado na tabela 1, a qual retrata a correlação de Pearson entre GC e Oportunidade para Aprendizagem organizacional em profissionais de saúde da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

Ao examinar a hipótese central do estudo sobre a correlação entre a GC e a OAO, observou-se uma correlação positiva da variável GC, juntamente com suas variáveis relacionadas, com a Oportunidade de Aprendizagem Organizacional. No entanto, o par correlacional PRAINFGEST e a Aprendizagem Organizacional não alcançaram resultados significativos.

Os resultados deste estudo destacam a importância de alocar recursos e investir neste processo de gestão com vistas a oferecer maior apoio aos profissionais relativo às normas e critérios do conteúdo do conhecimento organizacional, permitindo que ampliem suas precauções, com base no saber cultural da organização.

De acordo com Bezerra (2018), as organizações têm desenvolvido estratégias de enfrentamento para superar os desafios, sendo fundamental para isso considerar a importância da força de trabalho. Assim, a competição não deve se restringir apenas com foco nas questões geográficas.

Nesse sentido, os trabalhadores são fundamentais para que ocorra o bom desempenho nas organizações, assim, a adequada gerência do capital humano possibilita melhor comprometimento e envolvimento por parte dos funcionários (VAZ

et al., 2015)

Apesar da gestão do conhecimento não possuir uma estrutura universal, é comum que seja vislumbrado como uma estratégia para promover a capacidade do indivíduo ou coletividade de organizar, criar, incorporar, integrar e partilhar conhecimento de forma consistente (ALMEIDA et. al., 2020).

Em termos gerais, o objetivo central deste estudo foi comprovado, no qual, constatou-se a correlação entre as variáveis, tanto na amostra geral, quanto na amostra específica de cada contexto; esta condição empírica, indicou a influência na gestão do conhecimento nas oportunidades de aprendizagem organizacional.

Devido à correlação significativa, nota-se que o construto de gestão do conhecimento apresenta semelhanças conceituais em suas dimensões, especialmente nas práticas e diretrizes para a gestão do conhecimento nas organizações. Além disso, as práticas relacionadas à gestão do conhecimento e à orientação do conhecimento estão relacionadas à aprendizagem organizacional em ambas as capitais, com resultados convergentes e relações entre as variáveis seguindo a mesma direção.

Mediante os resultados apresentados, infere-se que para que ocorra melhor aplicabilidade da gestão do conhecimento, esta deve estar pautada em uma dinâmica organizacional que possibilite que o trabalhador perceba a organização como suporte e apoio, que valorize o profissional e permita a geração de vínculo.

Valorizar o trabalhador e fazê-lo se sentir importante em sua função, é uma estratégia fundamental às organizações, podendo contribuir para o desenvolvimento de uma autoestima e de práticas de inovação (FORMIGA; FREIRE, 2018).

Faz-se necessário que ocorra o estímulo à confiança, parceria e troca entre os colaboradores e as organizações. Dessa forma, o comprometimento dos trabalhadores é um aspecto positivo que pode ocorrer (CARDOSO, 2016).

É fundamental que as organizações foquem não apenas no conceito de aprendizagem organizacional, pois para que isto aconteça, faz-se necessário a aplicabilidade da gestão do conhecimento. Assim, a aprendizagem organizacional tem caráter complementar à gestão do conhecimento (JAIN; MORENO, 2015).

Corroborando com essa questão, no estudo desenvolvido por Almeida et al. (2020), sobre gestão do conhecimento e oportunidade de aprendizagem organizacional na condução dos resíduos dos serviços de saúde nos hospitais referências em quimioterapia, observou-se que a gestão do conhecimento pode

influenciar a forma de aprendizagem organizacional por parte do trabalhador. Assim, não se trata simplesmente de pensar/saber a respeito de algo, mas de possibilitar ao trabalhador se orientar cognitivamente, no tocante às suas práticas profissionais e de segurança em saúde.

Diante dos resultados apresentados, fica evidente que não há diferenças significativas entre os trabalhadores da saúde das capitais analisadas em relação ao grau de diferenciação da aprendizagem organizacional e da informação de gestão do conhecimento.

Portanto, é crucial que o processo de desenvolvimento de variáveis contribua para a organização, incentivando a formação, visto que comprovadamente estimula a aprendizagem e a gestão do conhecimento, refletindo nos recursos humanos (RH), na vantagem competitiva e nas políticas de saúde do trabalhador.

É primordial um processo de gestão associado aos processos de incorporação de inovações e de orientação da gestão do conhecimento, a qual não deve ocorrer de maneira independente e no vazio organizacional. Em geral, a gestão do conhecimento influencia não apenas a prática de recursos humanos, mas também a política organizacional, a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador (FORMIGA et al. 2021).

### **Considerações finais**

Ainda que para a gestão do conhecimento não haja uma metodologia padronizada universalmente, é importante discuti-la visando a adequação de processos para sua efetiva aplicabilidade. É comum o olhar de diversos autores da gestão do conhecimento como forma de promover a capacidade do indivíduo ou coletividade em criar, organizar, incorporar, integrar e compartilhar conhecimento.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento associada à oportunidade de aprendizagem é uma importante ferramenta de gestão organizacional. O objetivo é ampliar o conhecimento/aprendizado dos trabalhadores, ampliando também a aceitação e valorização dos funcionários.

Em geral, o trabalho é uma necessidade humana básica e exerce influência no processo de manutenção da saúde dos indivíduos. A qualidade de vida no trabalho é primordial e, sentir-se pertencente ao processo laboral, é fundamental para a autoestima do trabalhador, aumentando a sua produtividade mediante a sua

valorização profissional.

## Referências

ALMEIDA, L.A.L.; FORMIGA, N.S. JÚNIOR, J.I. et al.. Quanto mais se sabe, mais segurança tem! A importância da gestão do conhecimento na condução dos resíduos sólidos de quimioterapia. **Rev. Psicol. Saúde e debate**, v. 6, n. 2, 2020.

ANDRADE, C.J. **Saúde mental e trabalho na pandemia de covid-19**. São Paulo: Gênio criador, 2022.

BEZERRA J. W. P. . **Anomia, Gestão do Conhecimento e Percepção de Oportunidades de Aprendizagem Organizacional: Estudo com Trabalhadores Brasileiros**. [Dissertação]. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.

CARDOSO, A. P. B. **Capital psicológico e oportunidade de aprendizagem organizacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior**. [Monografia]. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016.

CAMPOS, S. R. **Implantação da Gestão do Conhecimento no Governo de Minas Gerais: um estudo de caso**. 2016. 118 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

CONCEIÇÃO, A; SANTOS, D; RAPOSO, V. **A gestão do conhecimento em contexto hospitalar: uma scoping review**. Revista de Investigação & Inovação em Saúde, v. 4, n. 2, p. 99-110, 2021.

FLEURY, A. C. C.. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, p. 19-28, 1980.

FRESNEDA, P. S; et al. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). In: **Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública**, 2009.

FORMIGA, N. S. et. al.. Associative invariance between perception of organizational support and organizational social capital in Brazilian workers. **Research Society and Development**,, v. 9, n. 5, 2020.

FORMIGA, N. S.; SILVA, A. G. F.; SILVA, J. D et al.. Transtorno emocional leve em trabalhadores: Verificação de um modelo teórico a partir do suporte organizacional, gestão do conhecimento e capital psicológico positivo. **Research Society And Development**, v. 9, n. 1, p. 1-28, 2020.

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.

FORMIGA, N.S.; FRANCO, J.B.M.; GRANJEIRO, S.R.A. et al..Correlatos e variações na percepção do suporte organizacional e gestão do conhecimento em trabalhadores de organizações públicas e privadas em Natal-RN. **Rev Científica Multidisciplinar** , v. 2, n.4, 2021.

JAIN, A. K.; MORENO, A.. Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance. **The Learning Organization**, v. 22, n. 1, p. 14-39, 2015. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-05-2013-0024/full/html>>. Acesso em 01 de dezembro de 2023.

KANG, H. Determinação do tamanho da amostra e análise de poder utilizando o software G\*Power. **J. Educ. Eval. Saúde Prof.**, 2021. Disponível em: <<https://synapse.koreamed.org/articles/1149215>>. Acesso em 02 de dezembro de 2023

LANGUI, C.; CORDEIRO, D. S.. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino Em Re-Vista**, v.288, 2021.

LARANJEIRA, S. M. G.. As transformações do trabalho num mundo globalizado. **Sociologias**, v. 4, p. 14-19, 1980.

LIMA, A. M. S.. Os impactos da globalização no mundo do trabalho. **Terra e cultura**, v. 20, n. 39, p. 32-49, 2008. Disponível em: [http://web.unifil.br/docs/revista\\_eletronica/terra\\_cultura/39/Terra%20e%20Cultura\\_39-3.pdf](http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-3.pdf) Acesso em: 25 jun. 2018. 2008.

ORNELL, F.; SCHUCH, J. B.; SORDI, A. O.; KESSLER, F. H. P. (2020). “Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 42, n. 3, pp. 232-235.

PAULA, N. H. M. M. de et. al.. The better bond I have with my organization, the healthier I am! Correlates between organizational support and work-related injuries. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 6, p. e15710615323, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i6.15323.

RESENDE, E. A. S.. **Práticas de gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso em uma Diretoria da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais**. 2023.

RUTHES, R. M; CUNHA, I. C. K. O. **Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual**. Revista brasileira de enfermagem, v. 62, p. 901-905, 2009.

SOARES, A. P. et al. CULTURA DE APRENDIZAGEM: ESTRATÉGIAS


INOVADORAS. In: **Congresso Internacional em Saúde**. 2023.

VAZ, C., INOMATA, D., VIEGAS, C. et. al.. (2015). Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v.5, n.2, p. 73-92, 2015.

WANG, C.; PAN, R.; WAN, X.; TAN, Y.; XU, L.; HO, C. S.; HO, R. C. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. **International journal of environmental research and public health**, v. 17, n. 5, p. 1729.

ZANGISKI, M.A.S.G.; LIMA, E.P.; COSTA, S.E.G.. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ci. Inf.**, v. 38, n. 3, 2009.

ZHANG, C. et. al. Survey of insomnia and related social psychological factors among medical staff involved in the 2019 novel coronavirus disease outbreak. **Frontiers in psychiatry**, v. 11, p. 306. 2020.



**Capítulo 3**  
**DA VALORAÇÃO PROFISSIONAL AS REDES DE**  
**INTERAÇÕES LABORAIS EM TRABALHADORES**  
**DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

*Nilton S. Formiga*

*Thalita Kelle Pires Beserra*

*Cynthia Mara Queiroz de Oliveira*

*Ionara Dantas Estevam*

*Clédissa Ramone Fernandes de Oliveira Gurgel*

**DA VALORAÇÃO PROFISSIONAL AS REDES DE INTERAÇÕES  
LABORAIS EM TRABALHADORES DURANTE A PANDEMIA DE  
COVID-19**

***Nilton S. Formiga***

*Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima  
LABAVAPSI- Laboratório de Avaliação Psicológica  
Natal, RN, Brasil  
E-mail: nsformiga@yahoo.com*

***Thalita Kelle Pires Beserra***

*https://orcid.org/0000-0003-2693-8702  
Mestranda em Psicologia Organizacional e do Trabalho na Universidade  
Potiguar/ecossistemas Ânima  
E-mail: tpiresb@gmail.com*

***Cynthia Mara Queiroz de Oliveira***

*Universidade Potiguar/  
Ecossistemas Ânima  
Secretaria de Educação do Estado do  
Rio Grande do Norte  
E-mail: cynthiaqueirozpsicologia@gmail.com*

***Ionara Dantas Estevam***

*Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima  
LABAVAPSI- Laboratório de Avaliação Psicológica  
E-mail: ionaradantas@gmail.com*

**Clédissa Ramone Fernandes de Oliveira Gurgel**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4528-8063>

*Mestranda em Psicologia Organizacional e do Trabalho na*

*Universidade Potiguar/ Ecossistemas Ânima*

*E-mail: cledissaramone@gmail.com*

## **RESUMO**

Em razão da emergência em saúde pública declarada como pandemia global pela OMS em 2020, a qual ainda perdura no atual cenário de 2022, foi imprescindível o nascimento e desenvolvimento de pesquisas e estudos nas mais diversas disciplinas científicas. Entender como está a relação entre suporte organizacional e capital social tornou-se salutar frente às constantes mudanças organizacionais que se operam com vistas ao desenvolvimento organizacional através dos sujeitos que a compõe e as relações que se manifestam influenciando inclusive, os objetivos nas corporações. O presente artigo objetivou avaliar a relação entre o suporte organizacional e capital social em trabalhadores em função do contexto do isolamento social devido a pandemia da COVID-19. No que se refere aos instrumentos da pesquisa, foram utilizadas a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) e a Escala de Capital Social para o contexto nacional, em trabalhadores de distintas organizações. De acordo com os resultados, as escalas de medidas sobre suporte organizacional e capital social foram consistentes, garantindo com isso, a qualidade do construto; tendo em seguida confirmado o objetivo central, o qual, hipotetizava-se a relação positiva entre ambos os construtos, bem como, na avaliação da variação dos escores médios, quanto maior o escore no construto do suporte organizacional, maior a pontuação no alto capital social.

**Palavras-chave:** Suporte organizacional; Capital social; Trabalhadores; Covid-19.

O estudo do desenvolvimento das organizações no decorrer dos tempos tem sido de relevância para estabelecer novos parâmetros no que corresponde ao desempenho do sujeito trabalhador à organização a qual está ligado. De acordo com Moreno (2002), o desenvolvimento e modificação das propriedades de gerenciamento, influenciaram diferentes transformações no ambiente empresarial, o que veio a direcionar para novas alternativas de gestão, que fossem aparelhadas por visualizar aspectos correspondentes à emoção, prazer, satisfação, sonhos etc. do trabalhador. Essa condição apresentada no parágrafo acima, poderá ser

compreendida com os eventos, especialmente, aqueles relacionados a saúde geral do trabalhador no ano de 2020 com o início da Pandemia do novo Coronavírus; destaca-se que não apenas os trabalhadores, mas, a sociedade em geral precisou desenvolver estratégias de minimização das distâncias provocadas pela necessária suspensão de atividades presenciais. Empresas e organizações foram levadas a reinventar suas formas funcionais e estruturais de trabalho de maneira urgente e eficiente (Rodrigues, Moscon, Queiroz & Silva, 2020).

As empresas conduziram seus funcionários predominantemente ao estilo *homeoffice* a fim de evitar a propagação do vírus, afetando diretamente a relação trabalhador-organização (Álvarez et al., 2020; Almeida, 2019). Tal prática tinha até recentemente o foco exclusivo na diminuição de custos estruturais e aumento de produtividade dos seus colaboradores (Rodrigues, Moscon, Queiroz, & Silva, 2020; Rodrigues, Faiad, & Facas, 2020). Porém, no contexto pandêmico o *homeoffice* tornou-se uma alternativa para alcançar os objetivos organizacionais, exigindo destreza tecnológica que nem todos os funcionários dominavam e provocando mudanças no ambiente doméstico a fim de transformá-lo em ambiente laboral equipado com as ferramentas necessárias. A adaptação teve impactos positivos em relação a mitigação de despesas, maior flexibilidade, convívio familiar e, melhor aproveitamento do tempo que seria despendido no deslocamento casa-trabalho (Veiga, Oliveira & Mendes, 2020). Ao mesmo tempo, as mudanças provocadas de forma brusca resultaram em adversidades de infraestrutura tecnológica, dificuldade de adaptação, sobrecarga laboral e falta de reconhecimento (Filardi, Castro, & Zanini, 2020).

O surgimento de diversas novas exigências sem preparo prévio, a insegurança com relação à duração e consequências da pandemia, a redução de salários e incerteza sobre a permanência no trabalho afetaram diretamente a saúde mental dos trabalhadores (Araújo & Lua, 2021). Nesse sentido, mudanças na rotina de trabalho e até uma revisão das necessidades de manutenção de processos e estruturas precisaram ser realizadas pelas empresas de forma que os impactos fossem reduzidos (Castro *et al*, 2020).

Assim considerado, no contexto atual, esta situação não mais impera nas tônicas das relações entre o sujeito e a organização. Devido ao contexto social de saúde e as pesquisas desenvolvidas sobre o tema (cf. Barroso, Souza, Bregalda, Lancman & Costa, 2020; Santos et al., 2020; OIT, 2021; Silva & Carvalho, 2021), tem

se investido e observado as competências, habilidades e atitudes do empregado, não mais está restrito a algo puramente mecânico, mas sim compreendendo fatores intrínsecos e extrínsecos que possam vir a influenciar diretamente o desempenho do trabalhador, o que faz urgir a necessidade de um suporte organizacional mais complexo e completo ofertando condições pares aos seus empregados com vistas ao desenvolvimento da organização (Formiga, Freire & Fernandes, 2019).

Importante que mesmo diante de um cenário pandêmico, a organização através de sua gestão possa oferecer suporte psicológico, bem como atualizações que conduzam o funcionário em segurança neste contexto, trazendo uma característica mais agradável e humanitária no apoio oferecido aos colaboradores, aprimorando o capital social (Moraes *et al.*, 2021). Nesse aspecto, é possível afirmar que pensar a variável Suporte Organizacional Percebido (SOP) neste contexto faz-se importante na medida em que o fenômeno do isolamento coloca em questão os aspectos intrínsecos (fatores psicológicos) e extrínsecos (sociais) que influenciam o ambiente de trabalho (Formiga, Fleury & Souza, 2019).

A definição de SOP tem sua compreensão em torno da percepção de uma relação de troca entre empregador e empregado, que leva em conta a crença do empregado sobre a preocupação da empresa em com seu bem-estar, enquanto lhe oferece sua força de trabalho. Os estudos sobre suporte organizacional concentravam-se nos incentivos financeiros, porém a complexidade dos fatores que influenciam no desempenho dos trabalhadores, revelou a necessidade de um suporte mais amplo contemplando outras dimensões do sujeito (Formiga, Bassanin, Souza, Silva & Souza, 2015).

Com isso, de acordo com Kurtosis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2015), o SOP apresenta-se como uma espécie de conciliador no que corresponde à combinação organização-trabalhador, uma vez que através do suporte dispensado, promove-se a aproximação do reconhecimento e valorização profissional. Observar de que modo as relações entre a organização e o sujeito trabalhador afetam o desempenho profissional, trazem direcionamentos qualificados na gestão organizacional (Tractenberg, 1999; Tamayo & Paschoal, 2003; Formiga, Freire, Batista & Estevam, 2017; Scorsolini-Comin, Inocente & Miura, 2012). Sendo assim, a compreensão acerca do suporte organizacional está diretamente ligado às relações de troca entre subordinados e superiores hierárquicos, à medida que havendo o reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos e suas contribuições diretas, tais serão

vistos como importantes antecedentes da percepção positiva do ambiente de trabalho, ademais, existe também a percepção de estar sendo retribuído, o que une questões como autonomia, promoção, estabilidade na organização (Tomasi, Rissi & Pauli, 2020).

Da mesma maneira, investigar a relação entre os sujeitos trabalhadores no período pandêmico, diante da necessidade do isolamento e distanciamento social, proporciona o entendimento das estratégias encontradas para o seu desenvolvimento e como a SOP influencia nessa dinâmica. De acordo com Habtoor (2016), o suporte prestado pela organização associa-se ao capital social, uma vez que se leva em conta as relações sociais, sistema de recompensas e reconhecimentos funcionais, envolvimento do trabalhador na organização, bem como seu comportamento.

O capital social surge como a rede de interações entre funcionários que permite o compartilhamento de procedimentos e habilidades que favorecem o desenvolvimento dos objetivos organizacionais. É o constructo resultante da interligação entre capital intelectual e capital humano, mediador das relações entre sujeitos na organização (Alguezaui & Filieri, 2010; Santos et al., 2020). O capital social pode ser compreendido a partir de três âmbitos, quais sejam, o estrutural, que representa a rede de relações entre os indivíduos; o relacional, que se refere a características intrínsecas dos relacionamentos como confiança e afetos; e, por fim, o âmbito cognitivo que se liga aos objetivos comuns aos atores da relação (Zhao, Tang, Liu & Liu, 2016).

Ao tratar de capital social, é importante perceber as mudanças organizacionais que trazem novos contextos no que corresponde à diversidade de variáveis tais como as sociais, econômicas, emocionais e comportamentais onde as empresas buscam compreender seus processos, percebendo a influência que traz na cultura organizacional. Nessa esfera, ao romper com o modelo de gestão tradicionalista, na qual se concebia apenas uma perspectiva técnica e mecânica do desenvolvimento profissional, o mercado moderno acredita em práticas de gerenciamento que tenham por escopo a promoção do desenvolvimento e construção das relações e interações sociais entre os sujeitos, uma vez que ao se ter vínculos estabelecidos, há consequentemente o compartilhamento de experiências, emoções e vivências entre os trabalhadores (Cardozo; Silva, 2014; Moreno, 2002).

Unindo aspectos humanos e cognitivos, o capital social nos proporciona a compreensão dos aspectos subjetivos da atividade laboral para o sujeito e como eles



influem na sua produtividade. Afirmado ainda, o quanto é importante no recurso humano para a empresa o compartilhamento do capital intelectual e manutenção de um capital social qualificado (Formiga, Fernandes & Freire, 2021). Ademais, a percepção favorável do trabalhador acerca do suporte recebido tem mais chances de motivá-lo a atingir os objetivos elaborados pela organização, e de que essa atitude seja uma constante no desempenho de sua função (Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999).

Em se tratando de um contexto organizacional, Nahapiet e Ghosal (1998), evidenciam o capital social como um instrumento de desenvolvimento de redes de comunicação e parcerias, possibilitando a troca e criação de conhecimento, sendo o capital social formado por três dimensões, quais sejam: estruturais, relacionais e cognitivas. De acordo com Bharati, Zhang e Chaudhury (2015), essas dimensões se referem à: 1 – estrutural: organização de redes e interação entre indivíduos; 2 – relacional: vai permear as emoções que são construídas a partir das interações; 3 – cognitiva: evidenciará os atributos comuns existentes e a socialização de recursos entre as organizações, tangíveis ou intangíveis. De outra maneira, o capital social também pode ser compreendido em fatores inter-relacionais, quais sejam: confiança, normas e cadeias de reciprocidade e sistemas de participação cívica, tendo em vista que as redes de relação têm por objetivo o bem-estar comum através da cooperação, confiança e apoio mútuo (D'Araújo, 2003).

O capital social no ambiente organizacional consiste, portanto, nos laços de interação social, confiança e valor, que são compartilhados entre os sujeitos (Jeong, Sejin & Kyu-Hye, 2021). Sendo assim, o capital social destaca uma perspectiva com vistas a facilitar as relações da comunidade organizacional com vistas a criação de vínculos cooperativos (redes de solidariedade) (Campbell, 2020). Desta maneira, o capital social tem sido destacado como uma variável oportuna para compreensão das práticas 'subjéctivas' no trabalho, exercendo sua influência em aspectos relacionados ao comportamento da organização, que se conecta diretamente com a satisfação e engajamento perante o clima organizacional (Formiga *et al*, 2020).

Nesta perspectiva, o presente artigo pretende compreender a percepção do trabalhador em relação ao suporte que a organização oferece a ele, e a relação deste construto com o desenvolvimento do capital social no contexto do isolamento social devido à pandemia COVID-19. Neste sentido acredita-se que a pesquisa em questão é relevante não apenas por compartilhar as estratégias de funcionamento das

organizações e o impacto na vida do trabalhador num contexto tão singular quanto o da Pandemia do Covid-19, mas também por servir tanto ao âmbito acadêmico quanto ao profissional e contribuir para o avanço no desenvolvimento da relação entre trabalhador e organização.

## **Método**

### **Tipo De Pesquisa**

Tem-se como perspectiva epistemológica do estudo a concepção filosófica Pós-positivista, assumindo uma abordagem estratégica de pesquisa de natureza quantitativa, desenvolvendo um estudo descritivo, exploratório e correlacional (Creswell & Clark, 2013; Flick, 2009) com trabalhadores de organizações públicas e privadas no Brasil. Quanto ao critério de inclusão, participaram trabalhadores que estiveram empregados por mais de um ano e ativo no seu setor de trabalho, em Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cargo comissionado, emprego público e/ou Regime Especial de Direito Administrativo (REDA), ter 6 ou 8 horas de trabalho e idade acima de 18 anos.

### **Amostra**

Foi coletada uma amostra através do método bola de neve, considerando o trabalhador que quando consultado, aceitasse participar e concluísse por inteiro as respostas no questionário. Através do pacote estatístico G Power 3.1, calculou-se o poder estatístico relacionando o 'n' necessário para a pesquisa e tipo de cálculo a ser realizado (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007). Considerando uma probabilidade de 95% ( $p < 0,05$ ), magnitude do efeito amostral ( $r \geq 0,50$ ) e um padrão de poder hipotético ( $\pi \geq 0,80$ ), uma amostra de 202 trabalhadores com idades acima de 18 anos, brasileiros, revelou-se suficiente, tendo os seguintes indicadores estatísticos:  $t \geq 1,98$ ;  $\pi = 0,96$ ;  $p < 0,05$ . Para que os trabalhadores participem da pesquisa, eles deveriam, individualmente, marca no espaço concedido no formulário eletrônico o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), estabelecido na Resolução 466/12 para as pesquisas com seres humanos e aprovado com o número CAAE 51234721.8.0000.5296.

Foram apresentadas questões relativas aos benefícios da pesquisa (por exemplo, qualidade de vida no trabalho, melhor funcionamento da organização etc.), bem como, os possíveis riscos envolvidos na participação da pesquisa, os quais

poderão ser os mínimos (sentir-se envergonhado, inibido ou desconfiado etc.). Mesmo existindo possíveis riscos, os quais, relacionados a algum dano moral ou constrangimento diante das perguntas ou devido à interação pesquisadora-respondentes, situação indispensável para a execução da pesquisa, podendo acarretar insegurança e constrangimento, levando a danos morais e psíquicos; frente a esta situação, o respondente não é obrigado a continuar, podendo desistir da pesquisa a qualquer momento (seja ao responder eletronicamente, seja fisicamente) sem nenhum prejuízo ou insistência da pesquisadora. O questionário será disponibilizado durante três meses na sua versão eletrônica, tendo um tempo de, aproximadamente, 30 minutos para que conclísse o preenchimento do questionário como um todo.

### **Locus De Pesquisa**

O estudo foi desenvolvido por meio eletrônico através do *Google forms* e individualmente aos profissionais em atuação no mercado de trabalho brasileiro. Para aqueles que desejassem contribuir com a sua participação, acessando ao formulário eletrônico enviado por meio das redes sociais e/ou e-mails, foi informado que a participação seria voluntária e anônima.

### **Instrumentos Da Pesquisa**

No que se refere aos instrumentos da pesquisa, serão utilizados os seguintes: Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) - Composta por 9 itens, desenvolvida por Eisenberger et al (1986) e adaptada e validada para o contexto brasileiro por Siqueira (1995). Tem por objetivo avaliar o quanto as pessoas (que trabalham em organizações públicas e/ou privadas) percebem que a empresa tem uma preocupação com o bem-estar do empregado. Para mensurar o construto, o respondente deveria indicar a sua resposta, marcando com o item ao qual corresponde à sua resposta, em uma escala de sete pontos que variava de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente.

No estudo inicial de Siqueira (1995), essa medida apresentou um alfa de 0,86, revelando uma consistência interna na mensuração do construto. Numa outra amostra com trabalhadores brasileiros, orientando-se na análise psicométrica do estudo de Siqueira (2014), foi que Formiga, Fleury e Souza (2014), verificaram, através da análise fatorial confirmatória, a consistência da estrutura fatorial da escala, tendo indicadores psicométricos que garantiram a organização fatorial proposta pela autora

da EPSO ( $\chi^2/gf = 1,42$ , RMR = 0,02, GFI = 0,99, AGFI = 0,97, CFI = 0,99, TLI = 0,99 e RMSEA = 0,03).

A escala de capital social. Criada por Nahapiet e Ghoshal (1998) e validada por Fandiño, Formiga e Menezes (2018) para o contexto brasileiro é organizada por 25 itens, propõe-se identificar a existência de vínculos entre os profissionais da organização, os tipos de relacionamentos construídos e a percepção dos trabalhadores acerca da importância dessa interação, conexão, e compartilhamento de experiências. O trabalhador deverá responder numa escala do tipo Likert de seis pontos (0 = Pouco a 5 = Muito) referente ao quanto os respondentes identificam com os itens apresentados. Esta escala tem sua estrutura fatorial definida com base em três dimensões obliquas (dimensão relacional, cognitiva e estrutural) para verificar e mensurar o capital social em trabalhadores de distintas organizações. No Brasil, Formiga, Freire e Fernandes (2019), numa amostra de trabalhadores de organizações públicas e privadas, revelou a existência de indicadores estatísticos correspondentes aos exigido na literatura relacionada a psicometria, considerando a escala confiável e fidedigna. Além dessas medidas, questões relativas aos dados sociodemográficos e profissionais serão considerados (por exemplo: sexo, idade, renda econômica, tempo de serviço e tipo de organização).

#### **Técnica De Coleta De Dados**

No que se refere à análise dos dados, serão realizadas estatísticas descritivas, inferenciais e consistência interna, correlações de Pearson, análise de variância, focado na Anova One-way e teste t de Student; todas realizadas no software estatístico SPSS (versão 24.0).

#### **Resultados e discussão**

Finalizada a coleta dos dados, a qual, ocorreu por meio da divulgação do link da pesquisa hospedado no google.doc Terminada a coleta de dados e tendo categorizado as respostas no programa Excell, transportando, em seguida, para o pacote estatístico SPSS, em sua versão 24, procurou avaliar a informação sociodemografica da amostra, a qual apresentou as seguintes características: foram 202 trabalhadores com idades acima de 18 anos, com a maioria destes do sexo feminino (62%), do sexo masculino tinha 38%, com o 46% eram casados, 34% solteiro, 10% em união estável e 6% divorciados e 2% viúvo.

Quanto às características laborais, 35% eram do setor público, 55% do setor privado e 10% ambos os setores. Em termos de temporalidade laboral, esses profissionais, tinham um tempo de serviço que variou de 1 a 42 anos ( $M = 9,19$ , d.p. = 8,19). Em relação, quanto ao nível de formação educacional, 38% tinham especialização, 26% superior, 15% nível médio, 16% mestrado e 5% doutorado.

Em relação à qualidade da amostra, no que diz respeito a multicolinearidade, a correlação entre as variáveis correspondeu aos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001) [ $r \leq 0,90$ , variando de 0,12 a 0,71], o permite destacar a não existência de variáveis com alto grau de correlação, sendo capaz de gerar modelos preditivos ou correlacionais, com baixo erro de medida. Quanto à presença de outliers multivariados, o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS), destinado à análise de amostras superiores a 100 sujeitos, revelou que a amostra é normal ( $KS = 0,91$ ,  $p < 0,36$ ).

Por ter encontrados estudos que já vem utilizando estas escalas em estudos nacionais (Fandiño, Formiga & Menezes, 2018; Formiga, Freire & Fernandes, 2019; Formiga et al. 2018), optou-se por avaliar apenas a confiabilidade delas, já que nos estudos publicados os indicadores estatísticos da fatorialidade delas foram bastante consistentes em medida e definição de construto. Com isso, procurou-se verificar o quanto estas medidas revelam indicadores psicométricos que garantam a consistências delas referente ao conceito do construto a que pretende medir; para o cumprimento deste objetivo utilizou-se o alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) (devendo ser  $\geq 0,70$ , mas, também, valores até 0,60 são aceitáveis) (Pasquali, 2011; Hair, Anderson, Tatham & Black 2008; Hutz, Bandeira & Trentini, 2015).

Sendo assim, efetuou-se o cálculo do alfa de Cronbach podendo observar na tabela a seguir (ver tabela 1) que os indicadores estatísticos estiveram acima de 0,70 para ambas as escalas; essa condição garante que a medida é consistente. Na mesma tabela destaca-se a manutenção na variação dos alfas ( $V$ ), os quais permaneceram próximos aos alfas previamente observados, apresentando uma homogeneidade deste indicador para os construtos, mesmo quando se indicou no cálculo dos alfas, a condição de se excluir os itens que fosse capaz de interferir na qualidade das medidas. A título de complemento considerou-se o ICC (traduzido, Coeficiente de Correlação Intraclasse), tendo revelado escores com um intervalo de confiança compatível ao estabelecido na literatura estatística, condição essa que garantiu a confiabilidade das medidas na amostra avaliada para futuros estudos.

**Tabela 1:** Escores dos alfas de Cronbach ( $\alpha$ ) das escalas administradas em trabalhadores.

Construtos/ Variáveis	Alfa de Cronbach			ICC (IC 95%)
	$\alpha_{\text{geral}}$	V $\alpha_{\text{Item excluído}}$	F Friedman	
Suporte Organizacional	0,81*	0,78-0,85	18,43*	0,81* (0,78-0,88)
Capital social organizacional	0,95*	0,89-0,98	39,54*	0,95* (0,90-0,97)
Relacional	0,93	0,92-0,93	7,30*	0,93* (0,91-0,95)
Cognitivo	0,91	0,91-0,94	8,75*	0,91* (0,90-0,94)
Estrutural	0,89	0,85-0,90	12,73*	0,89* (0,85-0,90)

Notas: V $\alpha$  = Variação alfa quando o item for excluído; F = Teste de Friedman; ICC = Correlação intraclasse. \* p < 0,001

A partir destes resultados, destaca-se que esses indicadores psicométricos garantiram a utilização das escalas no contexto de pesquisa administrado para este artigo; além de representar muito bem o conteúdo a que se propunha tanto para o suporte organizacional quanto o capital social (respectivamente, Formiga et. al., 2018; Formiga, Freire & Fernandez, 2019), condição que corrobora a consistência das medidas tornando-as seguras para o conjunto teórico-empírico dos instrumentos abordados. De forma geral, as condições estabelecidas nas análises psicométricas, possibilitaram a qualidade empírica das medidas, as quais, capaz de avaliar o fenômeno apresentado para este estudo. Considera-se que os respondentes, em ambas as escalas, reconheceram o conteúdo e o sentido dos referidos instrumentos apresentados a eles, os quais, sendo assim, seguros e confiáveis.

Com estes objetivos e hipóteses específicas atendidas; com base nestes resultados, procurou-se atender ao objetivo principal do estudo (a título de lembrança para o leitor: verificar a relação entre as variáveis do suporte organizacional e capital social em trabalhadores); realizou-se uma correlação de Pearson (r) entre as variáveis tendo observado os seguintes resultados: na tabela 2, observa-se a existência de uma relação positiva, acima de 0,30 e significativa entre as variáveis. É destaque também, para os escores médios dessas variáveis, todos eles estiveram acima da mediana. Um resultado complementar que poderá ser destacado com relação as dimensões do ECSO (dimensão relacional, estrutural e cognitiva) e o suporte organizacional (EPSO), para as quais, realizaram-se o cálculo da correlação, revelando relação positiva da

dimensão do capital social com a EPSO (respectivamente, capital estrutural (r) 0,69, cognitivo r = 0,56 e relacional r = 0,61).

**Tabela 2** - Análise descritiva e correlação de Pearson (r) do suporte organizacional e capital social organizacional em trabalhadores.

Variável independente	Média	d.p.	Mediana	Min-Máx	Correlação Pearson (r) PSO
Percepção Suporte Organizacional (EPSO)	31,13	4,27	271,22	5,00-46,00	---
Capital Social Organizacional (ECSO)	155,12	32,15	135,16	29,00-179,00	<b>0,69*</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2022); Notas: \* p-valor < 0,001. PSO = Percepção do Suporte Organizacional

Tendo sido corroborada a relação entre as variáveis, realizou-se uma análise multivariada (Anova one-way), associada ao teste *post-hoc* de *Sheffé*, com o objetivo de avaliar as diferenças nas pontuações médias na variável dependente ECSO *versus* independente, isto é, a EPSO. Por encontrar nestas variáveis (independentes e dependentes), correspondente ao somatório dos itens de cada construto uma distribuição ampla entre mínimo e máximo, optou-se em dividi-la em 3 categorias (baixa, moderada e alta) e para isso, teve em conta a análise de quartis.

Sendo assim, na tabela 3, os resultados foram os seguintes: observou-se a existência de resultados significativos no efeito direto; no capital social, o escore médio dos respondentes foi mais alto (isto é, na avaliação dos sujeitos, a organização investe no capital) em função do suporte organizacional, isto é, quanto maior a percepção do suporte organizacional, maior o capital social entre os trabalhadores. A partir destes resultados, voltou-se para a análise dos tamanhos do efeito (TDE); a necessidade dessa avaliação se deve a importância de verificar o TDE, compreendido em termos do grau ou dimensão em que o fenômeno está presente na população ou amostra pesquisada, sendo exclusivo desta.

O poder do teste se refere a suposição de probabilidade do pesquisador em relação ao poder de detecção do teste em sinalizar que a diferença observada na comparação entre os grupos ou eventos avaliados, para poucas variáveis ou sujeitos, observou-se uma significância; para isso, o poder deste teste, em geral, é fixado por convenção, exigindo ser  $\geq 80\%$ , em cada 'd'observado (Cohen, 1991a;1992b). Desta maneira, observou-se um TDE acima de 0,90, podendo afirmar que é possível que

tais resultados, de fato, estejam presentes nas organizações, na concepção dos funcionários.

**Tabela 3** - Médias (desvio-padrão) e a diferença obtida entre as variáveis, em função do suporte organizacional

Variáveis	Nível Suporte organizacional			F	p <	d Cohe n	Tamanho do efeito
	Baixo	Moderado	Alto				
Capital Social Organizacional	19,40 d.p. = 1,05	22,01 d.p. = 0,71	25,49 d.p. = 1,16	7,57	0,01	<b>10,70</b>	<b>0,98</b>
Capital Social Organizacional	<b>B</b>	16,96 d.p. = 0,75	20,00 d.p. = 1,45				
	<b>M</b>	19,80 d.p. = 1,40	22,58 d.p. = 0,90	3,14	0,01	<b>4,44</b>	<b>0,91</b>
	<b>A</b>	21,67 d.p. = 3,13	27,22 d.p. = 1,27	28,85± 0,77			

Fonte: Elaborada pelo autor (2022). Notas: B = Baixo, M = Moderado, A = Alto. \* p-valor  $\leq$  0,01,  $R^2_{ajustado} = 0,35$

A partir dos achados empíricos neste artigo, inicialmente, destaca-se a qualidade da consistência interna das escalas utilizadas, as quais apresentaram resultados que revelam sua condição de uso para o contexto amostral de trabalhadores. A importância desses resultados, não apenas se deve a condição de que eles corroboram a pesquisa de Formiga e Souza (2014) e de Formiga, Bassanin, Souza, Silva, Souza (2015) sobre o suporte organizacional e de Formiga, Freire e Fernandes (2019) sobre o capital social, mas, também, porque os resultados foram observados num contexto de isolamento social devido ao COVID-19, pois, os estudos dos autores supracitados ocorreram bem antes de tal situação.

Com isso, com base nos indicadores psicométricos é possível destacar que os participantes da pesquisa avaliaram tais construtos numa dinâmica organizacional e funcional bastante distinta para o mundo do trabalho, pois, se encontravam em contexto de pandemia do Covid-19. Chama-se atenção para a segurança das medidas das escalas, além delas revelaram a capacidade de que foi possível avaliar as variáveis laborais apresentadas a eles no referido contexto, bem como, responde a



indicação do estudo de Formiga, Freire, Grangeiro, Paula, Almeida, Tomé e Fernandes (2020), quando destacaram em seu estudo que tais medidas manteriam semelhantes indicadores, se e somente se, aplicados em contexto amostral próximo ao deles.

Tais resultados, não somente tem seus escores psicométricos similares aos estudos supracitados no parágrafo acima, bem como, corrobora a perspectiva teórica-empírica abordada pelos autores, isto é, o trabalhador com características bem próximas as previamente observadas a amostra que foi coletada, poderá explicar condições laborais e cognitivas dos participantes no ambiente de trabalho. Em termos mais específicos, na avaliação da coeficiente ICC (Intervalos intraclasse), o suposto limite de confiança hipotetizado para futuros estudos com amostras para este estudo (cf. Formiga, Bassanin, Souza, Silva & Souza, 2015; Formiga, Freire & Fernandes, 2019), revelou que, independentemente do contexto em que as amostras foram coletadas, ao comparar os achados dos estudos supracitados e o atual, observou-se que ambas as escalas, apesar de estarem em contexto social e político distinto, verificam o mesmo fenômeno. Condição a qual, permite afirmar a segurança da medida e da perspectiva conceitual dos construtos.

No que se refere à avaliação da correlação de Pearson, observou-se o que se esperava; tanto a existência de uma correlação positiva e significativa, tendo escores correlacionais acima de 0,30 (isto é,  $\geq 0,30$ , ver tabela 2) (cf. Tabachnick & Fidell, 2001; Figueiredo Filho & Silva Junior, 2009; Pasquali, 2011) sugere a existência de relações moderada para alta, condição a qual, revela boa associação entre os construtos; ao converter os escores observados em percentual explicativo desta relação (para o qual, multiplica por 100), esta, apresentou 69% da explicação referente à amostra total. Em direção semelhante, foi observado também, para as dimensões do capital social: a dimensão estrutural apresentou 69%, cognitivo 56% e relacional 61%, todas elas acima do escore limite e explicando mais de 50%.

Na mesma tabela 2, observa-se que o escore médio para cada construto esteve acima de mediana, condição a qual, permite refletir que os respondentes avaliaram as variáveis para mais de 50% dessas medidas psicológicas aplicadas ao trabalho; resultados estes, que estiveram na mesma direção avaliada por Formiga *et al.* (2020).

A reflexão apresentada acima pode ser confirmada ao avaliar os resultados expostos na tabela 3; neles, foi calculada uma Anova, a qual tem como relevância avaliar, através de uma análise multivariada, o aproveitamento da informação

conjunta das variáveis envolvidas, com a variação dos escores médios nos construtos estabelecidos no estudo (cf. Varella, 2020; Minitab, 2022). Com isso, não apenas revelaram que, ao assumir a pontuação total do capital social em função do nível de suporte organizacional, mas também, ao avaliar o nível de capital social em comparação com o nível de suporte organizacional, estes se revelaram significativos, com os escores médios sempre na categoria superior das medidas.

Em termos gerais, o capital social, seja em sua pontuação total, seja no nível de variação, tem sua influência na forma como os trabalhadores percebem o suporte que a empresa oferece a eles. Isto é: tendo o suporte organizacional quanto construto capaz de identificar as crenças e valores que o indivíduo estabelece a partir das ações de reconhecimento e valorização que é demonstrada pela organização sobre a sua atuação profissional, provavelmente, este terá uma maior capital social, o qual é compreendido em termos dos laços de interação social, confiança e valor, os quais, compartilhados entre os sujeitos, visando facilitar à relação da comunidade organizacional com foco na criação de vínculos cooperativos (redes de solidariedade) (ver Formiga *et al.*, 2020).

Por conta da ocorrência da pandemia da Covid-19, os aspectos intrínsecos dos trabalhadores ficaram ainda mais acentuados, observando-se tal circunstância experienciadas por estes trabalhadores (ver Silva *et al.*, 2020; Rondon *et al.*, 2021), especialmente, quando se refere aos achados empíricos. Observou-se, portanto, a influência direta do suporte organizacional nos aspectos que se relacionam aos fatores psicossociais e comportamentais dos trabalhadores, uma vez que se vislumbraram questões anexas ao desempenho, rotatividade, exaustão, dentre outros.

Tais reflexões convergem na direção dos resultados avaliados no estudo desenvolvido por Estevam *et al.* (2022); pois, mesmo que a pesquisa não tenha sido desenvolvida em contexto semelhantes a que foi administrada pelos autores do estudo, os achados revelaram o quanto suporte organizacional foi tanto inibidor dos danos relacionados ao trabalho e influenciador positivo para a qualidade de vida do empregado brasileiro. De acordo com os autores supracitados, é de suma importância a intervenção na forma de perceber o suporte organizacional, pois, eles têm implicações gerenciais multiprofissionais, com foco na prevenção, diagnose e promoção da saúde dos trabalhadores.

Estes resultados, seja avaliando a correlação ou a Anova, respectivamente, expressos nas tabelas 2 e 3, é esclarecido quando, através das acentuações dadas pelos respondentes numa organização que investe no capital social, podem ser traduzidos em resultados positivos para o mundo do trabalho e suas relações, mesmo em detrimento de um momento de crise como o contexto pandêmico.

Assim, inserido na referida realidade, os resultados mostram-se bons, semelhante inclusive com o que se apresentava anteriormente em outros estudos relativos à associação suporte organizacional e capital social (Formiga, Freire & Fernandes, 2019; Formiga, Freire, Grangeiro, Paula, Almeida, Tomé & Fernandes, 2020); identifica-se com isso, algo muito maior, a partir destes resultados, neste cenário de crise de saúde social e laboral, as organizações devem preocupar-se em prestar maior assistência aos seus empregados, estes contribuindo para o desenvolvimento das atividades por seus trabalhadores, e suas relações organizações, construindo ações de reconhecimento e valorização.

De forma geral, ao considerar o capital social, há que se enfatizar, também, no compromisso profissional estabelecido, o qual, teoricamente, poderá ser considerado um caráter preditivo no estabelecimento do vínculo entre organização e trabalhador; destaca-se que o capital social apresenta um viés diferencial no contexto de crise tendo o *modus operandi* do trabalhador durante o período de isolamento social, com base nos resultados, destacar uma influência positiva nos atos de valorização e reconhecimento prestados pela organização, salientada no suporte organizacional (Fandiño, Formiga & Menezes; 2018).

De outra sorte, ter o apoio interno da empresa principalmente nos momentos de crise se torna fundamental no desempenho das atividades que o funcionário precisa desenvolver mesmo perante um cenário desafiador, a partir do suporte organizacional (Formiga, Miranda, Araújo, Pastana & Mafra, 2018; Formiga, Fleury & Souza, 2014). Com isso, o lema “fique em casa” tão explorado na realidade pandêmica podem ser confrontados ao que se tinha de dados anteriores acerca de suporte organizacional e capital social, isto é, ainda é bastante importante estar e viver a organização e a dinâmica do trabalho, pois, nesta relação é que tomada de perspectiva, decisões, envolvimento, engajamento etc. contribui para o desenvolvimento de habilidades sociais e cognitivas no mundo do trabalho, especialmente, quando no contexto da Covid-19.

Há de acentuar nestas linhas que o modelo de gestão tradicionalista que se tinha no passado, parece não ter encaixe nesta contemporaneidade laboral, mesmo que seja valorizada a necessidade do vivencia a dinâmica laboral e suas relações, uma vez que ficou clara que as interações sociais são basilares na construção de vínculos, os quais através de ações coletivas é que conferem o crescimento da organização (Nahapiet & Ghoshal,1998; Bharati, Zhang & Chaudhury, 2015). Assim, organização e trabalhador devem estar associados e convergentes entre suas obrigações e contrapartidas, condição a qual, provavelmente, ocasionará melhor suporte e capital social.

Há de se destacar, ademais, a união da comunidade organizacional frente a realidade pandêmica com vistas ao avanço e resistência das relações organização-trabalho-indivíduo, que necessitou se reinventar, rompendo barreiras de realidades organizações, que precisaram ir para além da atividade do cotidiano presencial de uma empresa. E por assim ser, foi possível mensurar o quanto o mundo do trabalho foi coletivo e comunitário, apoiando-se entre si, para tangenciar o desafio organizacional até então nunca enfrentado (Fandiño, Formiga & Menezes; 2018).

Além do mais, ao se verificar os dados, observa-se um TDE, apresentado na tabela 3, foi de 0,90 confirmando que os resultados encontrados, estatisticamente, correspondem a perspectiva teórica observada, podendo discorrer que o fenômeno, provavelmente, estão realmente presentes nas organizações, sob o olhar dos trabalhadores, o que comprova as afirmativas acima sobre como foi encarada e vivenciada as variáveis exploradas.

De forma geral, pretendeu-se desenvolver para o contexto acadêmico uma avaliação do estudo das relações organização-trabalhador frente às novas realidades enfrentadas no contexto organizacional, tendo em vista que uma organização e seus colaboradores não estão isolados do mundo e nem dos acontecimentos que se sobrevêm, condição a qual, exige o investimento em reflexões e práticas com foco o processo avaliativo tanto diagnóstico quanto interventivo.

É imprescindível lidar com o inesperado para que seja desenvolvido estágios sociais e individuais alicerçados na maturidade cognitiva, social e profissional, os quais, envoltos do mundo do trabalho e nas questões do entorno do sujeito trabalhador, capaz de desenvolver e aplicar indicadores avaliativos destinados a qualidade profissional e produtividade saudável importantes para o contexto organizacional e os sujeitos que a ela pertencem.

No contexto destacado no parágrafo acima, esta pesquisa contribui profissionalmente para a apresentação de fatores que precisam ser observadas pelas empresas, no sentido de atender as questões atinentes ao capital social, a fim de remodelar gerenciamentos e níveis de atenção às questões intrínsecas e extrínsecas aos trabalhadores.

## **Conclusão**

De forma geral, ao considerar os achados neste artigo, acredita-se que o objetivo principal foi contemplado, qual seja: avaliar a relação entre o suporte organizacional e capital social em trabalhadores em função do contexto do isolamento social causado pela pandemia da Covid-19.

Sabe-se, a partir da literatura abordada, além de ser bastante escassa no Brasil e apresentar uma pequena produção científica internacional, quando consultado os sites da publicação sobre o tema; destaca-se que o suporte organizacional é uma variável preditiva do comportamento e desempenho profissional, mensurando assim a percepção do trabalhador no que tange as ações de reconhecimento e valorização que as organizações desenvolvem nas atividades profissionais.

Quanto ao capital social, foi possível associar que seu desenvolvimento se associa as redes de comunicação e parcerias, experiências e vivências no ambiente da organização, condições as quais, permite compreender a interação das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, previamente proposta por Nahapiet e Ghoshal (1998) e comprovadas por Formiga, Freire e Fernandes (2019), referindo-se a necessidade dos vínculos entre os trabalhadores na internalidade do ambiente laboral.

No mais, esta pesquisa contribui para a percepção das organizações sobre seus trabalhadores em momentos de crise e perspectivas que precisam ter mais atenção quanto necessidade de uma resposta rápida, segura e contundente referente a situação complexas de saúde social e até individual do trabalhador, permitindo que tanto os trabalhadores quanto a organização sejam 'condicionados' a respostas que assegurem o desenvolvimento saudável no ambiente de trabalho.

## Referências

- Alguezau, S., & Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 891-909. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011084925>
- Almeida, F. D. M. (2019). *As relações de trabalho na modalidade homeoffice em empresas de bens de consumo*. Dissertação de Mestrado, PUC-SP. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/22050>. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2019.
- Álvarez, P. E., Castiblanco, F., Correa, A. F., & Guío, Á. M. (2020). COVID-19: médicos, gastroenterología y emociones. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 35, 64-68.
- Araújo, T. M. de & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. ISSN: 0303-7657. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100566937004>
- Barroso, B. I. L., Souza, M. B. C. A., Bregalda, M. M., Lancman, S., & Costa, V. B. B. (2020). A saúde do trabalhador em tempos de COVID-19: reflexões sobre saúde, segurança e terapia ocupacional. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*. 28(3), 1093-1102. <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoARF2091>
- Bharati, P., Zhang, W., & Chaudhury, A. (2015). Better knowledge with social media? Exploring the roles of social capital and organizational knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 19 (3), 456-475.
- Campbell, C. (2020). Social Capital, Social Movements and Global Public Health: Fighting for Health-enabling Contexts in Marginalised Settings. *Social Science & Medicine*, 257, 112-153. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.02.004>
- Cardozo, C. G., Silva, L. O. S. (2014). A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista Interbio, Dourados*, 8 (2), 24-34.
- Castro, B. Gai, M. Morais, L. Oliveira, J. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)*. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Cohen, J. (1992b) Statistical power analysis current directions. *Psychological Science*, 1(3) 98-101.
- Cohen, J. A. (1992a) Power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Creswell, John W., & Clark, Vick L. (2013). *Plano. Pesquisa de métodos mistos*. 2. ed. Porto Alegre: Penso.
- D'Araujo, M. C. (2003). *Capital social*. Zahar. Rio de Janeiro-RJ.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507.

<http://classweb.uh.edu/eisenberger/perceived-organizational-support/>

Estavam, I. D., Formiga, N. S. ., Franco , J. B. M., Bonifácio, Élide D. N. C. ., Ferreira, S. V., Costa, E. L. da, Ferreira, M. C., & Pereira, J. F. . (2022). A predictive study about Organizational Support and Psychological Capital at work regarding emotional disorder during COVID-19 isolation period. *Research, Society and Development*, 11(7), e38911729883. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i7.29883>

Fandiño, A. M., Formiga, N. S. & Menezes, R. M. P. (2018). Organizational Social Capital, Resilience and Innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*, 12 (1), 137-152.

<https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>.

Fandiño, A. M., Formiga, N. S., & Menezes, R. M. P. (2018). 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>.

Faul, F.; Erdfelder, E.; Lang, A. G.; Buchner, A. (2007). G\* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39 (2), 175-191.

Figueiredo Filho, D., & Silva Junior, J. (2019). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1). Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/view/3852>

Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020) Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Formiga et al. (2020). Invariância associativa entre percepção do suporte organizacional e capital social organizacional em trabalhadores brasileiros. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3110/4944>

Formiga, N. S. ., Fernandes, A. J., Freire, B. G. O., Franco , J. B. M. ., Oliveira , H. C. C. ., Prochazka, G. L. ., Valin, C. G. P. ., Grangeiro, S. R. A. ., & Estavam, I. D. . (2021). Organizational support, social capital and innovative attitudes: A correlational study among workers in the city of Natal-RN. *Research, Society and Development*, 10(3), e55710313753. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13753>

Formiga, N. S., & Souza, M. A. D. (2014). Comprovação empírica de uma medida psicológica sobre a percepção do suporte organizacional em trabalhadores de diferentes empresas. *Boletim-academia paulista de psicologia*, 34 (87), 510-552.

Formiga, N. S., Freire, B. G. de O., Grangeiro, S. R. A., Paula, N. H. M. M. de, Almeida, L. A. L., Tomé, A. M., & Fernandes, A. (2020). Invariância associativa entre percepção do suporte organizacional e capital social organizacional em trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, 9(5), e109953110. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i5.3110>

Formiga, N. S., Freire, B. G. de O., Grangeiro, S. R. A., Paula, N. H. M. M. de, Almeida, L. A. L., Tomé, A. M., & Fernandes, A. (2020). Associative invariance between perception of organizational support and organizational social capital in Brazilian workers. *Research, Society and Development*, 9(5), e109953110. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i5.3110>

Formiga, N. S., Freire, B. G. O. & Fernandes, A. (2019). Evidência de construto, invariância fatorial e validade convergente da escala de capital social organizacional em trabalhadores brasileiros. *Eureka: Revista de Psicologia*, 16(1), 34-59.

Formiga, N. S., Freire, B. G. O., Batista, P. F. A., & Estevam, I. D. (2017). Suporte organizacional e autoestima em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. *Psicologia.com.pt*, p.1-15, 2017. [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo.php?suporte-organizacional-e-autoestima-em-funcionarios-de-organizacoes-publicas-e-privadas-no-brasil&codigo=A1142](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?suporte-organizacional-e-autoestima-em-funcionarios-de-organizacoes-publicas-e-privadas-no-brasil&codigo=A1142)

Formiga, N. S.; Bassanin, L. L.; Souza, M. V.; Da Silva, F. M.; De Souza, M. A. (2015). Suporte organizacional em trabalhadores de diferentes empresas: comprovação de uma medida. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 7(1), 9-20.

Formiga, N. S.; Miranda, A. L. B. B.; Araújo, I. T., Pastana, S. T. G; Mafra, A. L. (2018). Evidência da invariância fatorial e validade convergente da escala de suporte organizacional: estudo com trabalhadores brasileiros. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, 38 (94), 27-35.

Formiga, N., Fleury, L. F. O., & Souza, M. A. (2014). Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 5 (2), 60-76

Formiga, N., Freire, B. G. O., Estevam, I. D., Fleury, L. F. O., & Souza, M. A. (2018). A influência do suporte organizacional no autoconceito profissional em trabalhadores de organizações públicas e privadas. *Eureka: Revista de psicologia*, 15 (1), 78-95.

Habtoor, N. (2016). Influence of human factors on organisational performance: Qualityimprovementpractices as a mediatorvariable. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (4), 460-484.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2008). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Hutz, C. S., Bandeira, D. R., & Trentini, C. M. (Eds.). (2015). *Psicometria*. Porto Alegre, RS: Artmed.



Jeong, S. W., Sejin H., & Kyu-Hye L. (2021). How to Measure Social Capital in an Online Brand Community? A Comparison of Three Social Capital Scales. *Journal of Business Research*, 131, 652-63. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.051>.

Minitab (2022). INTERPRETAR OS PRINCIPAIS RESULTADOS PARA CORRELAÇÃO. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://SUPPORT.MINITAB.COM/PT-BR/MINITAB/18/HELP-AND-HOW-TO/STATISTICS/BASIC-STATISTICS/HOW-TO/CORRELATION/INTERPRET-THE-RESULTS/KEY-RESULTS/>

Moraes, C. P., Gomes, G. M. B., Machado, L. C. S., Daumas, L. P. & Gomes, M. M. B. (2021). Impacto da pandemia na saúde mental dos profissionais de saúde que trabalham na linha de frente da COVID-19 e o papel da psicoterapia. *Brazilian Journal of Development*, 7 (1), 1660-1668.

Moreno, B. S. (2002). Gestão de pessoas: tendências e desafios na nova missão do RH de hoje. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, 3 (2), 33-38. <https://revistajuridicas.pgsskroton.com.br/article/view/1410/1351>.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>

OIT. (2021). *Trabalho em tempos de COVID Relatório do diretor-geral Conferência Internacional do Trabalho*, 109.a sessão. Genebra, Suíça. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilolisbon/documents/publication/wcms\\_795276.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilolisbon/documents/publication/wcms_795276.pdf)

Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges- Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3 (2), 29-51. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>

Pasquali, L. (2011). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Queiroz, G. C., & Silva, J. C. (2020). Trabalhadores na pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos in Moraes, M.M (2020). *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho* (Vol. 2), 1-14. Editora Artmed

Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Queiroz, G. C., & Silva, J. C. (2020). Trabalhadores na pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos in Moraes, M.M (2020). *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho* (Vol. 2), 1-14. Editora Artmed.

Rodrigues, C. M. L., Faiad, C., & Facas, E. P. (2020). Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa [online]*. 2020, v. 36, n. spe

Rondon, M. C. de S. ., Estrela, A. C. G. dos S. ., Sales, S. C. de ., Costa, V. V. da ., Santos, A. B. dos ., Costa, B. F. da ., & Lima, N. C. . (2021). The impact of social networks on youth health during the isolation period: an integrative review. *Research, Society and Development*, 10(4), e5310413747. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i4.13747>

Santos, K. O. B. et al. (2020). Trabalho, saúde e vulnerabilidade na pandemia de COVID-19. *Cadernos de Saúde Pública* 36 (12) [Acessado 20 Junho 2022], e00178320. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-311X00178320>>. ISSN 1678-4464.

Santos, R. F. et al. (2020). Exploring knowledge management within teams from a social capital perspective: a literature review. *Gestão & Produção* [online]. 2020, v. 27, n. 2

Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2012). Avaliação de um programa de treinamento corporativo: Em busca da mudança organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(1), 75-86.

Silva, L. S. et al. (2020). Condições de trabalho e falta de informações sobre o impacto da COVID-19 entre trabalhadores da saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* [online]. 45(2317-6369).

Silva, T. M., & Carvalho, M. (2021). Reflections on the health-work relation and exposure to COVID-19. *Revista Brasileira Medicina do Trabalho*, 19 (3), 389-396. <http://dx.doi.org/10.47626/1679-4435-2021-693>

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

Siqueira, M. M. M. (2014). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Tabachnick, B. G & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 33-54, 2003.

Tomasi, M., Rissi, V., & Pauli, J. (2020). Influência do suporte organizacional nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho em um contexto hospitalar. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1072-1079. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.18253>.


Tractenberg, L. (1999). A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. *Psicologia: ciência e profissão*, 19 (1), 14-29. [doi.org/10.1590/S1414-98931999000100003](https://doi.org/10.1590/S1414-98931999000100003).

Varella, C. A. A. (2020). *Análise De Variância Multivariada*. Disponível em: <http://www.ufrj.br/institutos/it/deng/varella/Downloads/multivariada%20aplicada>

[%20as%20ciencias%20agrarias/Aulas/MANOVA.pdf](#).

Veiga, A. G. B., Oliveira, L. C. D., & Mendes, R. A. O. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745-12759. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222>

Zhao, X., Tang, Q., Liu, S., & Liu, F. (2016). Social capital, motivations, and mobile coupon sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (1), 188-206. [doi.org/10.1108/IMDS-05-2015-0184](https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2015-0184).



**Capítulo 4**  
**A ÚLTIMA HABILIDADE DE UM PROCESSO DE  
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE  
AVALIAÇÃO DE CONTEÚDO DE UMA MEDIDA DE  
MATURIDADE DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL**  
*Leonardo Freire de Mendonça Soares*  
*Nilton S. Formiga*  
*Leandro Trigueiro Fernandes*

**A ÚLTIMA HABILIDADE DE UM PROCESSO DE ESTRATÉGIA  
ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE CONTEÚDO  
DE UMA MEDIDA DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA  
ORGANIZACIONAL**

**Leonardo Freire de Mendonça Soares**

*Universidade Potiguar/*

*Ecosistemas Ânima, Natal, RN- Brasil*

*E-mail: leonardo.soares@ifpb.edu.br*

**Nilton S. Formiga**

*Universidade Potiguar/*

*Ecosistemas Ânima, Natal, RN- Brasil*

*E-mail: nsformiga@yahoo.com*

**Leandro Trigueiro Fernandes**

*Universidade Potiguar/*

*Ecosistemas Ânima, Natal, RN- Brasil*

*E-mail: Leandro.trigueiro@animaeducacao.com.br*

**RESUMO**

Compreender a maturidade da governança organizacional é verificar se a organização realmente executa e segue as atividades estabelecidas no seu quadro de governança (estruturas, sistemas e processos). Ela associa-se à contínua melhoria das habilidades e processos de uma organização, realizada com vistas ao aumento da sua produtividade em um período definido, o qual, gerenciado, medido, controlado e eficaz quanto processo em evolução organizacional. O estudo constituiu em avaliar a qualidade semântica e de conteúdo das questões da escala, considerando o grau de concordância da compreensão, clareza e importância dos itens propostos. Neste estudo, foi observado que todos os itens alcançaram um percentual de alta concordância tanto na semântica quanto no conteúdo. Houve um alto nível de confiabilidade na

avaliação do conteúdo dos itens e adequabilidade perfeita do conteúdo. A escala voltada para mensurar a maturidade de governança organizacional é válida e corresponderam a lógica e sentido das questões teoricamente levantadas na compreensão, clareza e importância, garantindo a robustez da validação de conteúdo.

**Palavras-chave:** Maturidade, Governança Organizacional, Escala

## INTRODUÇÃO

O conceito de "maturidade" é abordado de várias maneiras na literatura. Segundo Hammer (2007), a maturidade está intrinsecamente ligada à contínua melhoria das habilidades e processos de uma organização, realizada com o objetivo de aumentar sua produtividade em um período definido.

Lin *et al.* (2012) complementam essa perspectiva, definindo a maturidade como o grau em que um processo específico é cuidadosamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz. Assim, a maturidade é um processo em evolução, marcando a transição de um estágio inicial em direção a um cenário final desejado, como destacado por Marx *et al.* (2012).

De forma geral, podemos perceber a maturidade tanto em termos dinâmicos, como um processo em constante aprimoramento, como também em termos estáticos, onde representa um estado específico ou um grau de perfeição. Além disso, a maturidade pode ser vista como uma medida da avaliação da organização, conforme discutido por Lin *et al.* (2012).

Poppendieck (2004) adiciona que a maturidade em uma organização está relacionada à extensão em que um processo é explicitamente definido, adequadamente gerenciado, completamente controlado e eficaz. Para promover o crescimento de uma organização, é fundamental avaliar constantemente os resultados obtidos, o que requer a aplicação de métodos apropriados. Nesse contexto, os modelos de maturidade (MMs) desempenham um papel fundamental. Kucinska-Landwojtowicz (2019).

Esses modelos oferecem um guia para aprimoramento e avaliam a organização ao comparar os padrões de qualidade e melhores práticas em direção à maturidade em relação a outras organizações, um processo conhecido como "benchmarking" (Pigozzo *et al.*, 2013).

Vale ressaltar que o propósito principal dos MMs é fornecer orientações para que a organização busque um desenvolvimento progressivo e evolutivo em direção ao nível desejado de maturidade, assim destaca Cubo *et al.* (2023).

Na literatura, a abordagem de modelos de maturidade é delineada por pesquisadores que acentuam diversas facetas desse conceito. Esses modelos são descritos como "uma coleção estruturada de elementos que delinea as características de processos eficazes em diferentes estágios de desenvolvimento". Eles também delineiam pontos de transição entre esses estágios e métodos para a transição de um estágio para o próximo (Pullen, 2007).

Wendler (2012) acrescenta que os modelos de maturidade implicam a definição de estágios ou níveis de maturidade que avaliam o grau de completude dos objetos em análise, frequentemente organizações ou processos, com base em diversos conjuntos de critérios multidimensionais. Portanto, um modelo de maturidade funciona como uma representação descritiva, destacando atributos fundamentais que se espera que caracterizem uma organização em um nível específico (Goncalves Filho e Waterson, 2018).

É comum que os modelos de maturidade sejam empregados como instrumentos para conceituar e mensurar a maturidade de uma organização ou processo em relação a um estado-alvo específico. (Schumacher *et al.*, 2016).

Os modelos de maturidade que ilustram o progresso de uma entidade representam uma aplicação natural do ciclo de vida e oferecem uma abordagem para impulsionar o aprimoramento da maturidade. Eles auxiliam na identificação e implementação das etapas necessárias para alcançar um patamar mais elevado (Lin *et al.*, 2012). Em relação à sua aplicação prática, os objetivos típicos são categorizados como descritivos, prescritivos e comparativos, conforme observado por Rosemann e De Bruin (2005a; 2005b).

A noção de níveis de maturidade tem se mantido presente em muitos modelos sucessivamente desenvolvidos. Conforme mencionado anteriormente, o aumento da maturidade está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento e à conquista de um maior nível de eficácia na satisfação de um conjunto de requisitos em um domínio operacional específico.

Os modelos de maturidade também se estenderam ao universo das redes sociais, graças ao trabalho de Boughzala *et al.* (2014), que desenvolveram o Modelo de Maturidade para Avaliação de Ideias em Projetos de Crowdsourcing (CIMAM). Em

resposta à crescente importância da digitalização na gestão das organizações, Kim *et al.* (2022) elaboraram um modelo de maturidade de processos organizacionais focado na gestão de qualidade dos dados da Internet das Coisas.

À medida que novos modelos surgem, a pesquisa voltada para o aprimoramento destes tem se expandido, focalizando áreas específicas. Backlund *et al.* (2014) conduziram uma revisão crítica dos modelos de gestão de projetos. Lin *et al.* (2012) empreenderam uma comparação entre modelos de maturidade em gestão do conhecimento. Schumacher *et al.* (2016) direcionaram seus esforços para o modelo de maturidade utilizado para avaliar o grau de adaptação da empresa às diretrizes da Indústria 4.0. Correia *et al.* (2017) apresentaram uma revisão sistemática da literatura sobre modelos de maturidade em cadeias de suprimentos com foco na sustentabilidade, enquanto Bititci *et al.* (2015) avaliaram o valor dos modelos de maturidade na medição de desempenho.

Esses estudos mencionados confirmam que a pesquisa dos cientistas tem se concentrado em áreas específicas de operação e gestão, abrangendo processos, projetos, sistemas de TI, conhecimento, risco, qualidade, entre outros. No entanto, é importante notar que essas áreas se entrelaçam e, juntas, influenciam o desenvolvimento sustentável da organização.

No que se refere à maturidade da governança, acredita-se que as suas estruturas proveem às organizações uma perspectiva imediata sobre o estado presente de suas práticas de governança. Desta maneira, ela identifica as fundações da governança, os sistemas operacionais e os processos que estão atualmente vigentes na organização (Rims 2006; Bahrman, 2011).

Ainda a respeito da maturidade da governança, a estrutura oferece às organizações os critérios necessários para aprimorar e implementar, de modo apropriado, as etapas que as conduzirão ao próximo nível de maturidade. Consequentemente, muitos dos riscos e deficiências atuais podem ser confrontados, resultando em uma melhoria no âmbito da governança organizacional tanto no contexto empresarial mais amplo quanto nas dinâmicas de governança de cada processo individual (Rims 2006; Bahrman 2011; Donnellan *et al.* 2011).

Um ponto importante a se considerar ao tentar compreender o que implica a maturidade da governança organizacional é verificar se a organização efetivamente implementa e adere às atividades registradas no quadro de governança (estruturas, sistemas e processos), pois esse seria o fator determinante ao avaliar a maturidade



da organização em relação á governança organizacional (Wilkinson, 2014), condição a qual, é a proposta deste estudo: validar o conteúdo das questões sobre a maturidade de governança organizacional.

## **MÉTODO**

Trata-se de um estudo quantitativo e descritivo, o qual apresenta a construção, validação de conteúdo de uma escala.

### **Primeira etapa – construção do instrumento**

O procedimento teórico do processo de desenvolvimento do instrumento envolveu um levantamento sistemático da literatura na base de dados SCOPUS, no período compreendido entre os anos de 2019 a 2023, com escalas ou inventários de medidas com itens representativos do constructo a ser avaliado (isto é, domínios relevantes acerca da maturidade de governança organizacional); Essa base de dados foi selecionada por cobrir uma extensa parte da produção científica no campo de administração pública, abrangendo os periódicos de maior prestígio em âmbito nacional e internacional. A pesquisa foi realizada pelos indexadores *assessment/measurement*, *maturity model* e *governance* nas palavras-chave dos artigos.

Diante da revisão nas bases de dados, foram encontrados 15 artigos científicos, envolvendo o tema maturidade em governança organizacional. Dos trabalhos encontrados apenas 10 artigos estavam disponíveis para o acesso; os textos analisados compartilham um tema comum sobre o desenvolvimento e aplicação de modelos de maturidade em diferentes contextos organizacionais para melhorar processos, práticas e resultados. Eles destacam a importância da avaliação da maturidade como uma ferramenta para o crescimento e aprimoramento em várias áreas, incluindo TI, big data, conformidade regulamentar, cidades inteligentes, transformação (Wang et al, 2020; Moreno e Melo, 2021; Manikam et al 2019; Antonsen e Madsen, 2021; Aljowder et al, 2023; Aras e Büyüközkan, 2023; Fesenko e Fesenko, 2016; Lichtenthaler, 2023; Orenstein et al, 2019; Jalilvand e Moorthy, 2023).

Desse processo de análise da literatura, foi construído um instrumento que apresenta, no total, 17 itens com o objetivo de avaliar o quanto o respondente (neste caso, servidores de instituições públicas federais) percebe a importância do

desenvolvimento de instrumentos necessários para realização de avaliações de maturidade em governança na organização no qual atua.

### **Segunda etapa – validação do conteúdo do instrumento**

Escolha da técnica de validação – O objetivo desse método ou técnica consiste em uma estratégia metodológica de pesquisa, que visa obter um máximo de consenso de um grupo de especialistas sobre um determinado tema (neste caso, as mães), quando a unanimidade de opinião não existe em virtude da falta de evidências científicas ou quando há informações contraditórias (Revorêdo, 2015).

Esta técnica tem as seguintes vantagens: viabilidade econômica, possibilidade de reunir a opinião de pessoas e/ou profissionais qualificados, a fim de eliminar os vieses inerentes a encontros presenciais e flexibilidade para o número de etapas até a obtenção do consenso pretendido (Revorêdo, 2015).

No que se refere a seleção dos *experts* para à validação de conteúdo, procurou-se verificar um julgamento subjetivo a respeito do sentido da medida em questão quanto ao grau em que os itens do instrumento representam um domínio ou a relevância de destes itens. Com isso, para o quantitativo dos juízes, considerou-se a recomendação de Pasquali (2010), o qual, estabelece de seis a vinte sujeitos para compor o grupo de juízes.

Para seleção dos *experts*, foi utilizada a amostragem por conveniência do tipo bola de neve, que possibilita a definição de pessoas com características comuns ao interesse e que atendam aos critérios para a composição da amostra da pesquisa (Vinuto, 2014). Assim, foram convidados seis servidores públicos de uma instituição federal na Paraíba para responder ao questionário, as quais, deveriam atender aos seguintes critérios de inclusão: ser brasileiro, ser funcionário público e ativo na sua função de trabalho, aceitar participar da amostra e estar disponível para responder o questionário. Todos eles foram convidados pessoalmente a participar como juízes da pesquisa tendo explicado os objetivos e a metodologia do estudo.

Na análise de concordância, os juízes foram solicitados a avaliar a adequação dos itens dispostos em quadros, seguido de três colunas, uma delas destacava a importância (por exemplo, esta questão é compreensível? - isto é, você entende o que ela expressa literalmente?), sobre a clareza (por exemplo, para você, essa questão tem clareza - isto é, para você ficou claro o que se pretende perguntar?) e por fim, a

importância (para você, essa questão é importante para o tema - isto é, ela é relevante, considerável e primordial para o que se pretende perguntar?) dos itens apresentados. Os respondentes deveriam indicar por meio de uma resposta binomial (isto é, de sim ou de não) para cada uma das questões o quanto concordavam quanto ao domínio e especificidade de cada item.

No caso de inadequações nos itens, reservou-se espaço para comentários, justificativas e sugestões que o juiz julgasse pertinente. Para esta condição, as alterações seriam realizadas pelos autores, posteriormente, caso apresentassem justificativas lógicas dos respondentes; considerou-se uma concordância de pelo menos 80% entre os juízes quanto critério de decisão sobre a aceitação e permanência do item a que teoricamente se refere e, ao qual, seria estabelecido como válido para o instrumento (Pasquali, 2010).

## **RESULTADOS**

O presente estudo pretendeu verificar a qualidade do conteúdo quanto ao grau de concordância dos itens maturidade de governança organizacional; assim, procurou-se avaliar uma primeira versão de um instrumento, os quais serão apresentados no quadro que segue.

Participaram do estudo seis servidores de instituições públicas no Estado da Paraíba, tendo a maioria sido do sexo masculino, distribuído distintamente na área de atuação profissional jurídica, gestão e ensino, dois deles tem doutorado, um mestrado e três especialização. Na tabela 1, são dispostas as informações relacionadas a essa primeira versão do instrumento sobre maturidade de governança organizacional, os percentuais de compreensão, clareza e importância obtidos a partir das respostas dos juízes, o indicador e nível conceitual do Kappa e os índices de validade de conteúdo (IVC) e razão de validade de conteúdo (RVC) e o indicador de Kuder-Richardson.

**Tabela 1:** Itens da escala maturidade de governança organizacional

Primeira versão	Compreensão			K-R Rhô (ρ)	IVC/ RVC	Clareza			K-R Rhô (ρ)	IVC/ RVC	Importância			K-R Rhô (ρ)	IVC/ RVC	Intepretação Nível Kappa							
	Sim	Não	Kappa			Sim	Não	Kappa			Sim	Não	Kappa										
<b>Fator Liderança</b>	100%	0	1,00	<b>0,89</b>	1,00/ 1,00	100%	0	1,00	<b>0,89</b>	1,00/ 1,00	100%	0	1,00	<b>0,89</b>	1,00/ 1,00	Ótimo							
1. Na sua empresa/organização existe uma liderança eficaz para tomada de decisões na organização associada a comunicação proativa e transparente.																							
2. Na sua empresa/organização as decisões tomadas pela liderança são compreendidas e justificadas na organização, contribuindo para uma visão estratégica de longo prazo.	100%	0	1,00					100%			0	1,00						100%	0	1,00			Ótimo
3. Na sua empresa/organização a liderança ética na organização é reconhecida e faz parte da avaliação cultural e ética da organização.	100%	0	1,00					100%			0	1,00						100%	0	1,00			Ótimo
4. Na sua empresa/organização a liderança ética é baseada em uma sólida cultura organizacional, refletindo nas deliberações, decisões e ações dos líderes em relação aos valores éticos.	100%	0	1,00					100%			0	1,00						100%	0	1,00			Ótimo
<b>Fator Estratégia</b>	100%	0	1,00					100%			0	1,00						100%	0	1,00			Ótimo
5. Na sua empresa/organização as estratégias e estruturas de governança na organização, atualmente, estão bem definidas e compreendidas na dinâmica organizacional.																							
6. Na sua empresa/organização as estruturas de governança atuais apoiam a visão e as estratégias da organização, sendo revisadas	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00			Ótimo							

Agregando Valores: Administração, Contabilidade e Economia

regularmente com vistas a sua relevância organizacional.														
7. Na sua empresa/organização os comitês formais na organização têm papel fundamental no sistema organizacional sendo percebidos como importantes para a governança.	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00	Ótimo
8. Na sua empresa/organização a governança de TI é importante para funções de suporte organizacional, com o seu quadro atual formalizado e alinhado com a estratégia organizacional.	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00	Ótimo
9. A sua empresa/organização reconhece a importância da gestão de riscos e tem efetivamente incorporado à função de gestão de riscos em todos os níveis, tanto estratégicos quanto operacionais, garantindo a eficácia dos serviços.	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00	Ótimo
10. Na sua empresa/organização a auditoria interna e sua estrutura são percebidas como importantes no fornecimento dos serviços na organização.	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00	Ótimo
11. Na sua empresa/organização existe uma cultura de conformidade, grau de reconhecimento e aplicação das leis e regulamentos relevantes.	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00	Ótimo
<b>Fator Processos</b>	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00	Ótimo

Agregando Valores: Administração, Contabilidade e Economia

12. Na sua empresa/organização a gestão de riscos é um processo formalizado e amplamente reconhecido como a base para criar uma conscientização abrangente sobre os riscos em todos os níveis da organização.															
13. Na sua empresa/organização existe um reconhecimento e incentivo sobre a importância dos controles internos na organização.	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00		Ótimo
14. Na sua empresa/organização existe um padrão ético na organização, os quais, aplicados e/ou gerenciados de maneira formal (ex.: Programa de Ética e Compliance formal para gerenciar a ética, e em que medida a ética é integrada na cultura organizacional).	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00		Ótimo
15. Na sua empresa/organização existe uma gestão de desempenho dos funcionários quanto processo formal.	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00		Ótimo
16. A sua empresa/organização tem conhecimento da importância, envolvimento e monitoramento proativo dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, comunidades e investidores).	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00		Ótimo
17. A sua empresa/organização tem um bom desenvolvimento com a comunicação de informações, a qual, consistente, proativa e envolve a emissão de relatórios.	100%	0	1,00			100%	0	1,00			100%	0	1,00		Ótimo

Considerando o instrumento proposto, nota-se que, em todos os itens o percentual de concordância foi superior a 80% para as três categorias (compreensão, clareza e importância), tendo assim, atendido ao critério exigido para validar o conteúdo dos itens (Pasquali, 2009; Alexandre & Coluci, 2011).

Considerou-se também, para esta validação de conteúdo, à aplicação do Índice Kappa (K) destinado a mensuração do nível de concordância e consistência dos juizes em relação à compreensão, clareza e importância ou não dos itens do instrumento. Trata-se de um indicador de concordância ajustado que varia de “menos 1” a “mais 1” e que, quanto mais próximo de 1 melhor o nível de concordância entre os observadores; para isto, levou-se em consideração para estas três categoria do conteúdo a distribuição nos seguintes Índices Kappa e os respectivos níveis de interpretação são: < 0,00 = ruim; 0,00 a 0,20 = fraco; 0,21 a 0,40 = sofrível; 0,41 a 0,60 = regular; 0,61 a 0,80 = bom; 0,81 a 0,99 = ótimo; 1,00 = perfeito (Pilatti; Pedroso; Gutierrez, 2010).

Como critério de aceitação, foi estabelecida a concordância igual ou superior a 0,61 entre os juizes de acordo com o critério categorial proposto por Fleiss (cf. Landis & Koch, 1977) referente ao nível de concordância. Neste estudo, exigiu-se que esses níveis de concordância estivessem entre forte e quase perfeita concordância (isto é, K entre 0,61 e 1,00), condição que foi observada, pois, em todos os itens, observou-se um índice que correspondeu a excelência dos itens.

Quanto complemento avaliativo da qualidade dos itens avaliados pelos juizes, efetuou-se, também, o cálculo do Rhô ( $\rho$ ) de Kurder-Richardson (K-R), destinado a verificar da confiabilidade do grau de concordância entre avaliadores numa medida dicotômica (Cohen, Swerdlik, & Sturman, 2014), para o qual, deverá apresentar um escore acima de 0,70. No presente estudo, os resultados do Rhô ( $\rho$ ) K-R para a três condições de validade dos itens no instrumento foi de 0,89.

Também, foi avaliado os índices de IVC e RVC, respectivamente, Índice de Validade de Conteúdo, capaz de indicar a proporção com que os juizes consideraram cada item relevante e Razão de Validade de Conteúdo referindo a permanência com que cada item presenta alto grau de concordância poderá fazer parte da escala. Ainda na tabela 1, observou-se que nos dois indicadores é possível afirmar que os itens compõem a medida de maturidade organizacional.

O instrumento submetido para a primeira avaliação dos juizes contemplava os aspectos relacionados à maturidade de governança organizacional, esta medida

refere-se ao grau em que a organização estabelece um framework de governança adequado (estruturas, sistemas e processos), bem como a implementação e adesão a este framework de governança por partes interessadas afetadas e participantes. A organização e conteúdo e formatação dos itens influenciou os valores de Kappa, bem como, os demais indicadores (Rhô K-R, IVC e RVC), comprovando a não exclusão de nenhum item para a uma versão final.

Destaca-se que os itens não sofreram nenhuma alteração e, os poucos que sofreram, apenas referiu-se à ajustes gramaticais ou erros de digitação, tendo com isto, modificado somente a escrita e que não interferiu no sentido e conteúdo dos itens, apresentando a versão final formado por 17 itens sobre a maturidade de governança organizacional.

## **DISCUSSÃO**

O instrumento utilizado neste estudo revelou que todos os itens alcançaram um percentual de concordância igual ou superior a 80% em relação à compreensão, clareza e importância dos conteúdos avaliados pelos juízes participantes. Esses resultados foram verificados tanto no Índice de Validade de Conteúdo (IVC) quanto no Coeficiente de Validade de Conteúdo (RVC), indicando altos níveis de confiabilidade na avaliação do conteúdo dos itens, em relação à escala de maturidade de governança organizacional.

Também, destaca-se a adequabilidade do conteúdo na compreensão, clareza e importância dos itens da escala, quando se avaliou o Kappa, assegurando a aderência dos itens ao domínio correspondente a conduta expressa nas frases, condição a qual, denota que eles poderão ser usados para a avaliação relacionada ao construto pretendido (isto é, o fenômeno da maturidade de governança organizacional), conceitualmente, pode ser entendido como o estágio em que uma organização possui estruturas, sistemas e processos de governança que são reconhecidos e aceitos como eficazes.

Desta maneira, o instrumento definitivo, segue em conformidade com os juízes, bem como, ao tratamento analítico da estatística empregada. É preciso destacar, que o presente instrumento apresenta certa originalidade em sua medida e conteúdo, pois, até momento da produção deste estudo, em fevereiro de 2024, ainda não foi



encontrado nos sites de busca da produção científica brasileira, uma escala na direção teórica e empírica proposta neste estudo.

Sendo assim, é importante destacar os benefícios de se avaliar a maturidade de governança organizacional. Silveira *et al* (2007), apontam que a maturidade pode desempenhar um papel significativo na compreensão das motivações dos responsáveis em relação ao sucesso organizacional. Além disso, pode facilitar o delineamento dos cursos de ação a serem seguidos para corrigir ou prevenir problemas que possam surgir e obstaculizar a otimização dos processos (Silva, 2017).

Wilkinson (2014), por sua vez, assevera que a presença de estruturas, sistemas e processos de governança que são reconhecidos e aceitos promove a ideia de que uma governança sólida é fundamental para o funcionamento adequado da organização. Isso significa que ter políticas claras, procedimentos estabelecidos e sistemas de controle são essenciais para garantir que a organização opere de maneira eficiente, ética e transparente.

É perceptível a partir da visão dos autores a necessidade de políticas claras, procedimentos estabelecidos e sistemas de controle eficazes para garantir a eficiência, ética e transparência nas operações organizacionais. Uma abordagem madura e uma governança sólida são fundamentais para alcançar os objetivos organizacionais de forma sustentável e bem-sucedida.

## **CONCLUSÃO**

De forma geral, o estudo empreendeu uma análise quantitativa e descritiva com o intuito de avaliar a qualidade do conteúdo de uma escala voltada para mensurar a maturidade de governança organizacional. Nesse contexto, foi realizada a validação de conteúdo de uma primeira versão do instrumento sobre maturidade de governança organizacional, tendo os revelando uma boa concordância em seu conteúdo.

Para os juízes estes itens corresponderam a lógica e sentido das questões teoricamente levantadas; ademais, eles contemplaram os critérios estatísticos sugeridos nas três categorias: compreensão, clareza e importância, condição a qual, garantiu a robustez da validação de conteúdo.

É relevante destacar que os itens em questão não sofreram alterações significativas durante o processo de validação e que, os pequenos ajustes referiram-se apenas a condições gramaticais ou falhas na digitação da escrita não alterando o

sentido e o conteúdo original dos itens. Neste sentido, destaca-se a originalidade do instrumento sobre maturidade de governança organizacional na literatura científica brasileira nos moldes teóricos e empíricos propostos neste estudo.

## REFERÊNCIAS

Pasquali L. (2009). Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. Porto Alegre, Brasil: Artmed.

Alexandre NMC, Coluci MZO. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência Saúde Coletiva*. 2011. 16(7): 3061-8.

Peres AJS, Laras JA. Estrutura fatorial do questionário de esquemas e crenças da personalidade. *Avaliação Psicológica*. 2016. 15(2):141-50.

Pillati LA, Pedroso B, Gutierrez GL. Propriedades psicométricas de instrumentos de avaliação: um debate necessário. *Rev R.B.E.C.T.* 201. 3(1):81-91.

Cohen RJ, Swerdlik ME, Sturman ED. Testagem e avaliação psicológica: introdução a testes e medidas. Artmed: Porto Alegre, 2014.

Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). *The measurement of observer agreement for categorical data*, publicado na *Biometrics* em 1977 (disponível em <http://www.istor.org/stable/2529310>).

LIN, C., WU, J. C., YEN, D. C. "Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages", *Information and Management*, v. 49, n. 1, pp. 10-23. 2012.

MARX, F., WORTMANN, F., MAYER, J. H. "A maturity model for management control systems: five evolutionary steps to guide development", *Business and Information Systems Engineering*, v. 4, n. 4, pp. 193-207. 2012.

POPPENDIECK, M. "The lean maturity measure assessment and implementation", *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, v. 3134, pp. 3-18. 2004.

KUCINSKA-LANDWOJTOWICZ, A. "Organizational maturity models-review and classification", *CBU International Conference Proceedings*, v. 7, pp. 186-192. 2019.

PIGOSSO, D. C. A., ROZENFELD, H., MCALOONE, T. C. "Ecodesign maturity model: a management framework to support ecodesign implementation into manufacturing companies", *Journal of Cleaner Production*, v. 59, pp. 160-173. 2013.

CUBO, C., OLIVEIRA, R., FERNANDES, A.C., SAMPAIO, P., CARVALHO, M. S., AFONSO, P. "An innovative maturity model to assess supply chain quality

management”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, v. 40, n. 1, pp. 103-123. 2023.

PULLEN, W. “A public sector HPT maturity model”, *Performance Improvement*, v. 46, n. 4, pp. 9-15. 2007.

WENDLER, R. “The maturity of maturity model research: a systematic mapping study”. *Information and Software Technology*, v. 54, pp. 1317-1339. 2012.

GONCALVES FILHO, A. P., WATERSON, P. “Maturity models and safety culture: a critical review”, *Safety Science*, v. 105, pp. 192-211. 2018.

SCHUMACHER, A., EROL, S. AND SIHN, W. “A maturity model for assessing industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing Enterprises”, *Procedia CIRP*, v. 52, pp. 161-166. 2016.

ROSEMANN, M. AND DE BRUIN, T. “Application of a holistic model for determining BPM maturity”, *BPTrends*, v. 2, pp. 1-21. 2005a.

ROSEMANN, M. AND DE BRUIN, T. “Towards a business process management maturity model”, *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, Information Systems in a Rapidly Changing Economy, ECIS 2005*, Verlag and the London School of Economics, pp. 1-12. 2005b.

BOUGHZALA, I., DE VREEDE, T., NGUYEN, C., DE VREEDE, G.J. “Towards a maturity model for the assessment of ideation in crowdsourcing projects”, *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society*, pp. 483- 490. 2014.

KIM, S., PEREZ-CASTILLO, R., CABALLERO, I., LEE, D. “Organizational process maturity model for IoT data quality management”, *Journal of Industrial Information Integration*, v. 26, n. 100256, pp. 1-26. 2022.

BACKLUND, F., CHRONÉER, D., SUNDQVIST, E. “Project management maturity models – a critical review”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 119, pp. 837-846. 2014.

CORREIA, E., CARVALHO, H., AZEVEDO, S., GOVINDAN, K. (2017), “Maturity models in supply chain sustainability: a systematic literature review”, *Sustainability*, v. 9, n. 1, p. 64. 2017.

BITITCI, U.S., GARENGO, P., ATES, A. NUDURUPATI, S.S. “Value of maturity models in performance measurement”, *International Journal of Production Research*, v. 53, n. 10, pp. 3062-3085. 2015.

RIMS: See Risk and Insurance Management Society Incorporated. 2023. Disponível em: <https://www.rims.org/>

BAHRMAN, D. Evaluating and improving organizational governance. Institute of Internal Auditors Research Foundation. Altamonte Springs, Florida. 2011.

DONNELLAN, B., SHERIDAN, C., CURRY, E. 2011. A capability maturity framework for sustainable information and communication technology. <http://0-search.proquest.com.innopac.up.ac.za/docview/847974399/13FE6191B4B6F2829D1/6?accountid=14717>. Acesso em: 19 ago. 2023.

WILKINSON, N. A framework for organisational governance maturity: An internal audit perspective. ProQuest Dissertations and Theses, August, 214.

Wang, G., Liu, H., Li, H., Luo, X., & Liu, J. (2020). A building project-based industrialized construction maturity model involving organizational enablers: A multi-case study in China. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/SU12104029>

Torres-Moreno, M. E. & Aponte-Melo, J. H. (2021). Assessing Business-IT Alignment Maturity at a Colombian University. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 23(4), 1-22. <http://doi.org/10.4018/JCIT.20211001.oa8>

Manikam, S., Sahibudin, S., & Kasinathan, V. (2019). Business intelligence addressing service quality for big data analytics in public sector. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 16(1), 491–499. <http://doi.org/10.11591/ijeecs.v16.i1.pp491-499>

Holter Antonsen, Helena, and Dag Øivind Madsen. 2021. Developing a Maturity Model for the Compliance Function of Investment Firms: A Preliminary Case Study from Norway. *Administrative Sciences* 11: 109. <https://doi.org/10.3390/admsci11040109>

Aljowder, T.; Ali, M.; Kurnia, S. Development of a Maturity Model for Assessing Smart Cities: A Focus Area Maturity Model. *Smart Cities* 2023, 6, 2150–2175. <https://doi.org/10.3390/smartcities6040099>

Aras, A.; Büyüközkan, G. Digital Transformation Journey Guidance: A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review. *Systems* 2023, 11, 213. <https://doi.org/10.3390/systems11040213>

Fesenko, T., & Fesenko, G. (2016). E-readiness evaluation modelling for monitoring the national e-government programme (by the example of Ukraine). *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(3(81)), 28–35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.71606>

Lichtenthaler, U., (2023). Sustainability Skills and Sustainable Natives: Key Competencies and Maturity Model for Sustainability Management, *Journal of Innovation Management*, 11(3), 95-113.; DOI: [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_011.003\\_0005](https://doi.org/10.24840/2183-0606_011.003_0005)

Orenstein EW, Muthu N, Weitkamp AO, Ferro DF, Zeidlhack MD, Slagle J, Shelov E, Tobias MC. Towards a Maturity Model for Clinical Decision Support Operations. *Appl Clin Inform.* 2019;10(5):810-819. doi:10.1055/s-0039-1697905

Jalilvand, Abol, and Sidharth Moorthy. 2023. Triangulating Risk Profile and Risk Assessment: A Case Study of Implementing Enterprise Risk Management System. *Journal of Risk and Financial Management* 16: 473. <https://doi.org/10.3390/jrfm16110473>

Silveira, V. N. S., Guimarães, L. V. M., & Abraão, H. E. (2007). Os modelos de maturidade e a gestão de pessoas: o modelo P-CMM. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

Silva, L. F. B. (2017). Governança no setor público: a relação dos indicadores socioeconômicos na governança das capitais brasileiras. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2017.



## AUTORES

**Antônio de Pádua de Oliveira e Silva**

Concludente do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela FACULDADE PLUS Arte e Educação.

**Clédissa Ramone Fernandes de Oliveira Gurgel**

Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho na Universidade Potiguar/Ecossistemas Ânima; doutoranda em Administração na Universidade Potiguar".

**Cynthia Mara Queiroz de Oliveira**

Mestranda em Psicologia na Universidade Potiguar/Ecossistemas Ânima; servidora na Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Norte.

**Ionara Dantas Estevam**

Doutora em Psicologia; professor/pesquisador na Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima; LABAVAPSI- Laboratório de Avaliação Psicológica. Natal, RN, Brasil.

**Karylane Rayssa de Oliveira Pessoa Araújo**

Doutorando em Administração na Universidade Potiguar.

**Leandro Trigueiro Fernandes**

Professor/pesquisador na Universidade Potiguar.

**Leonardo Freire de Mendonça Soares**

Servidor do IFPB; doutorando em Administração na Universidade Potiguar.

**Maria Antonia do Socorro Rabelo Araujo**

Mestrado em administração e controladoria (UFC) Graduação em administração de empresas (UNIFOR), Licenciatura em História (UECE), pós graduação em marketing (UFC).

**Maria Vandia Guedes Lima**

Mestre em Educação / Psicopedagoga Clínica e Institucional pela UECE/Especialista MBA do Ensino da Docência.

**Nilton Soares Formiga**

Doutor em Psicologia; professor/pesquisador na Universidade Potiguar/Ecosistema Ânima; LABAVAPSI- Laboratório de Avaliação Psicológica. Natal, RN, Brasil.

**Renata Rosalina da Silva**

Doutorando em Administração na Universidade Potiguar.

**Thalita Kelle Pires Beserra**

Mestre em Psicologia; Professora de Direito da Faculdade São Vicente/AL e Faculdade Pio Décimo/SE.





 EDITORA  
**ÓPERA**

ISBN 978-658528423-3



9 786585 284233