

## ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

### PARA ALÉM DA DICOTOMIA: INTEGRANDO GESTÃO DE SI E GESTÃO ORGANIZACIONAL NA FORMAÇÃO DE LÍDERES

#### RESUMO

Este artigo investiga a interface entre a gestão organizacional e a gestão de si como um paradigma fundamental para a formação de líderes no contexto pós-moderno. Partindo de uma crítica às abordagens tecnicistas da administração clássica, que priorizam a eficiência e o controle, propõe-se uma ampliação ontológica do campo, integrando saberes da Filosofia, Psicologia e Ciências Sociais. O problema central questiona como a articulação entre o "cuidado de si" foucaultiano e as práticas de gestão pode constituir um modelo formativo para gestores confrontados com desafios éticos, sociais e tecnológicos complexos. Por meio de uma metodologia qualitativa, com base em análise bibliográfica e na *Grounded Theory*, o estudo revisita as teorias administrativas, analisa as contribuições sobre a autogestão e identifica os pontos de convergência e tensão entre a gestão externa (organizacional) e a interna (subjéctiva). Como resultado principal, apresenta-se a Matriz de Integração Ontológico-Existencial da Gestão para a formação do gestor pós-moderno, que articula quatro saberes essenciais: técnico-analítico, ético-reflexivo, sistêmico-relacional e *práxico-autopoiético*. Conclui-se que a superação da dicotomia entre gerir organizações e gerir a si mesmo é crucial para o desenvolvimento de uma liderança humanizadora, capaz de alinhar racionalidade instrumental com sensibilidade ética e autoconhecimento, respondendo às demandas por propósito e sustentabilidade no século XXI.

**Palavras-chave:** Gestão de Si; Teorias da Administração; Formação de Gestores; Pós-modernidade; Ética Organizacional.

#### INTRODUÇÃO

A administração surgiu historicamente vinculada à racionalização do trabalho e à eficiência organizacional, de Taylor a Fayol, por meio de modelos técnicos e normativos que priorizavam produtividade e controle. No entanto, a complexidade social, cultural e tecnológica do mundo pós-moderno revelou a insuficiência de abordagens que veem o gestor apenas como executor de processos. Torna-se necessário, portanto, ampliar ontologicamente o campo, reconhecendo a inseparabilidade entre a gestão das organizações e a gestão de si.

Essa mudança encontra respaldo em Foucault (1985), ao propor o "cuidado de si" como prática de liberdade, e em Bandura (1997), que relaciona autogestão à crença na própria eficácia. Do ponto de vista organizacional, Senge (1990) e Mintzberg (2004) destacam lideranças capazes de integrar racionalidade técnica, aprendizagem contínua e visão sistêmica. Nesse cenário, formar gestores requer não apenas domínio de ferramentas, mas também consciência ética, reflexiva e autogestionária.

O problema que orienta este estudo é: como integrar práticas de gestão organizacional e princípios da gestão de si em um paradigma formativo capaz de

preparar gestores para os desafios éticos, sociais e tecnológicos do mundo pós-moderno?

O objetivo geral consiste em investigar essa integração como fundamento da formação de gestores no contexto contemporâneo, em direção a uma administração interdisciplinar, ética e humanizadora. Especificamente, busca-se: (1) revisitar criticamente as teorias da administração; (2) analisar contribuições da Filosofia, Psicologia e Ciências Sociais para a gestão de si; (3) identificar convergências e tensões entre gestão organizacional (externa) e autogestão (interna); (4) propor uma matriz conceitual para a formação do gestor pós-moderno; e (5) discutir implicações para currículos, programas de liderança e processos de desenvolvimento humano.

A relevância da pesquisa manifesta-se em três dimensões: teórica, ao preencher a lacuna entre gestão organizacional e gestão de si; prática, ao oferecer referenciais para a formação de líderes em um mundo marcado por dilemas éticos, diversidade e tecnologias disruptivas; e ontológico-existencial, ao conceber o gestor como sujeito integral, capaz de alinhar racionalidade instrumental, sensibilidade ética e autoconhecimento.

Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, apoiada em análise bibliográfica e hermenêutica crítica, complementada pela Grounded Theory (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 2008; Glaser & Strauss, 2006), por meio das etapas de codificação aberta, axial e seletiva. Esse percurso garante a consistência lógica e a profundidade interpretativa necessárias à construção de uma matriz de integração ontológico-existencial da gestão.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, seguido do percurso metodológico. Na sequência, discutem-se os resultados, com a proposição da matriz conceitual. Por fim, são destacadas as contribuições e considerações finais do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO: FUNDAMENTOS ONTOEPISTÊMICOS DA GESTÃO INTEGRADA**

A tese central deste artigo, a necessidade de integrar a gestão de si à gestão organizacional, fundamenta-se em uma dupla análise: primeiro, uma revisão crítica da evolução do pensamento administrativo, que revela a progressiva, ainda que incompleta, valorização da subjetividade; segundo a incorporação de saberes da filosofia e da psicologia que oferecem as bases conceituais para a gestão de si.

### **2.1 A GÊNESE DA ADMINISTRAÇÃO: DO RACIONALISMO TÉCNICO À CRISE DO PARADIGMA CLÁSSICO**

A história da administração é a história da busca por ordem, eficiência e previsibilidade. Contudo, cada teoria, ao tentar responder aos desafios de sua época, construiu um ideal de gestor, revelando tanto os avanços quanto as lacunas na compreensão do fator humano. Este percurso é fundamental para entendermos por que a "gestão de si" emerge hoje como uma dimensão indispensável.

#### **2.1.1. As Fundações do Controle: As Abordagens Clássicas**

O ponto de partida da administração moderna é a busca pela racionalização. A Administração Científica de Frederick Taylor (1966) focou no "chão de fábrica",

propondo a otimização de tarefas por meio do estudo de tempos e movimentos. O gestor, nesse modelo, é um especialista no planejamento, um cientista do trabalho que separa o pensar do fazer. Sua função é prescrever o *one best way* (a única melhor maneira) de execução, tratando o trabalhador como uma peça de engrenagem que deveria se adaptar ao método para maximizar a eficiência. A subjetividade era vista como um obstáculo a ser eliminado.

Paralelamente, a Teoria Clássica de Henri Fayol (1950) olhou para a organização "de cima para baixo", definindo a administração a partir de suas funções universais: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O gestor fayolista é a personificação da autoridade e da ordem, um arquiteto da estrutura organizacional que zela pela disciplina, pela hierarquia e pela unidade de comando. A organização é uma máquina e o gestor, seu operador central.

Max Weber (1999), com sua Teoria da Burocracia, oferece uma visão sociológica do mesmo fenômeno. Para Weber, a burocracia é a forma mais racional de organização, baseada na impessoalidade, na meritocracia e em regras formais. O gestor burocrático é um funcionário impessoal, um aplicador neutro de normas, cuja legitimidade reside no cargo e não na pessoa. O objetivo é a máxima eficiência através da eliminação do personalismo e do favoritismo, mas, ao fazê-lo, suprime também a dimensão individual e afetiva.

Essas três correntes fundadoras, embora distintas, convergem para um perfil de gestor como agente de controle externo, cuja principal preocupação é a moldagem do comportamento alheio para o alcance de metas organizacionais. A gestão de si não encontra espaço nesse paradigma.

### 2.1.2. A Virada Humanista e Comportamental

A primeira grande ruptura veio com a Teoria das Relações Humanas, cujos estudos, notadamente os de Elton Mayo (1978) na fábrica de *Hawthorne*, revelaram que a produtividade não era apenas uma função de métodos e condições físicas, mas também de fatores sociais e psicológicos. A descoberta da "organização informal" deslocou o papel do gestor: ele passa a ser um mediador das relações sociais, alguém que precisa compreender a moral, a satisfação e a dinâmica dos grupos. Pela primeira vez, o mundo interno do trabalhador é reconhecido como relevante.

Essa semente floresceu na Teoria Comportamental (ou Behaviorista), que mergulhou na psicologia organizacional. Abraham Maslow (1975), com sua hierarquia de necessidades, mostrou que a motivação transcende o salário, envolvendo necessidades de estima e autorrealização. Douglas McGregor (1992), em sua Teoria X e Teoria Y, cristalizou a encruzilhada gerencial: o gestor "X" adota a visão clássica do ser humano como preguiçoso e avesso ao trabalho, necessitando de controle rígido; o gestor "Y" parte do pressuposto de que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e que as pessoas são capazes de autodireção e criatividade. A Teoria Y é um prenúncio da gestão de si, pois sugere que a função do gestor não é controlar, mas criar condições para que os outros se autogerenciem. A Administração Participativa de Rensis Likert (1975) materializou essa visão, propondo modelos em que a participação dos funcionários na tomada de decisão se torna central, e o gestor assume o papel de facilitador do engajamento coletivo.

### 2.1.3. A Sofisticação dos Modelos: Abordagens Sistêmicas e Contingenciais

A Teoria Neoclássica, com Peter Drucker (1981) como seu maior expoente, representou um retorno pragmático aos princípios clássicos, mas com uma nova ênfase na eficácia ("fazer as coisas certas") e não apenas na eficiência ("fazer certo as coisas"). Drucker introduziu a Administração por Objetivos (APO), onde o gestor atua como um articulador de metas, negociando objetivos com sua equipe. Isso promove um alinhamento estratégico, ao mesmo tempo que confere autonomia aos colaboradores na execução, reforçando a responsabilidade individual.

A Teoria Estruturalista, influenciada pela sociologia, via a organização como um sistema complexo e contraditório. Amitai Etzioni (1974) analisou os conflitos entre os objetivos organizacionais e os individuais. O gestor estruturalista é um intérprete da complexidade, alguém que deve equilibrar as tensões entre a estrutura formal e a informal, e entre a organização e seu ambiente.

Essa visão adaptativa foi levada ao seu ápice pela Teoria da Contingência. Autores como Lawrence e Lorsch (1967) argumentaram que não existe um modelo único de gestão. A melhor abordagem ("o melhor jeito") é contingente, ou seja, depende das circunstâncias, como o ambiente externo, a tecnologia empregada e as pessoas envolvidas. Isso dinamizou a busca por princípios universais e transformou o gestor em um diagnosticador e estrategista situacional. Para ser eficaz, ele precisa ter uma alta capacidade de leitura de contexto e de flexibilidade comportamental, habilidades que demandam, implicitamente, um elevado grau de autoconsciência e autogestão.

#### 2.1.4. O Paradigma Contemporâneo: A Gestão do Conhecimento

Finalmente, a Teoria da Aprendizagem Organizacional, popularizada por Peter Senge (1990), representa a aproximação mais explícita entre a gestão organizacional e a dimensão do desenvolvimento pessoal. Senge afirma que, em um mundo de mudanças aceleradas, a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes. Para isso, o gestor deve atuar como designer, professor e guardião da visão, cultivando cinco disciplinas. Entre elas, o "Domínio Pessoal" (*personal mastery*) destaca-se como a prática contínua de clarificar a visão pessoal e focar energias. Aqui, pela primeira vez em uma teoria de gestão de grande impacto, a gestão de si não é apenas implícita, mas um pilar explícito para o sucesso organizacional.

Este percurso histórico demonstra uma trajetória clara (Quadro 1) de um gestor-controlador de tarefas, passamos a um gestor-facilitador de pessoas e, finalmente, a um gestor-cultivador de aprendizado.

**QUADRO 1 – Teorias da Administração e o Perfil do Gestor**

| TEORIA                      | PRINCIPAIS CONCEITOS                                                                            | ABORDAGEM À GESTÃO<br>PERFIL DO ADMINISTRADOR                                                                 | AUTORIA       |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Administração Científica    | Ênfase na eficiência e racionalização do trabalho por meio da aplicação de métodos científicos. | Propõe um gestor racional e eficiente, responsável pela análise e planejamento das tarefas dos trabalhadores. | Taylor (1966) |
| Teoria Clássica             | Estrutura organizacional e funções administrativas, princípios de organização.                  | Gestor como autoridade central, responsável pela disciplina, ordem e eficiência.                              | Fayol (1950)  |
| Teoria das Relações Humanas | Importância das relações interpessoais e do contexto social no desempenho.                      | Gestor como mediador das necessidades sociais e emocionais dos colaboradores.                                 | Mayo (1978)   |
| Teoria da Burocracia        | Organização impessoal baseada em regras e hierarquia.                                           | Gestor burocrático, impessoal e racional, focado em eficiência.                                               | Weber (1999)  |

|                                       |                                                                            |                                                                    |                                |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Teoria Neoclássica                    | Reafirmação dos princípios clássicos com foco na eficácia e flexibilidade. | Gestor como decisor adaptável às mudanças.                         | Drucker (1981)                 |
| Teoria Comportamental                 | Ênfase na psicologia e comportamento organizacional.                       | Gestor como influenciador de motivação e satisfação.               | Maslow (1975), McGregor (1992) |
| Teoria da Contingência                | Não há modelo único de gestão, depende do contexto.                        | Gestor adaptativo às circunstâncias.                               | Lawrence & Lorsch (1973)       |
| Administração Participativa           | Participação dos funcionários na tomada de decisão.                        | Gestor como facilitador do engajamento coletivo.                   | Likert (1975)                  |
| Administração por Objetivos           | Estabelecimento conjunto de metas entre gestores e subordinados.           | Gestor como articulador de metas claras e mensuráveis.             | Drucker (1981)                 |
| Teoria X e Teoria Y                   | Diferentes visões sobre a natureza humana.                                 | Gestor controlador (X) ou confiável e motivador (Y).               | McGregor (1992)                |
| Teoria Estruturalista                 | Enfoque nas estruturas organizacionais e no ambiente.                      | Gestor como intérprete das complexidades estruturais e ambientais. | Etzioni (1974)                 |
| Teoria da Aprendizagem Organizacional | Aprendizagem contínua como diferencial competitivo.                        | Gestor como líder do conhecimento e promotor de inovação.          | Senge (1990)                   |

**Fonte:** Elaboração da autora (2025), com base na releitura e sistematização das principais correntes do pensamento administrativo, representadas por autores como Taylor (1966), Fayol (1950), Mayo (1978), Weber (1999), Drucker (1981), Maslow (1975), McGregor (1992), Likert (1975), Etzioni (1974), Lawrence & Lorsch (1973) e Senge (1990).

Contudo, mesmo nas abordagens mais contemporâneas, a gestão de si ainda é frequentemente tratada como um meio para um fim organizacional. A virada que este artigo propõe é compreendê-la também como um fim em si mesma, um fundamento ético que ressignifica o próprio ato de gerir.

## 2.2 O CUIDADO DE SI COMO *PRÁXIS* DA LIBERDADE: FOUCAULT E A GESTÃO DA SUBJETIVIDADE

A noção de "gestão de si" não é um conceito recente na história do pensamento, mas uma síntese de múltiplas tradições que, ao longo dos séculos, buscaram compreender a relação do indivíduo consigo mesmo. Longe da visão instrumental da administração, essas abordagens tratam a autogestão como uma condição para a liberdade, a realização e a integridade do sujeito.

A base filosófica é encontrada na Antiguidade, com a Virtude Eudaimônica de Aristóteles (Ética a Nicômaco). Para Aristóteles, a *eudaimonia* – frequentemente traduzida como felicidade ou florescimento humano – não é um estado de prazer, mas uma vida de bem-estar orientada por uma prática virtuosa. A gestão de si aristotélica é, portanto, um processo de cultivo da excelência, onde a dinamismo (*dynamis*) e o *dever* são as forças de realização. O gestor, nesse sentido, busca o equilíbrio e a autorrealização não apenas em sua vida pessoal, mas também como fundamento de uma ação ética e justa no mundo, que inclui a gestão de outros.

A releitura foucaultiana do Cuidado de Si (Foucault, 1985) retoma essa herança, mas a insere em uma perspectiva contemporânea. Foucault desvincula o "cuidado de si" do egoísmo, concebendo-o como um conjunto de práticas de liberdade, reflexão e autodomínio que são a base de qualquer governo ético, seja de si ou dos outros. Em sua visão, o indivíduo deve ser o gestor de sua própria existência, resistindo às forças de subjetivação que o limitam e construindo-se como um sujeito autônomo e responsável.

A profundidade da subjetividade é explorada pela Psicanálise do Si (Freud, 1996; Lacan, 1998). Diferente das abordagens mais conscientes, a psicanálise revela que a gestão de si é um processo complexo que envolve o reconhecimento e a negociação com as forças do inconsciente e do desejo. O indivíduo não é um ser

totalmente racional, mas um campo de forças internas, muitas vezes em conflito. A gestão de si, sob essa ótica, é o ato de enfrentar esses conflitos, resistir aos mecanismos de recalque social e buscar uma maior integração entre o consciente e o inconsciente, permitindo uma subjetivação genuína e menos alienada.

A Psicologia Humanista e Cognitiva oferece uma perspectiva mais otimista e orientada para a ação. O conceito de Autoatualização, defendido por Maslow (1975) e Rogers (1997), postula a existência de uma tendência inata ao crescimento e à realização do potencial humano. A gestão de si é a busca por esse potencial, por uma vida que seja congruente com o eu ideal. Um gestor que compreende e valoriza a autoatualização em si mesmo e em sua equipe cria um ambiente onde o desenvolvimento pessoal é um motor de inovação e engajamento.

Complementarmente, a Autoeficácia de Albert Bandura (2008) é um pilar da autogestão. Ela se refere à crença do indivíduo em sua capacidade de organizar e executar as ações necessárias para produzir resultados. Essa confiança no agir consciente é o que impulsiona o gestor a aceitar desafios, perseverar diante das dificuldades e assumir a responsabilidade por sua própria performance e desenvolvimento. A alta autoeficácia é, portanto, uma condição psicológica para o exercício da autonomia e da liderança eficaz.

Por fim, o conceito de *Flow*, de Mihaly Csikszentmihalyi (1990), descreve um estado de engajamento total na atividade, onde a pessoa se sente completamente imersa e realizada. O *flow* ocorre quando há um equilíbrio entre as habilidades do indivíduo e os desafios da tarefa. A gestão de si é, nesse contexto, a busca por experiências de trabalho e de vida que promovam esse estado, cultivando a concentração e a realização plena (Quadro 2).

**QUADRO 2 – Concepções de Gestão de Si**

| TEORIA/<br>CONCEPÇÃO | PRINCIPAIS<br>CONCEITOS                                           | ABORDAGEM À<br>GESTÃO DE SI                                                            | AUTORIA                        |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Cuidado de Si        | Práticas de si como condição da liberdade ética e política.       | Indivíduo como gestor de sua própria existência.                                       | Foucault (1985)                |
| Virtude eudaimônica  | Vida orientada ao bem, dynamis e devir como forças de realização. | Gestão de si como busca de autorrealização e equilíbrio.                               | Aristóteles (Ética a Nicômaco) |
| Psicanálise do Si    | Inconsciente, desejo e processos de subjetivação.                 | Gestão de si como reconhecimento das forças internas e resistência ao recalque social. | Freud (1923), Lacan (1998)     |
| Autoeficácia         | Crença na capacidade de organizar e executar ações.               | Autogestão como confiança no agir consciente.                                          | Bandura (2008)                 |
| Autoatualização      | Tendência ao crescimento e realização pessoal.                    | Gestão de si como realização do potencial humano.                                      | Rogers (1997), Maslow (1975)   |
| Flow                 | Estado de engajamento total na atividade.                         | Gestão de si como cultivo da concentração e realização plena.                          | Csikszentmihalyi (1990)        |

**Fonte:** Elaboração da autora (2025), com base na releitura e sistematização de concepções da filosofia e da psicologia sobre a gestão de si, representadas por autores como Aristóteles (Ética a Nicômaco), Foucault (1985), Freud (1996), Lacan (1998), Maslow (1975), Rogers (1997), Bandura (2008) e Csikszentmihalyi (1990).

Essas abordagens filosóficas e psicológicas, ao explorarem a subjetividade humana em suas múltiplas facetas, fornecem as categorias analíticas (cuidado de si, *eudaimonia*, inconsciente, autoeficácia, autoatualização, *flow*) que serão fundamentais para a codificação e a criação do *framework* conceitual da *Grounded Theory*. Elas oferecem o contraponto necessário ao modelo clássico da administração, mostrando que a gestão não pode ser reduzida a uma mera técnica de controle externo, mas deve ser compreendida como uma prática que tem o ser humano integral como seu ponto de partida e de chegada.

## 2.3 CONVERGÊNCIAS E TENSÕES: A SÍNTESE NECESSÁRIA ENTRE GESTÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE SI

A análise aprofundada dos referenciais teóricos nos coloca diante de uma encruzilhada paradigmática. De um lado, a trajetória do pensamento administrativo (seção 2.1) revela uma busca incessante por controle, eficiência e previsibilidade, construindo um ideal de gestor como agente da racionalidade instrumental. De outro, as tradições filosóficas e psicológicas (seção 2.2) apontam para a autogestão como uma prática de liberdade, autorrealização e constituição ética do sujeito. A tese central deste artigo, portanto, emerge da análise dialética entre esses dois universos: a necessidade de integrar a gestão de si à gestão organizacional fundamenta-se na superação de suas tensões históricas e na exploração de suas convergências emergentes.

### 2.3.1. A Tensão Fundamental: Racionalidade Instrumental versus Racionalidade Reflexiva

A principal tensão reside na aparente incompatibilidade entre a lógica da organização e a lógica do si. A gestão organizacional, herdeira do paradigma clássico, opera sob a égide da racionalidade instrumental: os indivíduos são vistos como recursos (*recursos humanos*), os processos são otimizados para maximizar resultados e o sucesso é medido por indicadores quantitativos (KPIs, lucro, *market share*). O gestor é o executor dessa lógica, e seu valor reside em sua capacidade de garantir que a máquina organizacional funcione sem atritos.

Em contrapartida, a gestão de si, fundamentada na *eudaimonia* aristotélica, no *cuidado de si* foucaultiano e na autoatualização humanista, opera sob a racionalidade reflexiva e ética. O indivíduo é visto como um fim em si mesmo, um sujeito em busca de propósito, e o sucesso é medido por critérios existenciais: autenticidade, virtude, crescimento pessoal e a realização de um potencial.

Essa dicotomia se manifesta no cotidiano gerencial: a pressão por metas de curto prazo (gestão externa) colide com a necessidade de desenvolvimento de longo prazo das pessoas (gestão interna); a demanda por padronização e controle choca-se com o desejo de autonomia e criatividade; a linguagem da eficiência entra em conflito com a linguagem do propósito. Quando vivida de forma cindida, essa tensão leva a dois resultados patológicos: o gestor que adere unicamente à lógica organizacional torna-se um burocrata desumanizado, enquanto o indivíduo que se foca apenas em sua subjetividade, sem conexão com o contexto, torna-se ineficaz e alienado da realidade coletiva.

### 2.3.2. As Convergências Emergentes: Rumo a um Paradigma Ontológico-Existencial

Apesar das tensões, a própria evolução do pensamento administrativo e as demandas do mundo pós-moderno revelam pontos de convergência cruciais que tornam a síntese não apenas possível, mas necessária.

A Limitação do Controle e a Necessidade de Confiança citadas nas teorias como a de McGregor (Teoria Y) e a da Aprendizagem Organizacional de Senge já demonstravam que o controle externo tem limites. Ambientes complexos e voláteis exigem proatividade, criatividade e responsabilidade, qualidades que não podem ser

impostas, apenas cultivadas. A gestão de si, com seu foco em autoeficácia (Bandura) e autonomia, emerge como a contraparte indispensável: só é possível confiar e delegar a quem aprendeu a se autogerir.

O Gestor como *Locus* da Integração não é uma abstração, mas um sujeito que vive a tensão em si mesmo. Ele é, ao mesmo tempo, um agente da organização e um ser em busca de sua própria realização. A Teoria da Contingência já exigia do gestor uma imensa capacidade adaptativa, o que pressupõe autoconhecimento e autodomínio. A integração, portanto, não é apenas um conceito teórico, mas uma necessidade prática para a saúde mental e a eficácia do próprio líder.

A Nova Fonte de Legitimidade Organizacional, este é o ponto de convergência mais profundo. Em uma era de crise de sentido, a administração e a organização só alcançam plena legitimidade quando a gestão externa (institucional) se conecta com a gestão interna (de si). A legitimidade não deriva mais apenas da eficiência econômica, mas da ressonância ética e existencial. Organizações que promovem o bem-estar, que possuem um propósito claro e que são lideradas por gestores íntegros e autoconscientes ganham a confiança de seus colaboradores, clientes e da sociedade.

É nesta convergência (Quadro 3) que se forma um paradigma ontológico-existencial da gestão. "Ontológico" porque questiona o *ser* do gestor, e não apenas o seu *fazer*. "Existencial" porque reconhece que a gestão é uma prática de escolhas, responsabilidades e construção de sentido.

**QUADRO 3 – Convergências e Tensões entre os Paradigmas de Gestão**

| DIMENSÃO DE ANÁLISE       | PARADIGMA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL<br>(ênfase na gestão externa)                                                                  | PARADIGMA DA GESTÃO DE SI<br>(ênfase na gestão interna)                                                                                   | CONVERGÊNCIA / SÍNTESE NO GESTOR PÓS-MODERNO                                                                                                                                              |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lógica Dominante</b>   | <b>Racionalidade Instrumental:</b> Foco nos meios, na eficiência e na otimização de processos para atingir um fim predeterminado. | <b>Racionalidade Reflexiva e Ética:</b> Foco nos fins, nos valores, no propósito e na coerência da ação.                                  | <b>Sabedoria Prática (<i>Phronesis</i>):</b> Capacidade de fazer julgamentos éticos e eficazes em situações complexas, integrando o "como" com o "porquê".                                |
| <b>Objetivo Principal</b> | <b>Maximização de Resultados:</b> Busca por lucro, performance, market share e cumprimento de metas.                              | <b>Autorrealização e Florescimento (<i>Eudaimonia</i>):</b> Busca por propósito, crescimento pessoal, virtude e uma vida com significado. | <b>Efetividade com Propósito:</b> Geração de valor sustentável, alinhando o sucesso organizacional com o desenvolvimento humano e o impacto social positivo.                              |
| <b>Visão do Sujeito</b>   | <b>Recurso Humano (<i>Homo Economicus</i>):</b> Um ator racional e intercambiável, motivado por recompensas e punições externas.  | <b>Sujeito Integral e Agente Ético:</b> Um ser complexo, dotado de inconsciente, desejos, valores e potencial para se autoconstituir.     | <b>Líder Integral e Colaborador Protagonista:</b> Um indivíduo visto em sua totalidade, cuja autenticidade e autonomia são fontes de inovação e engajamento.                              |
| <b>Fonte de Poder</b>     | <b>Poder Hierárquico e Autoridade Formal:</b> A influência emana da posição ocupada na estrutura organizacional.                  | <b>Autoridade Moral e Autodomínio:</b> A influência emana do caráter, da coerência, do autoconhecimento e do exemplo.                     | <b>Liderança por Influência e Autoridade Legitimada:</b> O poder é construído através da confiança, do diálogo e da capacidade de inspirar uma visão compartilhada.                       |
| <b>Foco Temporal</b>      | <b>Curto Prazo:</b> Orientação para resultados trimestrais, metas imediatas e resolução de problemas urgentes.                    | <b>Longo Prazo:</b> Orientação para o <i>dever</i> , a formação contínua, o legado e a jornada de uma vida.                               | <b>Visão Estratégica e Desenvolvimento Contínuo:</b> Capacidade de gerenciar as demandas do presente sem perder de vista a construção do futuro, tanto da organização quanto das pessoas. |

|                               |                                                                                                                                             |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concepção de Desenvol.</b> | <b>Treinamento de Competências:</b> Foco no <i>fazer</i> , na aquisição de habilidades e ferramentas para melhorar a performance na função. | <b>Formação do Caráter:</b> Foco no <i>ser</i> , no cultivo de virtudes, na expansão da consciência e no autoconhecimento. | <b>Desenvolvimento Humano Integral:</b> Uma abordagem holística que integra a aquisição de competências (o saber-fazer) com a expansão da consciência (o saber-ser). |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Elaboração da autora (2025), com base na releitura e sistematização de concepções da Administração, filosofia e da psicologia sobre a gestão de si.

Neste paradigma, o sujeito gestor não é apenas executor de processos, mas agente de autoconhecimento, responsabilidade e transformação social. Sua ação de gerir a organização torna-se uma extensão de sua prática de gerir a si mesmo, alinhando a busca por resultados com a busca por virtude, e transformando o ambiente de trabalho em um espaço de desenvolvimento técnico e, sobretudo, humano.

## PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Esta investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza teórico-conceitual e exploratória, estruturada sobre um duplo eixo metodológico: a Hermenêutica Filosófica e a Grounded Theory construtivista. O ponto de partida é a compreensão da realidade organizacional como um sistema aberto e relacional, e do conhecimento como uma construção intersubjetiva. Dessa forma, a pesquisa transcende a simples descrição de fenômenos para interpretá-los criticamente, em diálogo com as tradições filosófica, psicológica e administrativa.

O percurso da pesquisa foi organizado em três movimentos articulados. Primeiramente, realizou-se uma revisão hermenêutica-crítica da literatura, interpretando as principais obras da Administração e de áreas correlatas. Seguindo a orientação de autores como Gadamer (2004) e Ricoeur (1986), buscou-se uma "fusão de horizontes" entre os textos e o problema de pesquisa, a fim de construir uma base teórica interdisciplinar robusta.

Em um segundo momento, os dados bibliográficos foram sistematizados por meio da codificação baseada na *Grounded Theory* construtivista, conforme a metodologia de Charmaz (2006). Esse processo iniciou-se com a *codificação aberta*, na qual foram identificados conceitos-chave como "racionalidade instrumental" e "cuidado de si". Em seguida, a *codificação axial* estabeleceu relações e tensões entre essas categorias, conforme proposto por Strauss & Corbin (2008) e Miles & Huberman (1994). O processo culminou na *codificação seletiva*, que, inspirada em Glaser & Strauss (2006), integrou os achados em torno de uma categoria central: a integração ontológico-existencial entre a gestão organizacional e a gestão de si.

Por fim, o terceiro movimento consistiu na construção de um *framework* conceitual a partir das categorias consolidadas. Com o apoio de referenciais como Miles & Huberman (1994) e Flick (2009), elaborou-se uma Matriz Ontológico-Existencial da Gestão, que articula a formação do gestor pós-moderno em quatro eixos: técnico-analítico, ético-reflexivo, sistêmico-relacional e prático-autopoiético. A combinação da profundidade interpretativa da hermenêutica com o rigor sistemático da Grounded Theory permitiu a elaboração de um modelo inovador, consistente e aberto a futuras validações.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: A CONSTRUÇÃO DO PARADIGMA ONTOLÓGICO-EXISTENCIAL

A análise seguiu os procedimentos da *Grounded Theory* construtivista (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 2008; Glaser & Strauss, 2006), permitindo a construção progressiva de categorias, relações e sínteses conceituais. O percurso analítico foi estruturado em três etapas: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva, que resultaram na formulação de uma Matriz de Integração Ontológico-Existencial da Gestão

Na fase da codificação aberta, buscamos decompor o material teórico em suas unidades de sentido, extraindo conceitos e expressões nucleares que emergem do diálogo entre a gestão organizacional e a gestão de si. Trata-se de um processo germinativo, onde múltiplos fragmentos de significado são destacados sem, ainda, estabelecer hierarquias rígidas. Essa etapa corresponde à sementeira dos conceitos que mais tarde serão articulados em categorias relacionais.

**TABELA 1** – Codificação Aberta: Mapa Germinativo dos Sentidos da Gestão

| FASE DO CICLO  | UNIDADE DE CONTEÚDO (REFERENCIAL)                                     | CÓDIGO INICIAL SUGERIDO     |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Clássico       | Taylor e Fayol – ênfase na racionalização, previsibilidade e controle | Racionalidade Instrumental  |
|                | Weber – impessoalidade e burocracia                                   | Controle Normativo          |
| Humanista      | Mayo – relações sociais, motivação                                    | Gestão Relacional           |
| Comportamental | Maslow, McGregor – motivação, autorrealização, autodireção            | Autonomia e Autodireção     |
| Neoclássico    | Drucker – eficácia, APO, alinhamento estratégico                      | Gestão por Resultados       |
| Sistêmico      | Lawrence & Lorsch – adaptação ao contexto                             | Flexibilidade Contingencial |
| Contemporâneo  | Senge – aprendizagem organizacional, domínio pessoal                  | Gestão como Aprendizagem    |
| Filosofia      | Aristóteles – eudaimonia e virtude                                    | Autorrealização Ética       |
|                | Foucault – cuidado de si                                              | Práxis de Liberdade         |
| Psicologia     | Bandura – autoeficácia                                                | Confiança no Agir           |
|                | Rogers/Maslow – autoatualização                                       | Potencial Humano            |
|                | Csikszentmihalyi – flow                                               | Engajamento Pleno           |
| Psicanálise    | Freud/Lacan – inconsciente, desejo                                    | Gestão do Inconsciente      |

**Fonte:** Elaboração própria com base em Charmaz (2006) e no *corpus* teórico do estudo.

A codificação aberta revela um mosaico conceitual no qual coexistem elementos de controle e instrumentalização (Racionalidade Instrumental, Controle Normativo) e dimensões de subjetividade, liberdade e autodesenvolvimento (Autorrealização Ética, *Práxis* de Liberdade, Confiança no Agir). Esse contraste marca o terreno fértil para o próximo passo: investigar como essas dimensões se conectam e se tensionam na construção das competências do gestor.

A codificação axial aprofunda a análise ao organizar os códigos em uma estrutura dialética. Aqui, não apenas agrupamos, mas colocamos os polos da gestão em confronto direto: a dimensão da "Gestão de Si" (reflexiva e ética) e a da "Gestão Organizacional" (instrumental e performática). É nesta tensão que a verdadeira competência do gestor pós-moderno emerge como uma síntese integradora, uma solução criativa que une o que antes parecia oposto.

**TABELA 2** – Codificação Axial: Arquitetura Dialética das Competências Gerenciais

| TEMA CENTRAL (EIXO FORMATIVO) | CATEGORIA (Polo da Gestão de Si) | SUBCATEGORIA (Polo da Gestão Organizacional) | SÍNTESE INTEGRADORA (COMPETÊNCIA EMERGENTE) | CÓDIGOS ORIGINAIS RELACIONADOS |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|

|                                   |                                           |                                         |                                                                                                                                                                              |                                                                           |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Saber Técnico-Analítico</b>    | Autonomia e Agência Consciente            | Controle e Eficiência de Processos      | <b>Efetividade com Propósito:</b><br>Aplicar a racionalidade instrumental com discernimento, movido pela confiança na própria capacidade de gerar resultados significativos. | Confiança no Agir; Racionalidade Instrumental; Gestão por Resultados.     |
| <b>Saber Ético-Reflexivo</b>      | Integridade e Práxis de Liberdade         | Normatividade e Poder Hierárquico       | <b>Liderança Legitimada:</b><br>Exercer a autoridade a partir de uma base de autoconhecimento e virtude, transformando o poder formal em influência ética.                   | Práxis de Liberdade; Autorrealização Ética; Controle Normativo.           |
| <b>Saber Sistêmico-Relacional</b> | Empatia e Valorização do Potencial Humano | Gestão de Pessoas como Recurso          | <b>Desenvolvimento Humano Integral:</b><br>Superar a visão do "recurso", criando um ambiente que promove o florescimento, a autonomia e as relações interpessoais.           | Potencial Humano; Gestão Relacional; Autonomia e Autodireção.             |
| <b>Saber Prático-Autopoietico</b> | Engajamento Pleno e Domínio Pessoal       | Adaptação e Aprendizagem Organizacional | <b>Inovação com Significado:</b><br>Conectar a necessidade de aprendizado da organização com a busca pessoal por maestria e propósito, catalisando a transformação.          | Engajamento Pleno; Gestão como Aprendizagem; Flexibilidade Contingencial. |

**Fonte:** Elaboração própria a partir de Strauss & Corbin (2008).

A codificação axial demonstra que as competências gerenciais mais robustas nascem da resolução de tensões. O gestor não é eficaz *apesar* da subjetividade, mas *através* dela. A arquitetura dialética revela quatro saberes essenciais que formam os pilares da nossa teoria, preparando o caminho para a integração final em um paradigma unificado.

Na codificação seletiva, as categorias e competências construídas são integradas em torno de um núcleo central que sintetiza o fenômeno: a Integração Ontológico-Existencial da Gestão. Esta matriz final não é apenas um agrupamento, mas uma teoria coesa que explica como a gestão de si se torna o fundamento da gestão organizacional, propondo uma superação dos paradigmas gerenciais históricos.

**TABELA 3 – Codificação Seletiva: Matriz Ontológico-Existencial da Gestão**

| <b>CATEGORIA CENTRAL</b>                           | <b>CATEGORIA CONECTADA (eixo da matriz)</b> | <b>ELEMENTOS EM TENSÃO SINTETIZADA</b>             | <b>RELAÇÃO COM O FENÔMENO (Superação paradigmática)</b>                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integração Ontológico-Existencial da Gestão</b> | Saber Técnico-Analítico                     | (Confiança no Agir) + (Racionalidade Instrumental) | <b>Supera o gestor-ferramenta:</b><br>A ação técnica deixa de ser uma aplicação mecânica para se tornar um ato consciente de um agente que se sabe responsável por seus resultados.              |
|                                                    | Saber Ético-Reflexivo                       | (Práxis de Liberdade) + (Controle Normativo)       | <b>Supera o gestor-burocrata:</b> A autoridade emana da integridade do ser, não apenas do cargo. A gestão de si torna-se a condição primária e a fonte de legitimidade para a gestão dos outros. |
|                                                    | Saber Sistêmico-Relacional                  | (Potencial Humano) + (Gestão Relacional)           | <b>Supera o gestor-controlador:</b><br>A gestão de pessoas evolui para a criação de um ecossistema que permite o florescimento e a autonomia, transcendendo a visão do "recurso humano".         |
|                                                    | Saber Prático-Autopoietico                  | (Engajamento Pleno) + (Gestão como Aprendizagem)   | <b>Supera o gestor-adaptativo:</b><br>O líder não apenas reage às mudanças, mas se torna um agente de transformação, alinhando seu desenvolvimento pessoal com a evolução da organização.        |

**Fonte:** Elaboração própria a partir de Glaser & Strauss (2006).

A codificação seletiva integra todos os achados na Matriz de Integração Ontológico-Existencial da Gestão, que concebe o gestor como um sujeito integral: técnico e ético, racional e reflexivo, estratégico e humano. Esse modelo final rompe a dicotomia histórica entre organização e sujeito, demonstrando de forma conclusiva que a gestão de si não é um complemento, mas o fundamento invisível e indispensável de toda gestão institucional eficaz e legítima no século XXI.

Da Matriz emerge o framework Prático para Análise da Gestão Integral (F-PAGI), Figura 1, que oferece um roteiro estruturado para investigar empiricamente como gestores integram a gestão de si com a gestão organizacional no seu cotidiano.

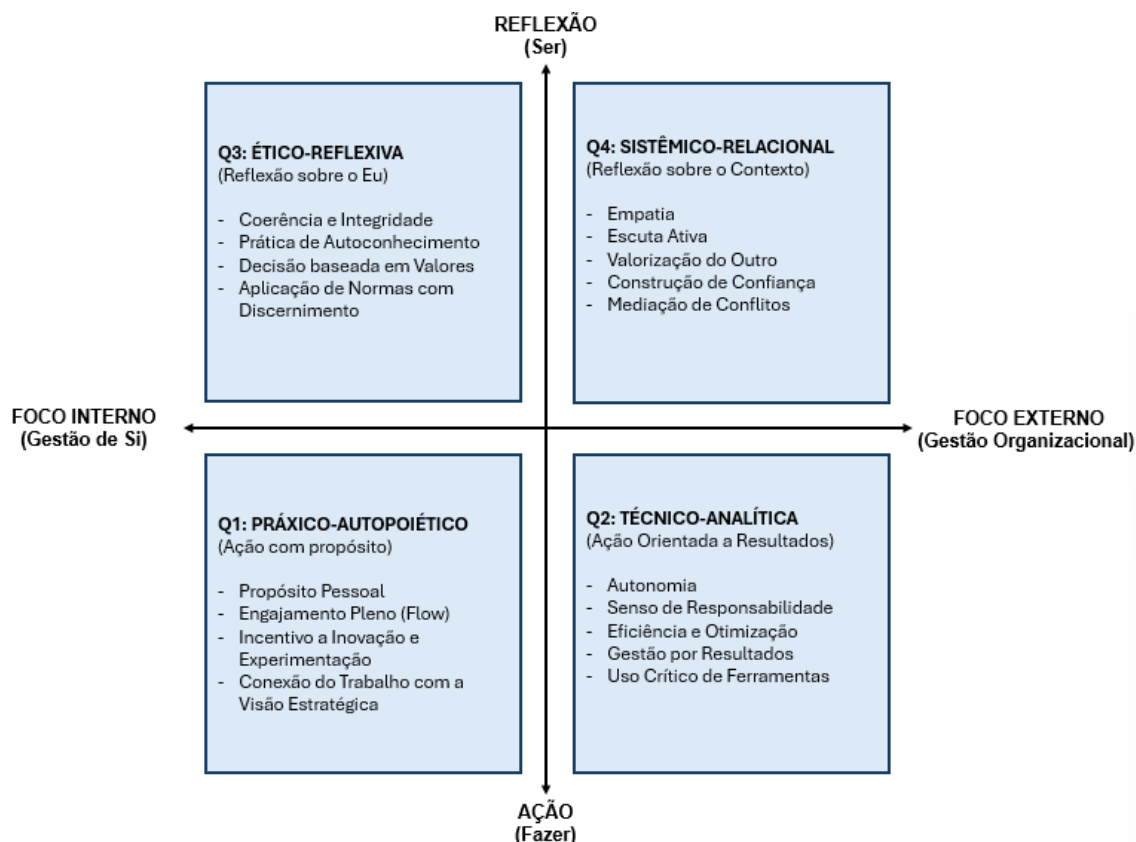
É possível delinear um paradigma para o gestor integral, cuja atuação se desdobra em um duplo eixo dialético: a tensão entre a Ação (o 'Fazer') e a Reflexão (o 'Ser'), e a interface entre o Foco Interno (o 'Si') e o Foco Externo (a 'Organização').

Na dimensão do 'Ser' com Foco Interno, emerge a competência Ético-Reflexiva (Q3), que se traduz na habilidade de liderar a partir de um núcleo de valores pessoais e autoconhecimento, fundamentando a autoridade na integridade e na coerência — uma manifestação do "cuidado de si". Seus indicadores manifestam-se em decisões pautadas por valores, na prática contínua de reflexão e na coerência entre o discurso e a ação. Essa base introspectiva se projeta na esfera do 'Fazer' através da competência Prático-Autopoiética (Q1), definida como a capacidade de agir como um agente de transformação, conectando o trabalho a um propósito maior e cultivando a inovação a partir de um forte engajamento pessoal. Tal competência é observável pelo incentivo à experimentação, pela conexão das tarefas com a visão estratégica e pela demonstração de um engajamento pleno (*Flow*). Transpondo a análise para o Foco Externo, a dimensão da Reflexão se materializa na competência

Sistêmico-Relacional (Q4), que consiste na capacidade de compreender e navegar a complexidade das relações humanas e do contexto organizacional, atuando como um facilitador de conexões e confiança. Evidencia-se pela acurada leitura de ambiente, pela prática da empatia na construção de relações e pela habilidade na mediação de conflitos, mantendo sempre uma visão sistêmica. Finalmente, a aplicação prática dessa sensibilidade contextual ocorre no quadrante Técnico-Analítico (Q2), que representa a habilidade de aplicar métodos e ferramentas de gestão com senso crítico e responsabilidade para alcançar resultados eficazes. Essa capacidade é mensurável pelo foco em eficiência e otimização, pela implementação da Gestão por Objetivos (APO) e pelo uso de indicadores (KPIs) com foco no propósito.

O modelo transcende a visão fragmentada do gestor, propondo uma figura que integra dialeticamente o autoconhecimento com a performance e a sensibilidade relacional com a racionalidade instrumental (Apêndice, **QUADRO 4** – Competências Ontológico-Existenciais da Gestão de Si e da Gestão Organizacional). O líder, sob esta ótica, é aquele que domina a arte de transitar entre esses quatro domínios, convertendo a reflexão ética em ação com propósito e a compreensão sistêmica em resultados organizacionais sustentáveis.

**FIGURA 1** – Framework Prático para Análise da Gestão Integral (F-PAGI)



O *Framework* Prático para Análise da Gestão Integral (F-PAGI) é um roteiro estruturado para a pesquisa empírica, aplicável em abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos. Suas principais aplicações são:

- Pesquisas Qualitativas: O *framework* orienta a criação de roteiros de entrevista e a observação de campo, além de definir categorias para a análise de dados, como transcrições e notas. O pesquisador busca ativamente por evidências (falas, comportamentos) que correspondam às quatro dimensões do modelo.
- Pesquisas Quantitativas: Os "Indicadores Comportamentais" do framework podem ser convertidos em itens de questionários com escala Likert. Isso permite medir em larga escala a percepção das equipes sobre as competências de seus gestores.
- Análise Conceitual: O diagrama ajuda o pesquisador a visualizar e analisar como um gestor equilibra a tensão entre o foco interno (a gestão de si) e o foco externo (a gestão organizacional).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar como a integração entre a gestão organizacional e a gestão de si pode constituir um novo paradigma para a formação de gestores no cenário pós-moderno. A principal conclusão é que a superação da dicotomia histórica entre gerir organizações e gerir a si mesmo é uma condição fundamental para o desenvolvimento de uma liderança humanizadora, ética e eficaz. A pesquisa demonstra que a gestão de si não é um complemento, mas o fundamento invisível e

indispensável de toda prática de gestão institucional que se pretenda legítima e sustentável no século XXI.

As contribuições desta investigação desdobram-se em três dimensões: teórica em que apresenta a "Matriz de Integração Ontológico-Existencial da Gestão", um modelo conceitual inovador que preenche uma lacuna na literatura ao articular de modo consistente a gestão de si com as teorias da administração. Na prática: Oferece referenciais concretos para a reformulação de currículos de Administração, programas de desenvolvimento de liderança e processos de desenvolvimento humano nas organizações. Adicionalmente, o "Framework Prático para Análise da Gestão Integral (F-PAGI)" é apresentado como uma ferramenta para a pesquisa empírica. E na dimensão ontológico-existencial que propõe uma visão do gestor como um sujeito integral, capaz de alinhar a racionalidade instrumental com a sensibilidade ética e o autoconhecimento, fomentando ambientes de trabalho que não apenas organizam processos, mas também humanizam sujeitos.

Como limitação, reconhece-se o caráter teórico-conceitual do estudo, cuja matriz foi desenvolvida a partir de uma análise bibliográfica e da *Grounded Theory*. O modelo proposto, portanto, carece de validação empírica.

Para investigações futuras, sugere-se a aplicação do framework F-PAGI em estudos de campo. Recomenda-se a condução de estudos de caso qualitativos para aprofundar a compreensão das competências na prática, pesquisas quantitativas (*surveys*) para validar os indicadores em larga escala, e pesquisas de métodos mistos para integrar as nuances qualitativas aos dados quantitativos. Tais estudos são essenciais para refinar o modelo e fortalecer a ponte entre a teoria e a prática gerencial contemporânea.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução de Antônio Pinto de Carvalho. São Paulo: Abril Cultural, 1973.
- BANDURA, A. **Autoeficácia**: como enfrentar os desafios da vida. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- CHARMAZ, K. **A Construção da Teoria Fundamentada**: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Fluxo**: a psicologia da felicidade. São Paulo: Rocco, 1990.
- DRUCKER, P. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FOUCAULT, M. **O Cuidado de Si**. História da Sexualidade, v. 3. Rio de Janeiro: Graal, 1985.
- FREUD, S. **O Ego e o Id**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- GADAMER, H.-G. **Verdade e Método**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **A Descoberta da Teoria Fundamentada**: estratégias para pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- LACAN, J. **Escritos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organizações e Ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MASLOW, A. H. **Motivação e Personalidade**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1975.
- MAYO, E. **Os Problemas Humanos de uma Civilização Industrial**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Análise de Dados Qualitativos**: um livro de fontes expandido. Porto Alegre: Artmed, 1994.
- MINTZBERG, H. **Gerenciando**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- RICOEUR, P. **Do Texto à Ação**: ensaios de hermenêutica II. São Paulo: Loyola, 1989.
- ROGERS, C. R. **Tornar-se Pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1966.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1999.

## APÊNDICE

**QUADRO 4** – Competências Ontológico-Existenciais da Gestão de Si e da Gestão Organizacional

| DIMENSÃO<br>(O SABER)          | DESCRIÇÃO PRÁTICA<br>DA COMPETÊNCIA                                                                                        | INDICADORES<br>OBSERVÁVEIS                                                                                                                                                                                                                    | EXEMPLOS DE QUESTÕES<br>(ENTREVISTA)                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Técnico-Analítica</b>    | Aplica métodos de gestão com criticidade, responsabilidade e adaptação ao contexto, buscando resultados com autoeficácia.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discute metas pelo propósito.</li> <li>• Flexível na aplicação de regras.</li> <li>• Assume responsabilidade pelos resultados.</li> <li>• Incentiva autonomia da equipe.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Descreva uma situação em que o procedimento padrão não era o ideal. O que fez?"</li> <li>• "Como equilibra metas e qualidade?"</li> <li>• "Como lidou quando sua equipe não atingiu um resultado esperado?"</li> </ul>   |
| <b>2. Ético-Reflexiva</b>      | Toma decisões baseadas em valores e princípios éticos, com coerência, integridade e autodomínio.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica valores abertamente.</li> <li>• Age de forma coerente com o discurso.</li> <li>• Considera impactos humanos e éticos nas decisões.</li> <li>• Reconhece erros e aceita feedback.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Dê um exemplo de decisão difícil ligada a valores pessoais."</li> <li>• "Como garante que a pressão por resultados não compromete princípios?"</li> <li>• "Que práticas usa para refletir sobre sua atuação?"</li> </ul> |
| <b>3. Sistêmico-Relacional</b> | Vê a equipe como sistema vivo de relações, promovendo segurança psicológica, confiança e desenvolvimento mútuo.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversa sobre bem-estar e carreira.</li> <li>• Media conflitos construtivamente.</li> <li>• Estimula colaboração entre áreas.</li> <li>• É visto como acessível e empático.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Como apoia o desenvolvimento de carreira dos liderados?"</li> <li>• "Como lidou com um conflito na equipe?"</li> <li>• "Como constrói um ambiente seguro para opiniões e riscos?"</li> </ul>                             |
| <b>4. Prático-Autopoietica</b> | Atua como agente de transformação, conectando o cotidiano ao propósito maior, inspirando inovação e aprendizagem contínua. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liga tarefas à visão e estratégia.</li> <li>• Valoriza erros como aprendizado.</li> <li>• Demonstra paixão e engajamento.</li> <li>• Cria práticas de inovação e aprendizagem.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Como ajuda sua equipe a ver o propósito do trabalho?"</li> <li>• "Fale sobre uma inovação da equipe que você apoiou."</li> <li>• "O que traz senso de realização e flow no seu trabalho?"</li> </ul>                     |

**Fonte:** Elaboração própria (2025), a partir da sistematização realizada no estudo *"A Administração e a Organização: Interfaces entre a Gestão Institucional e a Gestão de Si Mesmo"*.