



Editorial: Gestão, políticas públicas e sentidos do trabalho: desafios e possibilidades de transformação

A presente edição da **Revista Gestão & Conexões – REGEC** reúne pesquisas que, a partir de diferentes objetos, contextos e estratégias metodológicas, convergem na compreensão de que a gestão não pode ser tratada como prática técnica isolada. Ao organizar decisões, recursos, relações de trabalho e formas de participação, a gestão também define quais problemas se tornam visíveis, quais vozes são consideradas e quais condições viabilizam — ou limitam — a produção de respostas coletivas para os desafios sociais contemporâneos.

Os artigos aqui apresentados transitam entre as parcerias do Estado com as organizações da sociedade civil, o planejamento ambiental, o engajamento de servidores públicos, os sentidos atribuídos ao trabalho médico em situação extrema e a construção de uma educação escolar antirracista. Embora distintos em suas delimitações empíricas, eles compartilham uma questão de fundo: como construir práticas de gestão capazes de articular eficiência, cuidado, participação e justiça social? A diversidade temática desta edição, portanto, não representa dispersão, mas evidencia a amplitude dos espaços nos quais a gestão se realiza e produz efeitos na vida social.

Em conjunto, os estudos questionam perspectivas que reduzem a gestão ao cumprimento formal de normas, ao controle de indicadores ou à busca imediata por resultados. Sem desconsiderar a importância de processos, instrumentos e métricas, as pesquisas demonstram que tais elementos precisam estar conectados à capacidade de escuta, à aprendizagem institucional, à valorização das pessoas e ao enfrentamento de desigualdades. A gestão que se propõe transformadora requer, assim, não apenas competência operacional, mas também posicionamento ético diante de problemas públicos complexos.

No artigo **“Fragmentação na Literatura: Gerenciamento de Projetos, Inovação Social e Seleção de Organizações da Sociedade Civil”**, André Roberto Ramos dos Santos e Roque Rabechini Junior analisam a produção científica acerca de três dimensões decisivas para a qualificação das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil: o gerenciamento de projetos, a inovação social e os critérios de seleção pública. A revisão sistemática desenvolvida pelos autores evidencia que esses eixos ainda são predominantemente examinados de forma separada, produzindo uma literatura fragmentada e insuficientemente conectada aos desafios concretos enfrentados pelas organizações sociais.

A contribuição do estudo está em demonstrar que a qualificação das parcerias não depende somente da experiência prévia ou da regularidade documental das organizações. Requer critérios técnicos que permitam avaliar a lógica de intervenção, a capacidade de execução, os mecanismos de acompanhamento e os impactos sociais esperados dos projetos. Ao indicar os limites da transposição direta de modelos tradicionais de gerenciamento para o contexto do Terceiro Setor, os autores convidam a pensar modelos mais sensíveis às especificidades das organizações da sociedade civil, marcadas por recursos restritos, vínculos comunitários e compromisso com demandas sociais urgentes. O artigo reforça, desse modo, que inovação social e gestão de projetos devem ser compreendidas como dimensões complementares na construção de relações mais consistentes, transparentes e efetivas entre Estado e sociedade.

A discussão sobre a qualidade das decisões públicas é aprofundada por Silvana de Oliveira Ramos, Caio Fernando Domingos e Jaluzia Maria Lima Silva Borsatto, em **“Desenho de política pública e gestão ambiental: Análise do PMDI 2019-2030”**. A partir de uma investigação qualitativa, documental e temática sobre o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, os autores analisam o modo como a política de gestão ambiental de Minas Gerais foi estruturada. O estudo revela uma realidade marcada por avanços e tensões: se, por um lado, há instrumentos normativos associados às diretrizes do plano e articulação entre setores estatais, por outro, identificam-se congruência apenas parcial entre objetivos e metas, fragilidades de implementação e ausência de movimentos sociais ambientais e de proteção social no desenho da política.

Esse resultado evidencia que o enfrentamento de problemas socioambientais não se esgota na formulação de planos, metas e instrumentos legais. A efetividade de uma política pública depende da coerência entre seus propósitos, seus meios de execução, os mecanismos de monitoramento e a participação dos sujeitos diretamente implicados em suas consequências. Ao chamar atenção para a exclusão de atores coletivos relevantes, o estudo reafirma a importância da participação social como dimensão constitutiva — e não acessória — da governança ambiental. Em tempos nos quais eventos ambientais extremos e conflitos sobre uso, preservação e exploração de recursos se tornam cada vez mais presentes, o artigo oferece subsídios importantes para pensar políticas públicas mais transparentes, responsivas e socialmente legitimadas.

Na sequência, **“Engajamento no trabalho no setor público: revisão bibliométrica e integrativa da literatura”**, de Cristiano Parra Duarte, Ana Cláudia Fernandes Terence e Débora da Silva Melo, aborda uma dimensão frequentemente decisiva para a qualidade dos serviços à sociedade: a relação dos servidores com seu trabalho. A pesquisa mapeia a produção científica sobre o engajamento no setor público e sistematiza os fatores que o influenciam, evidenciando a consolidação recente do tema em interfaces entre psicologia organizacional, administração pública e saúde coletiva. Os achados organizam-se em torno das relações entre engajamento e desempenho, burnout e recursos, bem como demandas laborais e saúde.

Mais do que atribuir o engajamento a uma disposição individual, o estudo ressalta sua natureza multidimensional. Aspectos pessoais, relações com colegas e lideranças, autonomia, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, suporte organizacional e condições institucionais interagem na construção de vínculos mais ou menos potentes com o trabalho. Essa perspectiva é especialmente relevante para a administração pública, pois desloca explicações simplificadoras e reforça a responsabilidade das organizações na criação de ambientes que reconheçam a contribuição dos servidores, favoreçam o bem-estar e sustentem a capacidade de realização do interesse público. A gestão de pessoas, nessa chave, deixa de ocupar uma posição periférica para constituir dimensão estratégica da qualidade das políticas e dos serviços públicos.

A reflexão sobre os vínculos entre trabalho, cuidado e produção de sentido ganha contornos particularmente sensíveis em **“O trabalho significativo de médicos na linha de frente da pandemia”**, de Fernando Vianna, Francis Kanashiro Meneghetti e Rafael Alcadipani. Por meio de entrevistas com médicas e médicos brasileiros que atuaram na linha de frente da COVID-19, os autores investigam como um contexto extremo e repentino reconfigurou os sentidos atribuídos à profissão. O estudo identifica duas categorias analíticas — o trabalho médico idealizado e o trabalho médico na pandemia — e mostra que,

diante da intensidade da crise sanitária, o significado do trabalho se deslocou do imaginário de salvar vidas para práticas de cuidado e conforto dirigidas a pacientes e familiares.

Ao focalizar as experiências de quem vivenciou a pandemia sob condições de elevado risco, pressão e incerteza, o artigo contribui para humanizar o debate sobre trabalho em organizações de saúde. Seus resultados mostram que os sentidos do trabalho não são fixos nem decorrem exclusivamente da escolha profissional; eles são continuamente elaborados nas relações, nos contextos institucionais e nas possibilidades de cuidado oferecidas e recebidas. A pesquisa também provoca gestores e organizações a refletirem sobre a responsabilidade de acolher as dimensões subjetivas do trabalho, sobretudo em situações de crise. Reconhecer o valor do cuidado, da escuta e do suporte coletivo é condição relevante para que o trabalho possa sustentar, e não consumir, aqueles que se dedicam ao cuidado de outras pessoas.

O compromisso com a justiça social é aprofundado no artigo **“Equidade Racial nas Escolas: o Papel da Gestão para uma Educação Antirracista”**, de Amanda Zambelli, Marcia Rangel e Gustavo Forde, . A pesquisa qualitativa, desenvolvida a partir de entrevistas em escolas dos anos iniciais do ensino fundamental, examina os desafios da gestão escolar para a implementação de uma educação antirracista. Os resultados evidenciam dificuldades na elaboração do próprio conceito de educação antirracista, no reconhecimento das especificidades de estudantes negros e na identificação das práticas de racismo que atravessam o cotidiano escolar. Também revelam a concentração de ações em momentos pontuais do calendário, em vez de sua incorporação permanente aos processos pedagógicos e organizacionais.

A relevância do estudo está em demonstrar que a igualdade formal de tratamento não é suficiente para enfrentar desigualdades racialmente estruturadas. Quando situações discriminatórias são interpretadas como brincadeiras, conflitos isolados ou simples questões disciplinares, corre-se o risco de invisibilizar práticas que comprometem a aprendizagem, o pertencimento e a dignidade de crianças negras. A construção de uma educação antirracista demanda, portanto, uma gestão capaz de reconhecer essas desigualdades, promover formação continuada para toda a comunidade escolar, revisar currículos e materiais didáticos e integrar a equidade racial ao projeto político-pedagógico. Trata-se de compreender a escola como espaço de produção de conhecimento, mas também de cidadania, reparação e transformação social.

A leitura conjunta dos artigos permite reconhecer uma ideia central: gestão, participação e cuidado são dimensões inseparáveis quando se busca responder a problemas públicos e organizacionais complexos. A partir delas aprendemos, dentre outras coisas, que o sentido do trabalho na saúde se desloca da idealização técnica para a dimensão subjetiva e interpessoal de acolhimento e escuta. A importância do desenho de políticas na definição de objetivos e na conexão a instrumentos que possam realizá-los e a seleção de projetos de organizações da sociedade civil exige critérios tecnicamente qualificados, mas também atenção ao potencial de geração de impacto social. A política ambiental requer instrumentos coerentes, monitoramento e inclusão efetiva de atores sociais. O engajamento no setor público depende de condições organizacionais que valorizem pessoas e propósitos coletivos. A educação antirracista, por sua vez, exige que a equidade se torne princípio permanente das práticas escolares.

Essas conexões evidenciam que a gestão não é neutra. Toda decisão acerca de quem participa, do que se mede, de como se distribuem recursos, de quais práticas são legitimadas e de como se acolhem as pessoas produz efeitos sobre a reprodução ou o enfrentamento das desigualdades. Os artigos desta edição



não oferecem soluções simplificadas para questões historicamente constituídas, mas apresentam diagnósticos, conceitos e evidências capazes de ampliar o debate acadêmico e subsidiar práticas institucionais mais responsáveis.

Convidamos, assim, leitoras e leitores a percorrerem este número atentos às relações entre política, trabalho, ambiente, educação e sociedade que os estudos tornam visíveis. Que as pesquisas reunidas contribuam para fortalecer uma agenda de gestão comprometida com a construção de organizações e políticas públicas mais participativas, sustentáveis, cuidadoras e socialmente justas.

Por fim, gostaríamos de comunicar que essa edição marca uma transição de editoria adjunta da Revista. De uma escrita de uma primeira pessoa do plural, aqui nominadas professoras Doutoras Susane Petinelli e Juliana Teixeira, passo para uma escrita em primeira pessoa do singular para que eu, profa. Dra. Juliana Cristina Teixeira, me despeça deste ciclo de editoria adjunta, exercido nos últimos cinco anos e meio. Primeiro, sobre a editoria chefe da Profa. Dra. Kátia Vasconcelos, a quem agradeço a parceria, e destaco o brilhantismo e competência em trazer novos públicos leitores e autores da Revista. Depois, e até então, sob a editoria da igualmente brilhante profa. Dra. Susane Petinelli, que conduz a revista com profissionalismo e compromisso com seu legado.

Num universo editorial de privilégios históricos, majoritariamente ocupado por homens, e homens brancos, sermos mulheres na condução de uma Revista tão plural, condução essa conectada com movimentos de honra a legados de quem veio antes, e de valorização das perspectivas contemporâneas e suas juventudes mobilizadoras, é um movimento histórico sermos uma equipe feminina em contexto brasileiro. Além disso, sendo o Brasil um país de maioria negra e feminina marcado por um silenciamento histórico de mulheres negras, foi uma honra sermos duas mulheridades negras, durante a gestão de profa. Kátia, e duas mulheridades, durante a gestão de profa. Susane.

E é nesse passo de transição de Gestão & Conexões, que agradeço às parcerias das pessoas avaliadoras, e a confiança das pessoas autoras em nosso trabalho. Também nesse mesmo movimento, saúdo, e saudamos, juntas, a chegada do professor Doutor Bruno de Almeida Vilela à nova fase da Editoria Adjunta da REGEC. Bruno, com admiração, desejamos sucesso neste novo ciclo.

É com a garantia de nosso compromisso engajado com a construção de uma revista de qualidade, que segue os parâmetros sistêmicos necessários, mas sem deixar a pluralidade enquanto princípio, que desejamos uma excelente leitura! E convidamos para que nossa comunidade se engaje e fortaleça coletivamente a REGEC.

Susane Petinelli Souza e Juliana Cristina Teixeira

Editoras