



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

GT (ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL)

O PRINCÍPIO ZERO DA GESTÃO: CIENTIFICANDO A GESTÃO DE SI COMO FUNDAMENTO DA FORMAÇÃO DE GESTORES NA PÓS-MODERNIDADE

Mariana Augusta de Araújo Silva
Anaíra Augusta de Araújo Silva¹

RESUMO

Este ensaio teórico-conceitual investiga a cientificação da gestão de si como fundamento para a formação de gestores na pós-modernidade. O estudo parte da constatação de que os paradigmas clássicos da gestão, focados no controle externo, são insuficientes para os desafios contemporâneos de complexidade e incerteza. Utiliza como metodologia a hermenêutica filosófica e a lógica da *Groud Teory* para interpretar criticamente a literatura e construir uma matriz a partir de conceitos seminais da Administração, Filosofia e Psicologia. Como principal resultado, apresenta o Princípio Zero da Gestão (PZG), um *framework* que traduz a gestão de si nos princípios de planejamento, organização, direção e controle, e o estrutura na Tríade da Gestão de Si Transcendente, com suas dimensões estratégica, tática e operacional. Conclui que a integração da gestão de si como competência central e cientificamente fundamentada é indispensável para desenvolver líderes resilientes, eficazes e socialmente sustentáveis, capazes de aliar performance a um propósito ético no século XXI.

Palavras-chave: gestão de si; teorias da administração; formação de gestores; pós-modernidade.

1 INTRODUÇÃO

A Administração, desde suas origens clássicas em Fayol (1916) e Taylor (1911), consolidou-se como ciência aplicada à otimização de processos e estruturas organizacionais. Contudo, o cenário contemporâneo de hipercomplexidade, fluidez e incerteza, descrito por Bauman (2001) como “modernidade líquida” e capturado nos acrônimos VUCA e BANI, desafia a suficiência dos modelos tradicionais. O gestor não é mais apenas um operador técnico de recursos externos, mas um sujeito integralmente mobilizado, cuja dimensão interna torna-se um fator crítico de sustentabilidade organizacional. O aumento de síndromes como o *burnout* (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2019) aponta para uma crise epistemológica: a negligência da subjetividade do líder compromete a resiliência e a eficácia da própria gestão.

¹ Mariana Augusta de Araújo Silva (Mestre) / UFRN – marianaaugusta@live.com
Anaíra Augusta de Araújo Silva (Especialista) / UFRN - asilvrat@gmail.com



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Diante deste contexto, emerge a necessidade de um “Princípio Zero da Gestão (PZG)”, que posiciona a gestão de si transcendente como a competência fundacional da liderança contemporânea. Este estudo propõe a "cientificação" de práticas como o "cuidado de si" (FOUCAULT, 1984) e a "maestria pessoal" (SENGE, 1990), tradicionalmente marginalizadas, traduzindo-as nos princípios clássicos de planejamento, organização, direção e controle. A questão central que norteia esta investigação é, portanto: de que modo a integração sistemática da gestão de si transcendente, fundamentada nos princípios clássicos da Administração e adaptada ao contexto pós-moderno, contribui para a formação de gestores mais resilientes, eficazes e socialmente sustentáveis?

O objetivo geral deste trabalho é investigar a cientificação da gestão de si transcendente, por meio da Tríade da Gestão de Si Transcendente (estratégica, tática e operacional), como PZG aplicável à formação de líderes. Especificamente, busca-se: (1) contextualizar os desafios da pós-modernidade na prática gerencial; (2) examinar criticamente as limitações do paradigma clássico; (3) cientificar a gestão de si como categoria legítima da Administração; e (4) propor o framework da tríade como modelo formativo.

Para alcançar tais objetivos, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter teórico-conceitual, ancorada em uma opção ontoepistêmica que concebe a realidade como um sistema aberto e o conhecimento como uma construção intersubjetiva (MORIN, 2000; GADAMER, 2004). O percurso metodológico articula a Hermenêutica Filosófica, para a interpretação crítica de textos seminais, com a lógica da *Grounded Theory* construtivista (CHARMAZ, 2006), utilizada como recurso heurístico para a sistematização de categorias teóricas a partir da literatura.

A justificativa para este estudo reside em responder à crise de sentido e de saúde mental que afeta o ambiente corporativo. Ao oferecer um *framework* robusto e cientificamente embasado, a pesquisa apresenta relevância teórica, ao integrar campos interdisciplinares do saber; relevância organizacional, ao propor uma matriz prática para o desenvolvimento de lideranças; e relevância social, ao fomentar uma gestão mais humana, ética e sustentável, capaz de navegar em meio a complexidade do século XXI.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

2 REFERENCIAL TEÓRICO: FUNDAMENTOS PARA UMA CIÊNCIA DA GESTÃO DE SI

A proposta de cientificar a gestão de si como uma categoria legítima da Administração exige um duplo movimento analítico: primeiramente, uma revisão crítica do pensamento administrativo para identificar as lacunas que tornam essa discussão necessária; em segundo lugar, a apropriação de conceitos seminais da filosofia e da psicologia para, então, traduzi-los em um *framework* gerencial aplicável e robusto.

2.1 A CRISE DO PARADIGMA CLÁSSICO E A EMERGÊNCIA DO SUJEITO NA PÓS-MODERNIDADE

A Administração, em sua gênese, constituiu-se como campo de saber voltado à racionalização do trabalho e à eficiência organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2021). As abordagens clássicas, notadamente a Administração Científica de Frederick Taylor (1911), a Teoria Clássica de Henri Fayol (1916) e a Teoria da Burocracia de Max Weber (1947), convergiram para a construção de um ideal de gestor como agente de controle externo. O foco recaía na otimização de tarefas, na estruturação hierárquica e na aplicação impessoal de normas, reduzindo o trabalhador a uma peça de engrenagem e relegando a subjetividade a um obstáculo.

Entretanto, a crescente complexidade social, cultural e tecnológica do mundo pós-moderno, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA) e, mais recentemente, pela fragilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensibilidade (BANI), revelou a insuficiência dessas abordagens tecnicistas. A “modernidade líquida” (BAUMAN, 2001) dissolveu as estruturas estáveis, exigindo do indivíduo uma flexibilidade permanente. Nesse cenário, o gestor deixa de ser mero executor de processos e é convocado a se tornar agente estratégico de sua própria existência.

A pressão por performance contínua, entretanto, transforma a liberdade em obrigação de desempenho, gerando autoexploração e esgotamento, como diagnosticado por Han (2015) em *Sociedade do Cansaço*. A Organização Mundial da Saúde (2019) já reconhece o *burnout* como fenômeno ocupacional, evidenciando que a crise do paradigma clássico se expressa também como crise de saúde mental.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Embora a virada humanista, com a Escola das Relações Humanas (MAYO, 1933) e a Teoria Comportamental (MASLOW, 1954; MCGREGOR, 1960), tenham ampliado o olhar para fatores psicológicos e sociais, a gestão de si ainda era tratada como meio para fins organizacionais. A crise de sentido que atravessa o trabalho contemporâneo exige, portanto, uma ampliação ontológica e epistemológica da Administração: integrar a gestão das organizações à gestão de si como fundamento ético, existencial e estratégico.

2.2 A CIENTIFICAÇÃO DA GESTÃO DE SI: DO CUIDADO DE SI À COMPETÊNCIA GERENCIAL

Para que a gestão de si transcenda o campo da autoajuda e se consolide como categoria científica da Administração, é necessário traduzi-la em linguagem gerencial, articulando conceitos filosóficos e psicológicos às funções administrativas clássicas.

O conceito de “cuidado de si”, resgatado por Foucault (1984), oferece base filosófica. Longe de representar egoísmo, trata-se de um conjunto de práticas de liberdade e autodomínio que sustentam o governo ético dos outros. Na Psicologia, a gestão de si encontra fundamento na autoeficácia de Bandura (1997), entendida como crença na própria capacidade de agir, e na autoatualização de Maslow (1954), como tendência inata ao crescimento humano. A Logoterapia de Frankl (1985) reforça a busca de sentido como motivação central, enquanto Rogers (1961) destaca a autenticidade e o desenvolvimento da pessoa como condições essenciais para a autorrealização.

A cientificação da gestão de si ocorre ao transpor as funções administrativas clássicas de Fayol (1916) para o indivíduo como unidade de análise. Nesse modelo, o planejamento de si corresponde à definição de uma missão e valores pessoais para orientar metas de longo prazo (DRUCKER, 1954; COVEY, 1989). A organização de si envolve a gestão estratégica dos recursos internos, como tempo, energia e cognição, para viabilizar o que foi planejado (DRUCKER, 1966; KAHNEMAN, 2011). A direção de si, ou autodireção, é a capacidade de mobilizar a motivação e a disciplina para a ação, sustentada pela inteligência emocional (GOLEMAN, 1995) e pela capacidade de autodireção proposta por McGregor (1960). Por fim, o controle de si manifesta-se na prática da autoavaliação e da aprendizagem reflexiva, como o *double-loop learning* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), que



27^o Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

permite não apenas corrigir erros, mas também revisar as premissas que os originaram. Essa transposição transforma a gestão de si em um sistema gerencial do *self*, passível de ensino, aprimoramento e mensuração com as mesmas ferramentas aplicadas às organizações.

2.3 A TRÍADE DA GESTÃO DE SI TRANSCENDENTE: UM FRAMEWORK PARA A PRÁXIS GERENCIAL

A partir dessa cientificação, propõe-se a Tríade da Gestão de Si Transcendente como *framework* para a formação de gestores pós-modernos. O modelo organiza a *práxis* da gestão de si em três dimensões, espelhando os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). A dimensão estratégica (O Céu do Gestor), corresponde ao planejamento de si, respondendo ao “porquê”. Fundamenta-se em Drucker (1954), Frankl (1985) e Covey (1989), enfatizando o propósito, a visão de futuro e os objetivos de longo prazo como base para a eficácia. A dimensão operacional (A Terra do Gestor), refere-se à organização de si, respondendo ao “o quê” e “com o quê”. Envolve a gestão de recursos pessoais (tempo, energia e cognição) conforme Drucker (1966) e Kahneman (2011), garantindo eficiência na execução. Por fim, a dimensão tática (O Humano-Gestor): abarca a direção e o controle de si, respondendo ao “como”. Integra inteligência emocional (GOLEMAN, 1995), aprendizagem reflexiva (ARGYRIS; SCHÖN, 1978) e maestria pessoal (SENGE, 1990), conectando estratégia e operação por meio da ação consciente.

A Tríade, ao traduzir filosofia, psicologia e administração em uma estrutura integrada, configura o PZG: a competência fundacional da formação de gestores, da qual derivam todas as demais.

3 PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Este estudo é um ensaio teórico-conceitual de caráter qualitativo, cujo propósito é construir uma Matriz Ontoepistêmica da Gestão de si transcendente, como PZG. A abordagem ancora-se em uma opção ontoepistêmica que concebe a realidade como um sistema aberto e processual, e o conhecimento como uma construção intersubjetiva e situada (MORIN, 2000; GADAMER, 2004). Tal orientação implica que a produção científica não se



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

limita à descrição de fatos, mas resulta de um diálogo crítico entre tradições teóricas, *corpus* textual e horizonte interpretativo do pesquisador.

O percurso metodológico é sustentado por dois pilares articulados: o primeiro relacionado a Hermenêutica Filosófica (GADAMER, 2004): Utilizada para a interpretação profunda do *corpus* analítico, a partir de autores seminais da Administração (Taylor, Fayol, Weber, Drucker, Senge, Mintzberg, Nonaka & Takeuchi, Porter), da Psicologia e Ciências Cognitivas (Maslow, McGregor, Bandura, Goleman, Kahneman, Csikszentmihalyi), da Filosofia e Ciências Humanas (Aristóteles, Heidegger, Foucault, Deleuze & Guattari, Bauman, Han, Morin), em um processo de "fusão de horizontes". O segundo pilar, a *Grounded Theory* Construtivista (CHARMAZ, 2006): Mobilizada como recurso heurístico para a análise sistemática dos textos, permitindo que as categorias teóricas emergam a partir da codificação aberta, axial e seletiva.

O processo analítico seguiu as etapas de levantamento de fontes, codificação (aberta, axial e seletiva) e construção da matriz integrativa. O rigor foi assegurado por critérios como coerência ontoepistêmica, transparência do percurso, triangulação conceitual e saturação teórica. A fusão da profundidade crítica da hermenêutica com o rigor analítico da *Grounded Theory* visa produzir uma matriz conceitual densa e inovadora, formalizada como o PZG, capaz de orientar a formação de líderes para o cenário pós-moderno.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para responder ao objetivo 1, de contextualizar os desafios da pós-modernidade (VUCA/BANI) e seus impactos sobre a formação e a prática gerencial, a Tabela 1 articula esses contextos com a gestão de si.

TABELA 1 – Impactos do Contexto Pós-Moderno (VUCA/BANI) na Gestão de Si

ELEMENTO	DESCRIÇÃO PÓS-MODERNA	IMPACTO NA PRÁTICA GERENCIAL	RELEVÂNCIA PARA A GESTÃO DE SI
Volatilidade (V)	Mudanças rápidas e inesperadas.	Líderes adaptáveis e flexíveis.	Gestão de Si emocional e cognitiva.
Incerteza (U)	Futuro imprevisível	Decisão baseada em cenários e intuição calibrada.	Autoeficácia e resiliência.
Complexidade (C)	Interdependência entre múltiplos fatores.	Pensamento sistêmico e integrar perspectivas diversas.	Organização de recursos internos (tempo, energia, competências).
Ambiguidade (A)	Múltiplos significados e interpretações.	Clareza de propósito e senso crítico.	Autoconhecimento profundo.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Fragilidade (B)	Estruturas instáveis, vulneráveis a crises.	Construção de resiliência.	Autocuidado e fortalecimento do “capital psicológico”.
Ansiedade (A)	Pressão por resultados.	Cuidar da saúde mental e prevenção do burnout.	<i>Mindfulness</i> e inteligência emocional.
Não-linearidade (N)	Efeitos inesperados.	Estratégias adaptativas	Aprendizagem reflexiva
Incompreensibilidade (I)	Fenômenos complexos e globais.	Gestores interpretativos e comunicadores eficazes.	Hermenêutica de interpretar sentidos e criar narrativas.

Fonte: Elaboração do autor (2025), com base em Bauman (2001), Han (2015), Charmaz (2006), Drucker (1966), Covey (2017), Goleman (1995), Bandura (1997) e Argyris & Schön (1978).

O ambiente pós-moderno (VUCA/BANI) gera volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, ampliadas por fragilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensibilidade. Tais condições pressionam os gestores à adaptação contínua, demandando gestão de si emocional, cognitiva e reflexiva como competência crítica. O “eu” torna-se um campo de gestão, exigindo práticas de autocuidado, inteligência emocional, reflexão crítica e clareza de propósito para manter resiliência e coerência diante de um mundo líquido. Nesse cenário, a gestão de si deixa de ser um apêndice subjetivo ou uma prática de autoajuda para se tornar uma competência estratégica fundamental.

Conforme proposição do segundo objetivo, desenvolveu-se o estudo da evolução dos paradigmas da Administração a fim de mostrar um percurso de avanços importantes, mas também de lacunas significativas no que diz respeito à subjetividade do gestor. A Tabela 2 sintetiza como cada escola teórica contribuiu para o desenvolvimento do campo, mas também evidencia seus limites, preparando o terreno para a emergência do PZG: a gestão de si como fundamento da formação do gestor pós-moderno.

TABELA 2 – Do Paradigma Clássico ao Gestor Pós-Moderno

PARADIGMA	ÊNFASE	LIMITAÇÃO IDENTIFICADA	IMPLICAÇÃO PARA O PZG
Científico (Taylor, 1911)	Eficiência das tarefas e padronização	Redução do sujeito a peça mecânica	Requer subjetividade e autonomia
Clássico (Fayol, 1916)	Funções administrativas universais	Gestão focada em estruturas externas	Aplicar funções ao “eu” gestor
Burocrático (Weber, 1947)	Regras e hierarquia	Rigidez, desumanização e impessoalidade	Necessidade de flexibilidade, autenticidade e ética pessoal
Relações Humanas (Mayo, 1933)	Motivação social e clima organizacional	Grupo > indivíduo	Cuidado de si como base ética
Comportamental (Maslow, 1954; McGregor, 1960; Herzberg, 1959)	Necessidades humanas, liderança, motivação intrínseca	Psicologia instrumentalizada como meio para produtividade	Gestão de si como realização e equilíbrio
Estruturalista (Etzioni, 1964)	Integração formal/informal	Centralidade institucional; sujeito subordinado	Gestor como sistema autônomo em diálogo com a organização



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Sistêmico (Bertalanffy, 1968; Katz & Kahn, 1978)	Sistema aberto, interdependência	Ênfase no coletivo	Gestor como sistema integrado (mental, físico, social)
Contingencial (Lawrence & Lorsch, 1967)	Adaptação ao ambiente	Foco externo	Flexibilidade e resiliência interna
Gestão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995)	Criação coletiva (tácito e explícito)	Centralidade na organização, pouco no autocohecimento	Gestor deve gerir seu próprio capital cognitivo e reflexivo
Pós-modernidade – VUCA/BANI (Bauman, 2001; Han, 2015; OMS, 2019)	Fluidez, incerteza, ansiedade, autoexploração	Crise de sentido, burnout e precarização subjetiva	Gestão de Si como competência estratégica, ética e existencial (Princípio Zero da Gestão)

Fonte: Elaboração do autor (2025), com base em Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow, McGregor, Herzberg, Etzioni, Bertalanffy, Katz & Kahn, Lawrence & Lorsch, Nonaka & Takeuchi, Bauman, Han, OMS.

A evolução das teorias administrativas mostra que, dos paradigmas clássicos (Taylor, Fayol, Weber) à pós-modernidade (VUCA/BANI), a centralidade do sujeito foi frequentemente negligenciada. O foco histórico em eficiência, estruturas, sistemas e conhecimento coletivo deixou em aberto a dimensão da subjetividade gerencial. A emergência do PZG propõe superar essas lacunas ao aplicar as funções administrativas ao “eu” e integrar propósito, flexibilidade, autoconhecimento e ética como fundamentos da prática gerencial.

Para concretização do terceiro objetivo do estudo o esforço de traduzir a gestão de si em termos científicos passa pela sistematização das funções clássicas da administração (planejamento, organização, direção e controle) (FAYOL, 1916), aplicadas ao sujeito como unidade de gestão. Essa tradução não é arbitrária, mas resulta da convergência de contribuições da Filosofia (Foucault, Frankl), da Psicologia (Bandura, Maslow, Rogers, Goleman, Kahneman) e da própria Administração (Fayol, Drucker, Senge). A Tabela 3 organiza esse movimento, mostrando como conceitos seminais sustentam o PZG.

TABELA 3 – Cientificação da Gestão de Si: Filosofia, Psicologia e Administração

CONCEITO-FONTE	AUTOR/REFERÊNCIA	TRADUÇÃO GERENCIAL (FAYOL)	CONEXÃO COM O PRINCÍPIO ZERO
Cuidado de si	Foucault	Planejamento de Si	Projeto ético-existencial
Autoeficácia	Bandura	Direção de Si	Mobilização de confiança e ação
Autoatualização	Maslow	Organização de Si	Crescimento e estruturação interna
Busca de sentido	Frankl	Planejamento de Si	Propósito como norte estratégico
Autenticidade e crescimento pessoal	Rogers	Direção/Controle de Si	Congruência e feedback interno
Inteligência Emocional	Goleman	Direção de Si	Autoconsciência, autorregulação, empatia
Gestão do tempo	Drucker	Organização de Si	Disciplina sobre recurso mais escasso



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Viés cognitivo e decisão	Kahnemam	Organização de Si	Reconhecimento e gestão de limites cognitivos
Aprendizagem reflexiva (double-loop)	Argyris & Schön	Controle de Si	Revisão de premissas e adaptação
Maestria pessoal	Senge	Planejamento/Controle de Si	Alinhamento contínuo visão–ação

Fonte: Elaboração do autor (2025), com base em Fayol (1916), Foucault (1984), Maslow (1954), Rogers (1961), Frankl (1985), Drucker (1966), Argyris & Schön (1978), Goleman (1995), Bandura (1997), Senge (1990), Kahneman (2011).

A cientificação da gestão de si emerge da convergência entre filosofia (cuidado de si, busca de sentido), psicologia (autoeficácia, autorregulação, autenticidade) e administração (planejamento, organização, direção e controle). Cada conceito-fonte traduz-se em funções administrativas aplicadas ao eu, estruturando um processo de planejamento, organização, direção e controle de si mesmo. Assim, o PZG se consolida como categoria científica da administração, legitimada por bases ontológicas (ética e sentido), epistemológicas (aprendizagem reflexiva) e práticas (gestão do tempo, inteligência emocional, maestria pessoal).

Por fim, a concretização do estudo em sua totalidade cumpre o quarto objetivo de propor e estruturar a Tríade da Gestão de Si Transcendente (estratégica, tática e operacional) como *framework* para a formação de gestores resilientes, eficazes e socialmente sustentáveis, explicado minuciosamente no tópico a seguir.

4.1 A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ

O processo de construção da matriz evidenciou, por meio das codificações aberta, axial e seletiva, a trajetória dos paradigmas administrativos e suas limitações no tratamento da subjetividade do gestor. A Tabela 4 mostra que, embora cada escola tenha ampliado a compreensão da gestão, permaneceu a tendência de reduzir o sujeito a função instrumental ou secundária.

TABELA 4 – “Mapeando os Fragmentos do Real”: Codificação Aberta e Axial

MATRIZ	CATEGORIA	CÓDIGO INICIAL	LIMITAÇÃO/DESCRIÇÃO INTERPRETATIVA	AUTORES-CHAVE
Clássico	Eficiência Mecânica	Racionalização do trabalho	Gestão centrada no controle externo e padronização	Taylor, Fayol, Weber
Estruturalista	Integração Organizacional	Conflito/Equilíbrio	Sujeito subordinado a papéis e estruturas	Etzioni, Blau & Scott
Relações	Bem-estar	Motivação gru-	Ênfase no coletivo, ausência	Mayo, Roethlisber-



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Humanas	social	pal	de gestão individual	ger & Dickson
Comportamental	Desenvolvimento Humano	Necessidades	Psicologia instrumentalizada para performance	Maslow, McGregor
Sistêmico	Integração Total	Organismo vivo	Visão de sistema aberto, mas foco no coletivo	Bertalanffy, Katz & Kahn
Contingencial	Adaptação	Ajuste ao ambiente	Flexibilidade organizacional, pouca subjetividade	Lawrence & Lorsch
Complexidade	Interdependência	Incerteza	Organizações em devir; sujeito ainda parte secundária	Morin
Gestão do Conhecimento	Capital Cognitivo	Conhecimento tácito/explicito	Produção e difusão coletiva, ausência de foco na gestão de si	Nonaka & Takeuchi
Crise Pós-Moderna	Sociedade do Cansaço	Autoexploração	Pressão por desempenho contínuo e adoecimento	Bauman, Han, OMS
Gestão Estratégica de Si	Propósito e Sentido	Missão pessoal	Sentido como vetor motivacional e resiliência	Frankl, Covey, Drucker
Gestão Operacional de Si	Recursos Pessoais	Tempo/Energia	Gestão de ativos pessoais como base da eficácia	Drucker, Kahneman
Gestão Tática de Si	Inteligência Emocional	Autorregulação	Emoção e metacognição como base da decisão	Goleman, Argyris & Schön, Senge
Integração Ontoepistêmica	Gestão de si Cientificada	Princípio Zero	Síntese estratégica, tática, operacional e reflexiva como fundamento	Foucault, Morin, Charnaz

Fonte: Elaboração do autor (2025), a partir de Taylor (1911), Fayol (1916), Weber (1947), Mayo (1933), Roethlisberger e Dickson (1939), Maslow (1954), McGregor (1960), Etzioni (1964), Blau e Scott (1962), Bertalanffy (1968), Katz e Kahn (1978), Lawrence e Lorsch (1967), Morin (2000), Nonaka e Takeuchi (1995), Bauman (2001), Han (2015), Organização Mundial da Saúde (2019), Frankl (1946), Covey (1989), Drucker (1966), Kahneman (2011), Goleman (1995), Argyris e Schön (1978), Senge (1990) e Foucault (1984).

A partir da constatação dos dados anteriores, a Tabela 5 condensou as descobertas na categoria central: o Princípio Zero da Gestão (PZG), entendido como gestão de si cientificada e estruturada em quatro dimensões (estratégica, tática, operacional e integração).

TABELA 5 – “A Pedra Angular da Gestão”: Codificação Seletiva Expandida

MA-TRIZ	DIMENSÃO ONTOLÓGICA	CONCEITO FUNDAMENTAL	NUANCES	PAPEL NA GESTÃO	EXEMPLOS PRÁTICOS	ORIGEM FILOSÓFICA
Princípio Zero da Gestão	Céu do Gestor (Propósito e Sentido)	Missão, visão e valores pessoais (MVV Pessoal)	Propósito, metas de longo prazo, legado e identidade	Direção estratégica e resiliência	Missão pessoal; redefinição de carreira baseada em valores	Aristóteles; Frankl; Drucker; Covey
	Terra do Gestor (Recursos e Estrutura)	Gestão de ativos pessoais	Tempo, energia, competências, redes sociais	Viabilidade operacional da estratégia	Agenda estratégica; gestão da energia (sono, hábitos); networking	Fayol; Drucker; Kahneman; Bourdieu
	Humano-Gestor (Ação Reflexiva e Emocional)	Inteligência Emocional e Metacognição	Autoconsciência, autorregulação, motivação, aprendizagem reflexiva	Conexão entre estratégia e operação; prevenção de burnout	Feedback pessoal; diário reflexivo; coaching	Goleman; Argyris & Schön; Senge; Gadamer



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

	Integração Ontoepistêmica	Gestão de si Cientificada	Síntese das três dimensões; governança de si; articulação ser-saber-agir	Coerência ontológica e epistemológica	Frameworks educacionais; saúde mental corporativa	Foucault; Morin; Charmaz; Han
--	----------------------------------	---------------------------	--	---------------------------------------	---	-------------------------------

Fonte: Elaboração do autor (2025), com base em Aristóteles (Ética a Nicômaco), Fayol (1916), Drucker (1954; 1966), Covey (1989), Frankl (1946), Bourdieu (1998), Kahneman (2011), Goleman (1995), Argyris e Schön (1978), Senge (1990), Gadamer (2004), Morin (2000), Foucault (1984), Charmaz (2006) e Han (2015).

Essa sistematização resultou na formulação da Tríade da Gestão de Si Transcendente, representada no Diagrama 1 que espelha os níveis organizacionais e traduz as funções administrativas para o “eu” como unidade de análise.

A Tríade da Gestão de Si Transcendente é um *framework* que estrutura a prática da gestão de si em três dimensões integradas, visando formar líderes resilientes, eficazes e sustentáveis. A Dimensão Estratégica (O Céu do Gestor), focada no propósito, responde à pergunta "por quê?". Corresponde ao planejamento de si, envolvendo a definição de uma missão, visão e valores pessoais que servem como uma "constituição" para guiar as decisões e construir um projeto ético-existencial, com base nas ideias de autores como Frankl, Drucker e Covey. O gestor define qual contribuição deseja deixar e qual identidade pretende construir, alinhando suas ações a um propósito maior que a simples performance. A Dimensão Operacional (A Terra do Gestor), focada na gestão de recursos, responde às perguntas: "o quê?" e "com o quê?". Equivale à organização de si, garantindo a gestão eficiente de ativos pessoais como tempo, energia cognitiva e competências para que a estratégia seja executável, fundamentada em conceitos de Drucker e Kahneman. O gestor organiza suas finanças, competências, saúde e redes de relacionamento (*networking*) como um portfólio de ativos que precisam ser cultivados e alocados de forma inteligente para viabilizar o plano estratégico. A Dimensão Tática (O Humano-Gestor), focada na ação consciente, responde à pergunta "Como?". Abrange a direção e o controle de Si, conectando a visão estratégica à realidade operacional por meio da inteligência emocional (Goleman), da aprendizagem reflexiva (Argyris & Schön) e da maestria pessoal (Senge). É a síntese da dimensão executiva, representando a disciplina de alinhar continuamente a ação com a visão estratégica, conforme definido por Peter Senge (1990) em seu conceito de "Domínio Pessoal".

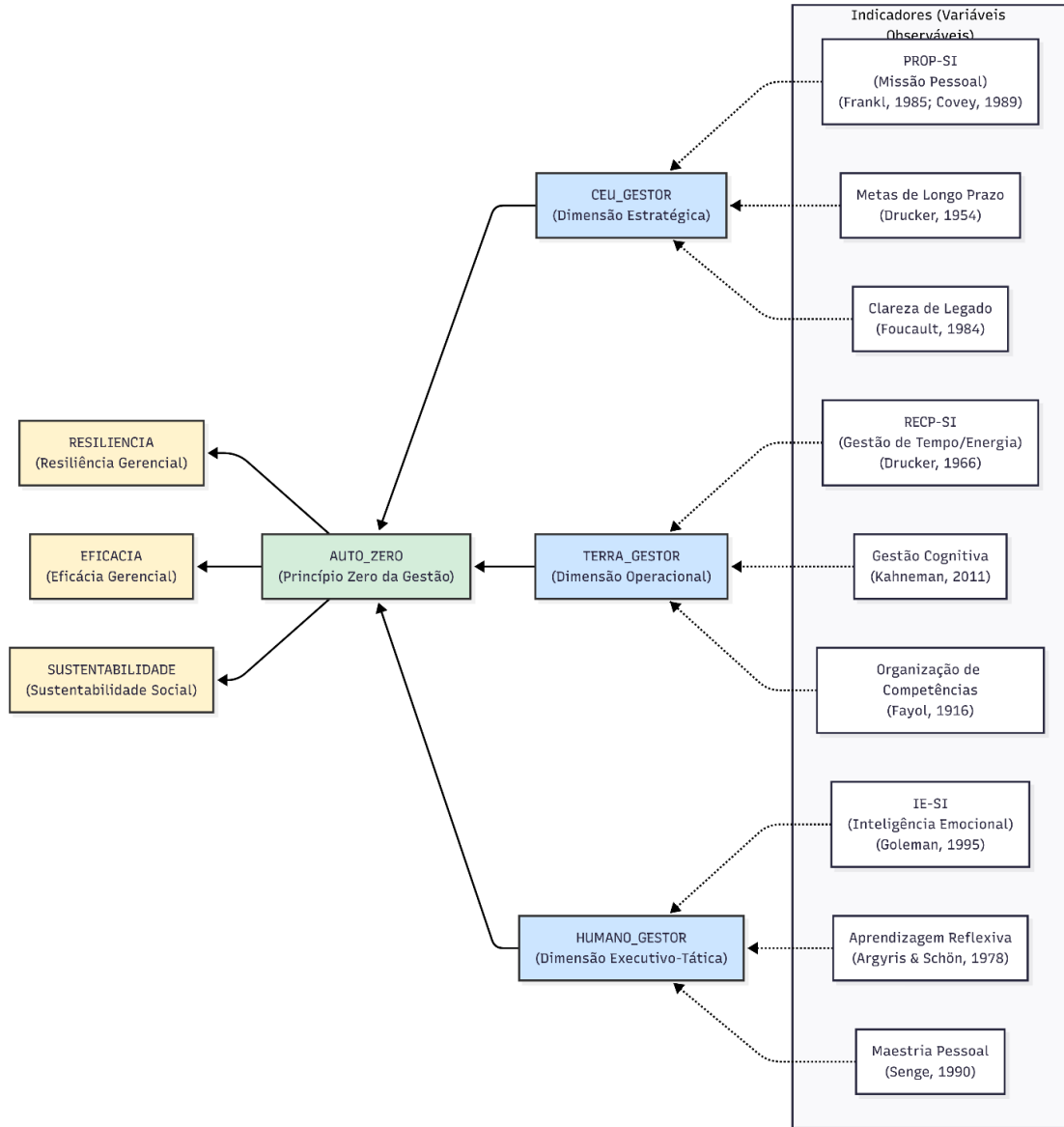


27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

DIAGRAMA 1 – A Matriz do Princípio Zero da Gestão: Dimensões da Gestão de si transcendente



Fonte: Fonte: Elaboração do autor (2025), a partir de Fayol (1916), Drucker (1954; 1966), Frankl (1946; 1985), Covey (1989), Foucault (1984), Goleman (1995), Argyris & Schön (1978), Senge (1990), Kahneman (2011).

A integração dessas três dimensões forma um ciclo virtuoso: a estratégia fornece o norte, a operação garante os recursos e a execução tática assegura uma navegação sábia e adaptativa, culminando em uma liderança de alto impacto e alinhada a um propósito.

A pirâmide apresentada no Diagrama 2 sintetiza o percurso formativo do gestor, da base contextual (VUCA/BANI) ao ápice da *práxis*, onde a gestão de si se torna fundamento ético, epistemológico e prático da administração contemporânea. Cada nível da pirâmide



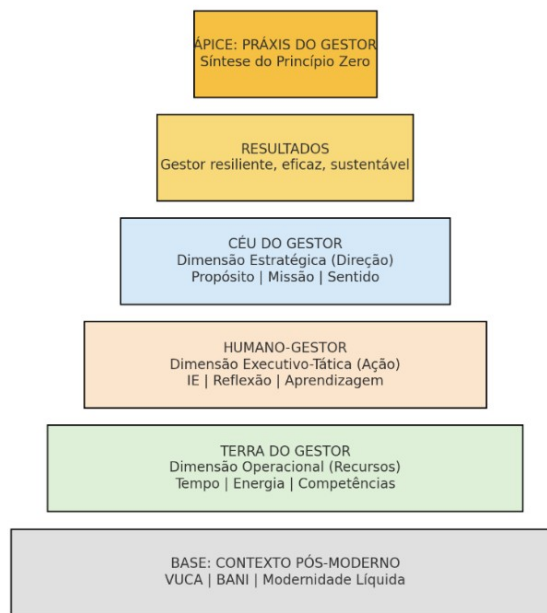
27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

corresponde a uma dimensão essencial da prática gerencial, estruturando o percurso de desenvolvimento do gestor em bases sólidas (recursos), práticas conscientes (ação), direcionalidade (estratégia) e resultados sustentáveis.

DIAGRAMA 2 – A Pirâmide da Práxis Gerencial: Da Fundação aos Resultados



Fonte: Elaboração do autor (2025), a partir de Fayol (1916), Drucker (1954; 1966), Frankl (1946), Covey (1989), Goleman (1995), Senge (1990), Bauman (2001), Han (2015).

A pirâmide evidencia que a *práxis* gerencial não é estática, mas um movimento contínuo de integração entre recursos, ação e propósito, culminando na formação de gestores resilientes, eficazes e socialmente sustentáveis. O ápice, denominado *Práxis do Gestor*, simboliza a realização plena do PZG, no qual a gestão de si se consolida como fundamento ontológico e epistemológico da prática administrativa no século XXI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: PARA ALÉM DA PERFORMANCE, A PRÁXIS DO GESTOR DE SI TRANSCENDENTE

O presente estudo demonstrou que, embora os paradigmas clássicos e contemporâneos da Administração tenham oferecido contribuições fundamentais para a ciência da gestão, todos apresentaram limitações significativas no tratamento da dimensão subjetiva do gestor. Do mecanicismo da Administração Científica à fluidez da pós-modernidade marcada pelos cenários VUCA/BANI, o sujeito permaneceu, em grande medida,



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

reduzido a um recurso instrumentalizado ou a um agente adaptativo de sistemas organizacionais.

Ao introduzir o PZG, a pesquisa propôs a cientificação da gestão de si como categoria legítima da Administração, reinterpretando as funções universais de Fayol (planejamento, organização, direção e controle) a partir de referenciais filosóficos (Foucault, Frankl), psicológicos (Bandura, Maslow, Goleman) e administrativos (Drucker, Senge). Essa transposição epistemológica desloca o foco da organização como fim em si para o gestor como sujeito integral, dotado de capacidade de planejar-se, organizar-se, dirigir-se e controlar-se enquanto unidade de gestão.

A elaboração da Tríade da Gestão de Si Transcendente (estratégica, tática e operacional) e sua síntese na Matriz do PZG configuram um *framework* inovador para a formação de gestores resilientes, eficazes e socialmente sustentáveis. Ao alinhar propósito, recursos e ação consciente, este modelo integra ontologia, epistemologia e *práxis*, oferecendo não apenas um referencial teórico, mas também uma ferramenta prática para programas de formação executiva, MBAs e políticas institucionais de desenvolvimento humano.

A relevância do estudo reside em duas dimensões complementares: a científica, que reposiciona a gestão de si como categoria estruturante da Administração, superando a conotação de autoajuda e consolidando-a como campo de investigação legítimo e mensurável. A contribuição prática, que oferece um *framework* aplicável à formação de gestores no século XXI, capazes de enfrentar a complexidade pós-moderna sem sucumbir ao *burnout*, cultivando sentido, equilíbrio e impacto social positivo.

Assim, a contribuição maior desta pesquisa é propor que a inovação na ciência da Administração não se encontra apenas em novas técnicas organizacionais, mas no reconhecimento de que a gestão de si precede e fundamenta a gestão dos outros e das instituições. O PZG não é apenas uma metáfora, mas um alicerce científico, ético e pedagógico para a formação de gestores pós-modernos.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução de Mário da Gama Kury. 4. ed. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2001.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

- BANDURA, A. **Self-efficacy**: The exercise of control. New York: W. H. Freeman, 1997.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BERTALANFFY, L. von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1968.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Formal organizations**: a comparative approach. San Francisco: Chandler Publishing Company, 1962.
- BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. *In*: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (org.). **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 65-69.
- CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory**: A Practical Guide Through Qualitative Analysis. London: Sage Publications, 2006.
- COVEY, S. R. **The 7 Habits of Highly Effective People**. New York: Simon & Schuster, 1989.
- DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.
- DRUCKER, P. F. **The effective executive**. New York: Harper & Row, 1966.
- ETZIONI, A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1964.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. São Paulo: Atlas, 1916.
- FOUCAULT, M. A ética do cuidado de si como prática da liberdade. *In*: FOUCAULT, M. **Ditos e escritos V**: Ética, Sexualidade, Política. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1984. p. 264-287.
- FRANKL, V. E. **Em busca de sentido**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- GADAMER, H.-G. **Verdade e método**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HAN, B.-C. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- KAHNEMAN, D. **Thinking, Fast and Slow**. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Boston: Harvard Business School Press, 1967.
- MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1954.
- MAYO, E. **Os problemas humanos de uma civilização industrial**. São Paulo: Pioneira, 1933.
- MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1960.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A empresa criadora de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **ICD-11: International Classification of Diseases 11th Revision**. Genebra: WHO, 2019.
- ROETHILSBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the Worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
- ROGERS, C. R. **On Becoming a Person**: A Therapist's View of Psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin, 1961.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1911.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Oxford University Press, 1947.