

## Artigo Científico

# GOVERNANÇA RADICAL, MODELOS INOVADORES E ALTERNATIVAS À GOVERNANÇA TRADICIONAL: UMA ANÁLISE ABRANGENTE

**Hélio Lemes Costa Júnior<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Federal de Alfenas - Unifal-MG / Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Varginha - MG / Brasil

## Resumo

Este artigo explora o conceito de governança radical como uma alternativa aos modelos tradicionais, analisando sua fundamentação teórica, modelos inovadores como autogestão e holocracia, e a teoria da democracia radical como base. Através de estudos de caso no Brasil, incluindo empresas recuperadas, a EPPO Brasil e o Partido dos Trabalhadores, o artigo compara a governança radical com a tradicional, destacando suas divergências, vantagens e desafios. A metodologia de pesquisa adequada para investigar a adoção da governança radical é discutida, enfatizando a combinação de estudos de caso qualitativos e métodos quantitativos. O artigo conclui que a governança radical oferece um caminho para modelos organizacionais mais democráticos, participativos e adaptáveis, com implicações significativas para a gestão e a organização.

**Palavras-chave:** Governança Radical. Modelos Inovadores. Autogestão. Democracia Radical. Brasil.

## Radical governance, innovative models and alternatives to traditional governance: a comprehensive analysis

This article explores the concept of radical governance as an alternative to traditional models, analyzing its theoretical foundations, innovative models such as self-management and holacracy, and the theory of radical democracy as a basis. Through case studies in Brazil, including worker-recovered companies, EPPO Brasil, and the Workers' Party, the article compares radical governance with traditional governance, highlighting their divergences, advantages, and challenges. The appropriate research methodology for investigating the adoption of radical governance is discussed, emphasizing the combination of qualitative case studies and quantitative methods. The article concludes that radical governance offers a path towards more democratic, participatory, and adaptable organizational models, with significant implications for management and organization.

**Keywords:** Radical Governance. Innovative Models. Self-Management. Radical Democracy. Brazil.

## Gobernanza radical, modelos innovadores y alternativas a la gobernanza tradicional: un análisis integral

Este artículo explora el concepto de gobernanza radical como una alternativa a los modelos tradicionales, analizando su fundamentación teórica, modelos innovadores como la autogestión y la holocracia, y la teoría de la democracia radical como base. A través de estudios de caso en Brasil, incluyendo empresas recuperadas, EPPO Brasil y el Partido de los Trabajadores, el artículo compara la gobernanza radical con la tradicional, destacando sus divergencias, ventajas y desafíos. Se discute la metodología de investigación adecuada para investigar la adopción de la gobernanza radical, enfatizando la combinación de estudios de caso cualitativos y métodos cuantitativos. El artículo concluye que la gobernanza radical ofrece un camino hacia modelos organizacionales más democráticos, participativos y adaptables, con implicaciones significativas para la gestión y la organización.

**Palabras clave:** Gobernanza Radical. Modelos Innovadores. Autogestión. Democracia Radical. Brasil.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15189632>

ISSN: 2359-6252

Editor-chefe: Vinicius de Souza Moreira

Editora-adjunta: Letícia Lima Milani Rodrigues

Artigo submetido em 1º de abril de 2025 e aceito para publicação em 09 de abril de 2025



## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de governança radical emerge como uma significativa divergência dos modelos tradicionais, caracterizados por estruturas hierárquicas e centralizadas. Este tema ganha crescente relevância nos panoramas organizacionais e políticos contemporâneos, confrontados por mudanças aceleradas, incertezas e demandas por maior inclusividade e capacidade de resposta.

A interconexão da governança em diversos domínios sublinha a importância de uma análise aprofundada. A própria designação "radical" sugere uma transformação fundamental, indicando que ajustes incrementais aos modelos de governança convencionais podem ser insuficientes para enfrentar os desafios atuais. Essa perspectiva justifica a exploração da natureza e da extensão específicas dessa radicalidade.

As limitações dos modelos de governança tradicionais em lidar com questões contemporâneas, como a complexidade inerente aos sistemas modernos, os rápidos avanços tecnológicos, as persistentes desigualdades sociais e as prementes preocupações ambientais, servem como justificativa central para a investigação da governança radical.

Apresenta-se como uma potencial via para a inovação, o aumento da agilidade e um maior engajamento dos interessados. A exploração da governança radical no contexto brasileiro revela-se particularmente pertinente, considerando sua singular trajetória sociopolítica e os desafios específicos que enfrenta.

O presente artigo tem como objetivo primordial analisar a governança radical, os modelos inovadores e as alternativas à governança tradicional. Busca-se definir a governança radical em contextos organizacionais e, potencialmente, mais amplos, analisar seus fundamentos teóricos, examinar exemplos práticos (com ênfase no Brasil), compará-la com a governança tradicional, explorar metodologias de pesquisa adequadas e identificar implicações relevantes e direções para futuras investigações.

A questão que se apresenta, portanto é: Quais são os fundamentos teóricos que sustentam a governança radical e como eles se aplicam em exemplos práticos observados no contexto brasileiro?

Em face das limitações inerentes aos modelos de governança tradicionais para responder eficazmente aos desafios complexos e dinâmicos do cenário contemporâneo, a presente pesquisa se justifica pela necessidade urgente de explorar alternativas inovadoras e transformadoras. A análise da governança radical, com a capacidade potencial de promover maior agilidade, inclusão e capacidade de resposta, torna-se decisiva para organizações e sociedades que buscam superar as deficiências dos sistemas estabelecidos.

Dada a singularidade do contexto brasileiro, marcado por suas próprias complexidades sociopolíticas e econômicas, investigar a aplicação e as manifestações da governança radical no país não apenas contribui para o avanço teórico do campo, mas também oferece insights práticos valiosos para a formulação de estratégias de gestão e políticas públicas mais eficazes e alinhadas com as demandas do século XXI.

A estrutura deste trabalho contempla, inicialmente, a fundamentação teórica, seguida pela análise de estudos de caso no Brasil, uma comparação detalhada com a governança tradicional, a discussão das metodologias de pesquisa pertinentes e, finalmente, as conclusões e recomendações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Definições de Governança Radical e Modelos Inovadores

#### 2.1.1 Governança Radical

A compreensão da governança radical requer, primeiramente, a análise do termo radical. No âmbito da política, radical denota a intenção de transformar ou substituir os princípios fundamentais de uma sociedade ou sistema político, frequentemente através de mudanças sociais, estruturais, revoluções ou reformas profundas (Lalor, 1893). A etimologia da palavra, derivada do latim *radix* (raiz), reforça a ideia de uma mudança na essência ou no fundamento.

Historicamente, o uso político do termo referia-se a uma forma de reformismo eleitoral progressista, o Radicalismo, desenvolvido na Europa nos séculos XVIII e XIX (Lalor, 1893). No entanto, o conceito evoluiu, abrangendo uma variedade de noções e doutrinas políticas, deslocando-se do reformismo para associar-se mais à política revolucionária com a ascensão do Marxismo (Lalor, 1893). A característica comum a todas as formas políticas radicais é a visão de que alguma mudança fundamental é necessária no *status quo* (Lalor, 1893).

Ao transpor esse entendimento para a governança organizacional, a governança radical pode ser conceituada como uma abordagem que busca alterar fundamentalmente as estruturas de poder, os processos de tomada de decisão e os princípios operacionais das organizações. Isso pode envolver uma extensão radical da participação, a descentralização da autoridade e uma modificação nos pilares de controle e hierarquia tradicionalmente estabelecidos (Araujo, 2002).

Embora não haja uma definição universalmente aceita de governança radical especificamente em contextos organizacionais, a análise do termo radical em campos relacionados, como a política, sugere que a essência reside na busca por uma mudança profunda e estrutural. As definições iniciais encontradas em bases de dados acadêmicas (Araujo, 2002) são fragmentadas, indicando que o termo pode ser emergente ou menos consolidado no campo específico de estudos organizacionais, o que demanda uma síntese a partir de conceitos mais amplos, como a democracia radical.

A distinção entre radical e extremo é necessária; enquanto o radicalismo busca uma mudança fundamental nos princípios, o extremismo pode envolver a defesa de meios violentos ou antidemocráticos para alcançar seus objetivos (Lalor, 1893). A governança radical, portanto, concentra-se na transformação dos fundamentos, sem necessariamente recorrer a táticas extremas.

De acordo com Posner e Weyl (2018) os pressupostos da governança radical são baseados em decisões coletivas que procuram agregar o bem-estar de todos, em vez de permitir que apenas uma parcela decida e se beneficie dos resultados da tomada de decisão na esfera pública. Em sua visão também bastante recente, em concordância com a gestão pública na era digital, Bullock (2019) atesta que a governança radical, no contexto da administração pública com o uso de Inteligência Artificial (IA), busca uma mudança fundamental na forma como as políticas públicas são conduzidas, utilizando dados para antecipar necessidades e ajustar políticas de forma dinâmica.

Ainda considerando o impacto da transformação digital na gestão pública, Huang e Rust (2021) consideram que a governança radical é impulsionada pela adoção de tecnologias como a IA, que, devido ao aumento da capacidade computacional e disponibilidade de dados, permitem novas abordagens para a tomada de decisões nos negócios e potencialmente na esfera pública.

### 2.1.2 Modelos Inovadores de Governança

Diversos modelos inovadores de governança podem ser considerados manifestações da governança radical, pois representam desvios significativos das estruturas tradicionais. A autogestão, por exemplo, é um modelo em que grupos de funcionários operam sem supervisão direta, possuindo autonomia para tomar decisões relacionadas às suas tarefas, papéis e processos (AIHR, 2025). Esses times autogerenciáveis são tipicamente responsáveis por planejar, organizar e controlar seu trabalho para alcançar metas estabelecidas (AIHR, 2025).

A holocracia é outro modelo inovador que distribui a autoridade por toda a organização, capacitando os funcionários a executarem seus papéis com completa autonomia (Rumage, 2024). Em vez de hierarquias tradicionais, a holocracia estrutura a organização em um sistema de círculos auto-organizados (Robertson, 2015).

Esses modelos inovadores compartilham a característica de alterar fundamentalmente a distribuição de poder e os processos de tomada de decisão dentro das organizações, alinhando-se com os princípios da governança radical.

A necessidade de inovação nos modelos de governança é amplamente reconhecida (Paes, 2020), e diversos métodos e *frameworks* são propostos para construir estruturas de governança da inovação sustentáveis (Djock, 2023). No entanto, é importante notar que a implementação desses

modelos inovadores não é um processo simples (Inventta, 2024) e pode apresentar desafios ocultos (Carlomagno, 2025).

### 2.1.3 Alternativas à Governança Tradicional

Além dos modelos inovadores específicos, existem alternativas mais amplas à governança tradicional. A governança descentralizada, por exemplo, distribui o poder de tomada de decisão para aqueles que possuem o melhor conhecimento (Management Kits, 2020).

Formas de governança não estatais também representam alternativas, referindo-se a sistemas de regras e organização que operam independentemente ou ao lado de estruturas governamentais tradicionais, como conselhos comunitários, associações cooperativas e sistemas tribais tradicionais (Wellbeing Economy Alliance, 2022).

A própria democracia radical, um conceito originário da teoria política, pode ser aplicada além da esfera política como uma alternativa à governança tradicional em organizações (Dahlberg; Siapera, 2007). Essas alternativas surgem da necessidade de abordar questões locais e fornecer serviços que as instituições estatais formais podem negligenciar ou ser incapazes de gerenciar adequadamente (Wellbeing Economy Alliance, 2022).

A busca por alternativas à governança tradicional é impulsionada por uma percepção de que os sistemas existentes podem ser obsoletos (Torres, 2016) ou inadequados para lidar com os desafios contemporâneos (Antônio; Moraes, 2025).

## 2.2 Teorias Subjacentes

### 2.2.1 Teoria da Democracia Radical

A teoria da democracia radical oferece um arcabouço conceitual robusto para a compreensão da governança radical em organizações. A democracia radical advoga por uma extensão fundamental da igualdade e da liberdade, concebendo a democracia como um processo inacabado, inclusivo, contínuo e reflexivo (Dahlberg; Siapera, 2007). Essa perspectiva desafia as concepções neoliberais e neoconservadoras de democracia, buscando expandir a definição liberal baseada em liberdade e igualdade para incluir a diferença. Ernesto Laclau e Chantal Mouffe argumentam que a democracia radical significa ir à raiz da democracia, sustentando que a democracia liberal e a democracia deliberativa, em suas tentativas de construir consenso, oprimem opiniões, raças, classes, gêneros e visões de mundo divergentes. A democracia radical não apenas aceita a diferença, a dissidência e os antagonismos, mas depende deles. Dentro da teoria da democracia radical, existem diferentes vertentes, incluindo a perspectiva agonística, associada a Laclau e Mouffe, que enfatiza a contestação em vez do consenso racional (Dahlberg; Siapera, 2007). Outra vertente é a deliberativa, ligada ao trabalho de Jürgen Habermas, que argumenta que os problemas políticos podem ser resolvidos pela deliberação, através de um processo crítico reflexivo para chegar à melhor solução (Dahlberg; Siapera, 2007).

Uma terceira vertente é a autonomista, com foco na comunidade como poder constituído puro (Dahlberg; Siapera, 2007). A aplicação dos princípios da democracia radical à governança organizacional implica em modelos que priorizam a inclusividade, a tomada de decisão compartilhada e o empoderamento de indivíduos e equipes.

A democracia radical é baseada na autonomia e na participação contínua e efetiva dos cidadãos em todas as esferas da vida social, incluindo as políticas institucionais e a administração de bens comuns. Castoriadis (1986) enfatiza a criação de novas formas de organização da sociedade.

A ideia de que a democracia é um processo inacabado (Dahlberg; Siapera, 2007) sugere que a governança radical em organizações deve ser vista como um caminho contínuo de adaptação e melhoria.

### 2.2.2 Estudos sobre Inovação Organizacional

A governança radical pode ser entendida como uma forma de inovação organizacional, que abrange as atividades e mecanismos para a criação e aplicação de novas ideias e práticas tecnológicas ou não tecnológicas em toda a cadeia de valor de uma organização (Damanpour, 2017).

A pesquisa sobre inovação organizacional investiga as condições externas e internas que induzem a inovação, como as organizações gerenciam o processo de inovação e de que maneiras a inovação altera a conduta e os resultados organizacionais (Damanpour, 2017).

A adoção de modelos de governança radical pode ser vista como uma inovação disruptiva no campo da gestão organizacional, oferecendo uma abordagem fundamentalmente diferente em comparação com modelos tradicionais que frequentemente evoluem de forma incremental. Os estudos sobre inovação organizacional também exploram os antecedentes da inovação, que podem ser organizados em três dimensões: ambiental (externa, contextual), organizacional (estrutura, cultura) e gerencial (liderança, capital humano) (Damanpour, 2017).

Culturas orientadas à inovação adotam as seguintes capacidades: sensibilidade estratégica, compromisso coletivo e fluidez de recursos (Hock-Döpger; Clauss, Schulz, 2016). Já Bruno-Faria e Fonseca (2014) identificaram um conjunto de fatores que afetam a cultura de inovação, destacando: atuação da liderança; comunicação e compartilhamento de informações; correr riscos; intenção de inovar e ser bem-sucedido ou estratégia de inovação. Todos são temas próximos às características da inovação organizacional encontradas nas demais referências.

A implementação de formas radicais de governança pode ser impulsionada pela necessidade de maior agilidade e capacidade de resposta em ambientes dinâmicos, bem como pela busca de maior engajamento dos funcionários e melhor desempenho geral. No entanto, a implementação de inovações radicais nas estruturas e processos organizacionais também pode enfrentar barreiras significativas, como a resistência à mudança e a inércia organizacional.

### 2.3 Limitações e Críticas aos Modelos Tradicionais de Governança

Os modelos tradicionais de governança, caracterizados por estruturas hierárquicas com autoridade concentrada, apresentam diversas limitações. A centralização do poder e da tomada de decisão pode levar a gargalos, lentidão na resposta a mudanças e falta de agilidade (Grx, 2017).

A rigidez e a inflexibilidade desses modelos dificultam a adaptação a ambientes dinâmicos e incertos (Grx, 2017). A autonomia e o engajamento limitados dos funcionários podem sufocar a inovação e a motivação. Além disso, pode haver um desalinhamento entre as decisões de nível superior e as necessidades das equipes operacionais ou das partes interessadas (Grx, 2017).

Os modelos tradicionais também correm o risco de perpetuar desigualdades e excluir perspectivas diversas (Grx, 2017). As críticas à governança tradicional são variadas. Questiona-se a falta de responsabilização (*accountability*) em instituições lideradas por líderes não democráticos (Baldwin; Holzinger, 2019).

Há preocupações sobre a adequação desses modelos para lidar com a crescente demanda por maior engajamento e empoderamento das partes interessadas (Hu; Shu, 2024). Alguns argumentam que a governança tradicional pode impedir que líderes de comunidades alcancem posições governamentais para garantir os recursos necessários para a construção da resiliência urbana (Rivero-Villar; Vieyra, 2025). A centralização excessiva do poder pode levar a ineficiências e problemas como viés pessoal e risco moral (Grx, 2017).

Em um contexto global, as organizações de governança tradicional enfrentam desafios como a incapacidade de gerar consenso em uma ordem mundial plural, a falta de capacidade de aplicação e a inflexibilidade devido a processos burocráticos lentos (Grx, 2017).

A inovação em grande escala pode ser dificultada se depender de exceções aprovadas pelo topo da organização (Rogers, 2023). Essas limitações e críticas fornecem uma justificativa para a exploração de alternativas radicais que visam superar essas deficiências inerentes.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Abordagens de Pesquisa em Governança e Inovação Organizacional

A investigação em governança e inovação organizacional emprega uma variedade de metodologias de pesquisa, abrangendo abordagens qualitativas e quantitativas (University of Washington, 2025). Estudos sobre governança frequentemente recorrem a métodos qualitativos, como análise de dissertações e entrevistas (Aali *et al.*, 2025).

A pesquisa qualitativa permite uma exploração aprofundada das complexas dinâmicas sociais e organizacionais envolvidas na governança, capturando as percepções e experiências dos participantes (University of Washington, 2025). Conforme Gil (2019), a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que se alinha perfeitamente com a exploração da governança radical.

Estudos de caso são particularmente valiosos para investigar a implementação e os resultados de modelos de governança específicos em contextos organizacionais reais (Damanpour, 2017). Gil (2019) destaca o estudo de caso como uma pesquisa com o objetivo de investigar em profundidade e exaustivamente um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, o que é fundamental para compreender a complexidade da adoção da governança radical em organizações específicas.

Por outro lado, a pesquisa quantitativa em governança pode envolver a análise estatística de dados para identificar padrões e relações entre diferentes variáveis, como a estrutura de governança e o desempenho organizacional (University of Washington, 2025).

Em relação à inovação organizacional, a metodologia de pesquisa pode variar dependendo do foco do estudo. Pesquisas que investigam as condições sob as quais as organizações inovam (inovação como resultado) tendem a ser estudos quantitativos com amostras grandes, enquanto pesquisas que exploram o processo de inovação (inovação como processo) são frequentemente estudos de caso qualitativos (Damanpour, 2017).

Métodos mistos, que combinam abordagens qualitativas e quantitativas, também são utilizados para obter uma compreensão mais abrangente dos fenômenos estudados (University of Washington, 2025).

##### 3.1.1 Adequação das Metodologias para Investigar a Adoção da Governança Radical

A investigação da adoção da governança radical se beneficia de uma combinação de metodologias de pesquisa. Estudos de caso qualitativos são particularmente adequados para explorar em profundidade como as organizações implementam e vivenciam a governança radical, especialmente no contexto brasileiro.

A pesquisa qualitativa foi escolhida como uma das metodologias centrais para este artigo devido à sua capacidade de explorar a fundo a natureza complexa e multifacetada da governança radical e dos modelos inovadores. Diferentemente da pesquisa quantitativa, que busca quantificar dados e identificar relações estatísticas, a abordagem qualitativa permite uma compreensão rica e detalhada das experiências, percepções e processos envolvidos na adoção de formas não tradicionais de governança. A pesquisa qualitativa busca responder a questões particulares, procurando alcançar uma compreensão profunda do fenômeno em questão, o que se alinha com o objetivo de entender a essência da governança radical (Gil, 2019).

Em estudos de governança, a pesquisa qualitativa é frequentemente utilizada para analisar dissertações e realizar entrevistas, o que possibilita capturar as nuances das dinâmicas sociais e organizacionais. A governança radical, por sua própria definição, envolve mudanças fundamentais nas estruturas de poder e nos processos de tomada de decisão, tornando essencial a investigação das experiências dos indivíduos e das organizações que adotam tais modelos. Os estudos de caso, que são uma ferramenta primária na pesquisa qualitativa, são particularmente valiosos para investigar a

implementação e os resultados de modelos de governança específicos em contextos organizacionais reais.

No contexto deste artigo, a pesquisa qualitativa se mostrou adequada para analisar os estudos de caso no Brasil, como as empresas recuperadas por trabalhadores e a EPPO Brasil. Através da análise aprofundada desses casos, foi possível obter *insights* valiosos sobre os desafios e benefícios da autogestão, um modelo alinhado com os princípios da governança radical. A história do Partido dos Trabalhadores (PT) também foi examinada sob uma perspectiva qualitativa, buscando entender como os princípios da democracia radical foram aplicados em uma organização política.

Embora a pesquisa quantitativa possa complementar a análise ao medir o impacto da governança radical em resultados organizacionais específicos, a pesquisa qualitativa oferece a profundidade necessária para compreender as motivações, os processos e as complexidades inerentes à adoção de modelos de governança que se desviam das estruturas tradicionais. A combinação de ambas as abordagens, através de métodos mistos, pode fornecer uma compreensão ainda mais abrangente do tema. Gil (2019) argumenta que a pesquisa de métodos mistos pode superar as limitações de cada abordagem isoladamente, oferecendo uma visão mais rica e completa do objeto de estudo.

Embora a pesquisa quantitativa possa apresentar desafios no isolamento dos efeitos da governança radical sobre os resultados organizacionais, ela pode ser utilizada para medir o impacto em variáveis como satisfação dos funcionários, níveis de inovação e desempenho geral, especialmente em estudos com amostras maiores.

A utilização de dados secundários nesta pesquisa se justifica pela necessidade de construir uma base sólida de conhecimento sobre a governança radical, seus modelos inovadores e as alternativas à governança tradicional.

Os dados secundários foram capazes de fornecer o contexto teórico, exemplos práticos e a base para a análise comparativa realizada neste artigo, permitindo uma exploração aprofundada do tema da governança radical.

## 4 ESTUDOS DE CASO EM GOVERNANÇA RADICAL NO BRASIL

### 4.1 Contextualização do Cenário Brasileiro

O Brasil, com sua história marcada por desigualdades sociais e transições políticas complexas, oferece um cenário fértil para o estudo da governança radical. A busca por modelos de gestão mais democráticos e participativos tem sido uma constante em diversos setores da sociedade brasileira, impulsionada por crises econômicas, demandas por maior transparência e a ascensão de movimentos sociais que questionam as estruturas de poder tradicionais.

A descentralização administrativa e a participação cidadã são temas recorrentes no debate público brasileiro, refletindo uma busca por alternativas à governança tradicional que sejam mais inclusivas e responsivas às necessidades da população.

### 4.2 Análise de Estudos de Caso

#### 4.2.1 Organizações Autogeridas e Empresas Recuperadas

O Brasil possui um histórico significativo de empresas recuperadas por trabalhadores, que adotam modelos de autogestão como forma de preservar empregos e garantir a continuidade da produção em face de crises empresariais (Araujo *et al.*, 2017). Essas iniciativas frequentemente se organizam sob a forma de cooperativas, caracterizadas pela gestão coletiva e pela tomada de decisões participativa (Juvenal, 2006).

O principal objetivo dessas empresas é a manutenção dos postos de trabalho, buscando modernizar as operações e aumentar a eficiência sem a estrutura hierárquica tradicional (Juvenal, 2006).

A experiência brasileira demonstra que a autogestão pode ser uma estratégia de sobrevivência e resistência em momentos de crise econômica, alinhada com os princípios da economia solidária (Menezes, 2019). No entanto, essas organizações também enfrentam desafios como conflitos internos, dificuldade de acesso a crédito e a ausência de legislação específica que as ampare (Juvenal, 2006).

Apesar desses obstáculos, os estudos de caso revelam o potencial da autogestão para fomentar um maior engajamento dos trabalhadores, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas (Araujo *et al.*, 2017).

#### 4.2.2 Implementações de Holocracia e Modelos Similares

Embora a pesquisa tenha identificado um número limitado de estudos de caso específicos sobre a implementação de holocracia no Brasil, o interesse por modelos de gestão descentralizados e com maior autonomia para os funcionários parece estar crescendo.

Organizações que buscam maior agilidade, transparência e empoderamento dos funcionários podem encontrar na holocracia uma alternativa interessante à estrutura hierárquica tradicional. A implementação da holocracia envolve a substituição de descrições de cargos por papéis mais específicos e a organização em círculos auto-organizados, com processos definidos para a tomada de decisões e a governança (Robertson, 2015)

Apesar dos potenciais benefícios, a adoção da holocracia também pode apresentar desafios, como a resistência à mudança e a necessidade de um período de adaptação para os funcionários acostumados a modelos mais tradicionais (Personio, 2025).

#### 4.2.3 Estudo de Caso EPPO Brasil (*Self-Management*)

A EPPO Brasil, uma empresa do setor de cidades inteligentes, adotou a autogestão em 2020, substituindo a hierarquia tradicional por equipes autogerenciáveis conhecidas como círculos (Minaar, 2024).

Essa transição foi baseada em três princípios: autodesenvolvimento, autogestão e lucratividade com propósito (Minaar, 2024). A descentralização da autoridade resultou na eliminação de funções desnecessárias, gerando uma economia anual significativa e promovendo uma cultura onde os funcionários se sentem mais responsáveis por suas contribuições (Minaar, 2024).

A estrutura descentralizada da EPPO também contribuiu para uma abordagem mais centrada no cliente, permitindo que os funcionários resolvessem problemas locais e entregassem soluções inovadoras de forma mais eficiente. A empresa cultiva uma cultura progressista focada em autogestão, transparência e desenvolvimento contínuo, oferecendo programas como Líder de Si Mesmo e Teatro para promover o crescimento pessoal e profissional (Minaar, 2024).

A EPPO tem recebido reconhecimento como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil e está em processo de obtenção da certificação B Corp, que reconhece empresas comprometidas com a responsabilidade social e ambiental (Minaar, 2024). O caso da EPPO Brasil demonstra como a implementação de modelos de governança radical pode gerar resultados positivos em termos de desempenho organizacional, engajamento dos funcionários e impacto social.

#### 4.2.4 Partido dos Trabalhadores (PT) e Democracia Radical

A fundação do Partido dos Trabalhadores (PT) em 1979 pode ser vista como um ato de democracia radical, emergindo de um período de regime militar no Brasil. O partido foi fundado com o princípio de permitir que os excluídos, particularmente os trabalhadores, falassem por si mesmos, contrastando com a política elitista tradicional do Brasil (Keck, 2007).

Inicialmente, o PT enfatizou a construção de movimentos sociais e a organização de base como o principal meio de alcançar a mudança social, priorizando a capacidade autônoma dos movimentos na sociedade (Keck, 2007).



Quando o PT venceu as eleições municipais em algumas das maiores cidades do Brasil em 1988, incluindo São Paulo, propôs governar através de conselhos populares, compostos por representantes de vários movimentos sociais locais que estabeleceriam prioridades para as administrações do PT. Essa iniciativa foi uma tentativa direta de ampliar a participação popular no governo e construir poder popular (Keck, 2007).

Embora a proposta tenha enfrentado desafios na implementação, exemplifica um esforço concreto para promulgar princípios democráticos radicais dentro das estruturas formais de governança (Keck, 2007). A história do PT oferece um estudo de caso sobre como os princípios da democracia radical podem ser aplicados em uma organização política significativa no Brasil.

### 4.3 Desafios e Benefícios Observados nos Estudos de Caso

Os estudos de caso de governança radical no Brasil revelam um conjunto de desafios e benefícios recorrentes. Entre os desafios (Quadro 1), destacam-se os conflitos internos que podem surgir em estruturas autogeridas (Juvenal, 2006), a resistência à mudança por parte de indivíduos acostumados a modelos tradicionais, a falta de marcos legais específicos para apoiar modelos inovadores e as dificuldades no acesso a recursos financeiros e crédito (Juvenal, 2006).

Quadro 1 - Desafios e benefícios da governança radical			
Nome da Organização (e breve descrição)	Modelo de Governança Radical Implementado	Principais Desafios Observados	Principais Benefícios Alcançados
Empresas Recuperadas por Trabalhadores (diversas)	Autogestão (frequentemente cooperativas)	Conflitos internos, acesso a crédito, falta de legislação específica	Preservação de empregos, maior engajamento dos trabalhadores, potencial para inovação e resiliência
EPPO Brasil (empresa de cidades inteligentes)	Autogestão (círculos autogerenciáveis)	Resistência inicial de gestores, redefinição de papéis	Eliminação de funções desnecessárias, economia de custos, maior foco no cliente, cultura progressista
Partido dos Trabalhadores (PT) (organização política)	Democracia Radical	Desafios na implementação de conselhos populares, tensões internas	Mobilização popular, ampliação da participação democrática

Fonte: elaboração própria (2025).

A implementação de modelos como a holocracia pode ser um processo complexo, exigindo treinamento e adaptação por parte dos funcionários (Personio, 2025). Por outro lado, os benefícios observados incluem o aumento do engajamento e da motivação dos trabalhadores (Juvenal, 2006), a melhoria da agilidade e da capacidade de resposta das organizações (Minaar, 2024), o fomento da inovação e da criatividade através da autonomia e da participação distribuída (Minaar, 2024) e um maior senso de propósito e responsabilidade entre os membros da organização (Juvenal, 2006).

A descentralização da tomada de decisão pode levar a processos mais eficientes e a uma maior satisfação do cliente (Minaar, 2024). A experiência das empresas recuperadas demonstra a resiliência e a capacidade de adaptação de modelos autogeridos em contextos de crise econômica (Araujo *et al.*, 2017).

## 5. ANÁLISE COMPARATIVA

### 5.1 Comparação entre Governança Radical e Modelos Tradicionais

#### 5.1.1 Pontos de Divergência

A governança radical e os modelos tradicionais de governança divergem fundamentalmente em diversos aspectos. A distribuição de poder e autoridade é um ponto central desta distinção: enquanto a governança tradicional tende a centralizar o poder no topo da hierarquia organizacional, a governança radical busca descentralizá-lo, distribuindo a autoridade entre equipes e indivíduos (Management Kits, 2020).

Nos processos de tomada de decisão, os modelos tradicionais geralmente adotam uma abordagem de cima para baixo, onde as decisões são tomadas pela alta administração e comunicadas aos demais níveis da organização.

Em contraste, a governança radical favorece processos participativos e, em alguns casos, baseados em consenso, envolvendo um maior número de membros da organização na formulação e na escolha de soluções (Dahlberg; Siapera, 2007).

O nível de autonomia e empoderamento dos funcionários também varia significativamente. Na governança tradicional, a autonomia dos funcionários é frequentemente limitada por regras e procedimentos estabelecidos pela administração. A governança radical, por outro lado, busca aumentar a autonomia e o empoderamento dos funcionários, permitindo que eles tomem decisões e gerenciem seu próprio trabalho com maior liberdade (Management Kits, 2020).

Em termos de flexibilidade e adaptabilidade a mudanças, os modelos tradicionais podem ser mais rígidos e lentos na resposta a novas situações, enquanto a governança radical, com sua estrutura mais descentralizada e participativa, tende a ser mais ágil e adaptável (Dahlberg; Siapera, 2007).

A ênfase na hierarquia e no controle é outra diferença marcante. A governança tradicional valoriza a hierarquia clara e os mecanismos de controle formais para garantir a conformidade e a eficiência.

A governança radical, embora não necessariamente elimine toda a forma de estrutura, busca minimizar a hierarquia e confiar mais na autogestão e na responsabilidade individual e coletiva (Management Kits, 2020). Como apresentado no Quadro 2.

<b>Quadro 2 - Características das formas de governança</b>		
<b>Característica</b>	<b>Governança Tradicional</b>	<b>Governança Radical</b>
Distribuição de Poder	Centralizada no topo da hierarquia	Descentralizada, distribuída entre equipes e indivíduos
Tomada de Decisão	Top-down, pela alta administração	Participativa, baseada em consenso em alguns modelos
Autonomia do Funcionário	Limitada por regras e procedimentos	Elevada, com maior liberdade para gerenciar o próprio trabalho
Flexibilidade e Adaptação	Mais rígida e lenta na resposta a mudanças	Mais ágil e adaptável a ambientes dinâmicos
Ênfase em Hierarquia	Alta, com clara cadeia de comando	Baixa, com minimização da hierarquia e foco em autogestão
Papel das Partes Interessadas	Principalmente acionistas e alta administração	Mais amplo, envolvendo funcionários, clientes e comunidade

Fonte: elaboração própria (2025).

Finalmente, o papel das partes interessadas na governança também difere. Nos modelos tradicionais, as principais partes interessadas com poder de decisão são geralmente os acionistas e a alta administração.

A governança radical, especialmente em suas vertentes inspiradas na democracia radical, busca envolver um leque mais amplo de partes interessadas, incluindo funcionários, clientes e a comunidade, nos processos de governança (Dahlberg; Siapera, 2007).

### 5.1.2 Vantagens Potenciais da Abordagem Radical

A adoção de uma abordagem radical à governança apresenta diversas vantagens potenciais para diferentes tipos de organizações.

Em ambientes dinâmicos e incertos, a maior agilidade e capacidade de resposta proporcionadas pela descentralização da tomada de decisão podem ser fundamentais para a sobrevivência e o sucesso organizacional (Frey, 2025).

O aumento da autonomia e do empoderamento dos funcionários tende a levar a um maior engajamento, motivação e satisfação no trabalho (Laloux, 2014). A distribuição da autoridade e a valorização de diversas perspectivas podem estimular a inovação e a criatividade, resultando em soluções mais eficazes e adaptadas às necessidades do mercado (Reclaim.ai, 2023).

A governança radical, ao envolver um leque mais amplo de partes interessadas, pode levar a um melhor alinhamento com as necessidades e valores dessas partes, construindo maior confiança e legitimidade. Além disso, a transparência inerente a muitos modelos de governança radical, como a holocracia, pode aumentar a responsabilização (*accountability*) em todos os níveis da organização (Rumage, 2024).

### 5.1.3 Desafios e Considerações na Adoção da Governança Radical

Apesar das vantagens potenciais, a adoção da governança radical não está isenta de desafios e requer considerações cuidadosas. A resistência à mudança é um obstáculo comum, especialmente em organizações com culturas hierárquicas bem estabelecidas e funcionários acostumados a modelos tradicionais de gestão (Reclaim.ai, 2023).

A ausência de uma liderança tradicional clara pode levar a dificuldades na definição de direção estratégica e na responsabilização dos membros da equipe (Rossingol, 2023).

Em estruturas descentralizadas, podem surgir conflitos e lutas de poder entre indivíduos e equipes, prejudicando a colaboração e a produtividade (Rossingol, 2023).

A transição para modelos de governança radical exige mudanças significativas na cultura organizacional e na mentalidade dos funcionários, o que pode demandar tempo, treinamento e apoio adequados (Rossingol, 2023).

A escalabilidade da governança radical em organizações muito grandes ou complexas também pode ser um desafio, exigindo adaptações e soluções específicas para garantir a coordenação e o alinhamento em toda a organização.

## 6 CONCLUSÃO

Tendo como objetivo primordial analisar a governança radical, os modelos inovadores e as alternativas à governança tradicional, a pesquisa apresentou a fundamentação teórica sobre o tema principal e correlatos, comparou com o modelo tradicional de governança e apresentou casos de aplicação em instituições brasileiras.

Esta análise da governança radical, dos modelos inovadores e das alternativas à governança tradicional revela uma busca por estruturas organizacionais e políticas mais responsivas, inclusivas e adaptáveis aos desafios do século XXI.

A definição de governança radical, embora ainda em desenvolvimento no campo específico dos estudos organizacionais, aponta para uma transformação fundamental nas estruturas de poder e nos processos de tomada de decisão, inspirada em princípios da democracia radical e impulsionada pela necessidade de inovação organizacional.

Os estudos de caso no Brasil, como as empresas recuperadas por trabalhadores e a EPPO Brasil, demonstram a aplicabilidade e o potencial de modelos autogeridos para gerar resultados positivos em

termos de engajamento dos funcionários, agilidade organizacional e, em alguns casos, impacto social. A experiência do Partido dos Trabalhadores (PT) ilustra a tentativa de aplicar princípios da democracia radical na esfera política, oferecendo lições sobre os desafios e as oportunidades dessa abordagem.

A comparação entre a governança radical e os modelos tradicionais destaca divergências significativas na distribuição de poder, nos processos de tomada de decisão e no nível de autonomia dos funcionários. As vantagens potenciais da governança radical incluem maior agilidade, engajamento dos funcionários e inovação, enquanto os desafios envolvem resistência à mudança, dificuldades na liderança descentralizada e a necessidade de uma mudança cultural profunda.

A investigação da adoção da governança radical requer uma abordagem metodológica flexível, combinando estudos de caso qualitativos para aprofundar a compreensão dos processos e resultados com métodos quantitativos para avaliar o impacto em variáveis organizacionais mensuráveis. A utilização de métodos mistos pode oferecer a perspectiva mais rica e abrangente sobre esse fenômeno complexo.

Em termos de implicações, a governança radical desafia as premissas tradicionais sobre a gestão e a organização, oferecendo um caminho para modelos mais democráticos e participativos. Para as organizações que consideram adotar essas abordagens, é fundamental realizar uma análise cuidadosa dos desafios e benefícios potenciais, investir em treinamento e desenvolvimento para os funcionários e estar preparado para uma mudança cultural significativa.

Futuras investigações poderiam se concentrar em estudos de caso mais aprofundados em diferentes setores e regiões, análises longitudinais para avaliar o impacto a longo prazo da governança radical e estudos comparativos para entender as nuances da adoção desses modelos em diversos contextos culturais e institucionais. A pesquisa sobre o papel da liderança e da cultura organizacional na facilitação da governança radical também seria valiosa para avançar o conhecimento nesse campo emergente.

## REFERÊNCIAS

- AALI, M.; GHAZANFARI, M.; POURSADEGH, N.; POUREZZAT, A. **Methodology of governance studies**. Mar. 2025. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/389651909\\_Methodology\\_of\\_Governance\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/389651909_Methodology_of_Governance_Studies). Acesso em: 31 mar. 2025.
- AIHR. **Self managed teams**. 31 mar. 2025. Disponível em: <https://www.aihr.com/hr-glossary/self-managed-teams/#:~:text=Self%20managed%20teams%20are%20groups,work%20to%20achieve%20set%20goals>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- ANTÔNIO, A.; MORAES, M. **Desafios para construção de uma governança de IA no setor público brasileiro**. 24 mar. 2025. Disponível em: <https://www.jota.info/artigos/desafios-para-construcao-de-uma-governanca-de-ia-no-setor-publico-brasileiro>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- ARAUJO, F. S.; OLIVEIRA, V. N.; ALVAREZ, D.; COSTA, H. Worker-recovered companies in Brazil: self-management process assessment by applying multi-criteria decision support tools. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 249–264, 2017. DOI: 10.14488/BJOPM.2017.v14.n2.a13. Disponível em: <https://bjopm.org.br/bjopm/article/view/V14N2A13>. Acesso em: 1 abr. 2025.
- ARAUJO, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. 2002. Disponível em: <https://saude.es.gov.br/Media/sesa/Descentraliza%C3%A7%C3%A3o/Araujo.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- BALDWIN, K.; HOLZINGER, K. **Traditional political institutions and democracy: reassessing their compatibility and accountability**. 2019. Disponível em: <https://d-nb.info/1220634018/34>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. **Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos**. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014.
- BULLOCK, J. B. Predicting public support for artificial intelligence in government. **Social Science Computer Review**, v. 37, n. 5, p. 610-626, 2019.
- CARLOMAGNO, M. **Governança da inovação em cenários de incerteza**. 11 fev. 2025. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/governanca-da-inovacao-em-cenarios-de-incerteza/>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.
- DAHLBERG, L.; SIAPERA, E. **Radical democracy and the Internet: interrogating theory and practice**. Springer, 2007.
- DAMANPOUR, F. **Organizational Innovation**. 22 ago. 2017. Disponível em: <https://oxfordre.com/business/display/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- DJOCK, E. **10 methods for building a sustainable innovation governance framework**. 19 out. 2023. Disponível em: <https://www.itonics-innovation.com/blog/powerful-innovation-governance-methods>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- FREY, T. **Super democracy 2: the radical rebirth of governance in the U.S. - futurist speaker**. 6 mar. 2025. Disponível em: <https://futuristspeaker.com/futurist-thomas-frey-insights/super-democracy-2-the-radical-rebirth-of-governance-in-the-u-s/>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GRX, L. 1/2 – **A few limits of traditional organizations and their governance systems**. 2 fev. 2017. Disponível em: <https://medium.com/@LuigiGrx/1-2-a-few-limits-of-traditional-organizations-and-their>

[governance-systems-d452fe6ea41f](#). Acesso em: 31 mar. 2025.

HOCK-DÖPGEN, M.; CLAUSS, T.; SCHULZ, E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, v. 46, n. 3, p. 433-450, 2016.

HU, Y.; SHU, S. **Exploring the dynamics of governance: An examination of traditional governance and governance innovation in the United States professional sports leagues.** 14 jun. 2024. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11259793/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

HUANG, M; RUST, R. T. Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2021.

INVENTTA. **Inovação nos modelos de governança? É possível!**. 21 jun. 2024. Disponível em: <https://inventta.net/inovacao-nos-modelos-de-governanca/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

JUVENAL. T. **Empresas recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão: reflexões à luz do caso brasileiro.** dez. 2006. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/12353/2/RB%2026%20Empresas%20Recuperadas%20por%20Trabalhadores%20em%20Regime%20de%20Autogest%C3%A3o\\_Refl ex%C3%B5es%20%C3%A0%20Luz%20do%20Caso%20Brasileiro\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/12353/2/RB%2026%20Empresas%20Recuperadas%20por%20Trabalhadores%20em%20Regime%20de%20Autogest%C3%A3o_Refl ex%C3%B5es%20%C3%A0%20Luz%20do%20Caso%20Brasileiro_P_BD.pdf). Acesso em: 31 mar. 2025.

KECK, M. **Brazil's PT: socialism as radical democracy.** 25 set. 2007. Disponível em: <https://nacla.org/article/brazil%27s-pt-socialism-radical-democracy>. Acesso em: 31 mar. 2025.

LALOR, J. **Cyclopaedia of political science, political economy, and of the political history of the United States: volume 3.** 1893. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=l-J3vOPWd50C&pg=GBS.PP12&hl=pt>. Acesso em: 31 mar. 2025.

LALOUX, F. **Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness.** 20 fev. 2014. Brussels: Nelson Parker, 2014.

MANAGEMENT KITS. **Decentralized organizations: traditional and radical approaches.** 21 mar. 2020. Disponível em: <https://managementkits.com/blog/2020/3/21/decentralized-organizations-traditional-and-radical-approaches>. Acesso em: 31 mar. 2025.

MENEZES, D. **Self-management report in Brazil: technical concepts and challenges.** 2019. Disponível em: <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2019/10/WP2019-19.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.

MINAAR, J. **EPP0: pioneering smart cities and sustainable solutions in Brazil | Corporate Rebels.** 1 jul. 2024. Disponível em: <https://www.corporate-rebels.com/blog/eppo-pioneering-smart-cities-and-sustainable-solutions-in-brazil>. Acesso em: 31 mar. 2025.

PAES, A. **Governança corporativa: conceito, princípios, boas práticas e sua relação com a inovação.** 16 jul. 2020. Disponível em: <https://distrito.me/blog/governanca-corporativa-inovacao/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

PERSONIO. **Holacracy: the key to succeeding without hierarchy?** 2025. Disponível em: <https://www.personio.com/hr-lexicon/holacracy/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

POSNER, E. A.; WEYL, E. G. **Radical Markets: Uprooting Capitalism and Democracy for a Just Society.** Princeton University Press, 2018.

RECLAIM.AI. **What are self-managed teams? top benefits vs. disadvantages.** 26 jul. 2023. Disponível em: <https://reclaim.ai/blog/self-managed-teams>. Acesso em: 31 mar. 2025.

RIVERO-VILLAR, A.; VIEYRA, A. **Traditional governance in the coproduction of urban resilience: institutional enablers and political constraints.** 29 jan. 2025. Disponível em: <https://www.ijurr.org/article/traditional-governance-in-the-coproduction-of-urban-resilience-institutional-enablers-and-political-constraints/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

ROBERTSON, B. **Holacracy: the new management system for a rapidly changing world.** Henry Holt & Co., 2015.

ROGERS, D. Fuja da governança tradicional e inove para inovar - MIT Sloan **Management Review Brasil**. 1 nov. 2023. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/fuja-da-governanca-tradicional-e-inove-para-inovar/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

ROSSINGOL, N. **Leading from within**: a guide to self-managed teams - Runn. 21 nov. 2023. Disponível em: <https://www.runn.io/blog/self-managed-teams>. Acesso em: 31 mar. 2025.

RUMAGE, J. **Holacracy**: what is it, and how does it work? | Built In. 13 jun. 2024. Disponível em: <https://builtin.com/articles/holacracy>. Acesso em: 31 mar. 2025.

TORRES, R. Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política. **Civitas**: revista de Ciências Sociais, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 153-171, 2016. DOI: 10.15448/1984-7289.2016.1.19581. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/civitas/article/view/19581>. Acesso em: 1 abr. 2025.

UNIVERSITY OF WASHINGTON. **Political science and public policy**: research methods - Library Guides. 2025. Disponível em: <https://guides.lib.uw.edu/c.php?g=341336&p=8052599>. Acesso em: 31 mar. 2025.

WELLBEING ECONOMY ALLIANCE. 2022. **Non-state forms of governance**. Disponível em: <https://weall.org/resource/non-state-forms-of-governance>. Acesso em: 31 mar. 2025.

## Sobre o autor

**Hélio Lemes Costa Júnior**    
[helio.lemes@unifal-mg.edu.br](mailto:helio.lemes@unifal-mg.edu.br)

Doutor em Inovação e Tecnologia (Engenharia de Produção) pela UFSCar, mestre em Mídia e Conhecimento (Engenharia de Produção) pela UFSC e mestre em Inovação e Empreendedorismo pela European Business School of Barcelona - ENEB. Professor e pesquisador na Universidade Federal de Alfenas e na Escola Nacional de Administração Pública, ENAP. Líder de inovação, criatividade e empreendedorismo e autor de diversos livros publicanos nessa área.