

CFA TALENTOS COMO FÁBRICA DE CAPITAL SOCIAL: Análise de Rede dos CRAs e o Gap de Desenvolvimento na Amazônia

CFA Talents as a Factory of Social Capital: Network Analysis of CRAs and the Development Gap in the Amazon

Los talentos de la CFA como fábrica de capital social: análisis de redes de las CRA y la brecha de desarrollo en la Amazonía

Grupo temático 09 - Agenda, formulação e implementação de políticas públicas

Hinton Hennington Portilho Bentes Neto, Universidade da Amazônia - UNAMA

Fábio Lúcio de Souza Costa, Conselho Regional de Administração do Pará - CRA PA

José Pereira do Canto, Universidade da Amazônia - UNAMA

Edmar dos Santos Rocha Junior, Universidade da Amazônia - UNAMA

RESUMO

Este estudo analisa os mecanismos institucionais de intermediação profissional no Brasil, com foco nas desigualdades regionais observadas na conversão de talentos qualificados em oportunidades efetivas de trabalho. O objetivo da pesquisa é compreender por que regiões com elevada oferta de profissionais apresentam desempenho relacional inferior, especialmente no Norte do país. A base teórica articula economia institucional, governança em redes, teoria do capital humano e análise de redes sociais. Metodologicamente, adota-se uma abordagem mista, combinando Grounded Theory straussiana com análise quantitativa de dados administrativos, métricas de centralidade em redes e regressão de Poisson. O escopo empírico abrange conselhos profissionais, empresas demandantes e profissionais cadastrados em plataforma nacional de intermediação. Os resultados evidenciam que a densidade empresarial e a qualidade da governança relacional são mais determinantes para a geração de oportunidades do que o volume de talentos disponíveis. Identifica-se a categoria analítica “saturação de oferta e inércia de demanda”, que explica o subaproveitamento das qualificações em contextos periféricos. As implicações práticas apontam para a necessidade de políticas públicas orientadas à ativação da demanda organizacional e ao fortalecimento institucional. Socialmente, o estudo contribui para o debate sobre as desigualdades territoriais e a eficiência das políticas de emprego. A originalidade reside na integração entre a análise de redes e a economia institucional aplicada à gestão pública. As limitações decorrem do uso de dados institucionais agregados, o que restringe as inferências causais individuais.

Palavras-chave

Governança em rede, Mercado de trabalho qualificado, Instituições intermediárias, Políticas públicas de emprego

ABSTRACT

This study examines institutional mechanisms of professional intermediation in Brazil, focusing on regional disparities in the conversion of qualified professionals into effective employment opportunities. The research aims to explain why regions with a high supply of skilled labor display low relational performance, particularly in the country's northern region. The theoretical framework integrates institutional economics, network governance, human capital theory, and social network analysis. Methodologically, the study adopts a mixed-methods approach, combining Straussian Grounded Theory with quantitative analysis of administrative data, network centrality metrics, and Poisson regression models. The empirical scope encompasses professional councils, hiring organizations, and registered professionals within a national intermediation platform. The findings demonstrate that business density and the quality of relational governance are stronger predictors of opportunity generation than the sheer volume of available talent. The study identifies the analytical category “supply saturation and demand inertia” to explain the persistent underutilization of qualifications in peripheral regions. Practical implications highlight the need for public policies that stimulate organizational demand and



ARTIGO

strengthen institutional coordination. From a social perspective, the research contributes to discussions on territorial inequality and labor market efficiency. The study's originality lies in its integration of network analysis and institutional economics within public management research. Limitations relate to the use of aggregated institutional data, which constrains individual-level causal inference.

Keywords

Network governance, Skilled labor market, Intermediary institutions, Public employment policies

RESUMEN

Este estudio analiza los mecanismos institucionales de intermediación profesional en Brasil, con énfasis en las desigualdades regionales en la conversión de los profesionales calificados en oportunidades laborales efectivas. El objetivo es explicar por qué los territorios con alta oferta de capital humano presentan un bajo desempeño relacional, especialmente en la región norte del país. El marco teórico integra la economía institucional, la gobernanza en redes, la teoría del capital humano y el análisis de las redes sociales. Metodológicamente, se adopta un enfoque mixto que combina Grounded Theory de orientación straussiana con análisis cuantitativo de datos administrativos, métricas de centralidad en redes sociales y modelos de regresión de Poisson. El alcance empírico incluye consejos profesionales, organizaciones demandantes y profesionales registrados en una plataforma nacional de intermediación. Los resultados indican que la densidad empresarial y la calidad de la gobernanza relacional explican mejor la generación de oportunidades que el volumen de talentos disponibles. Se identifica la categoría analítica “saturación de la oferta e inercia de la demanda”, que explica el subaprovechamiento persistente de las cualificaciones en las regiones periféricas. Las implicaciones prácticas apuntan a la necesidad de políticas públicas orientadas a activar la demanda organizacional y fortalecer la coordinación institucional. Socialmente, el estudio contribuye al debate sobre la desigualdad territorial y la eficiencia del mercado laboral. Su originalidad radica en la integración del análisis de redes con la economía institucional aplicada a la administración pública. Las limitaciones se relacionan con el uso de datos agregados de carácter institucional.

Palabras clave

Gobernanza de redes, Mercado laboral calificado, Instituciones intermediarias, Políticas públicas de empleo

1. Introdução:

A crescente centralidade do capital humano como vetor de desenvolvimento econômico e social tem reposicionado os sistemas institucionais de intermediação profissional no centro das agendas de políticas públicas e de governança organizacional. No plano internacional, a Agenda 2030 das Nações Unidas, especialmente por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável relacionados ao trabalho decente, à redução das desigualdades e ao fortalecimento institucional, enfatiza a necessidade de mecanismos eficientes de articulação entre a oferta de talentos e a demanda organizacional (ONU, 2015).

No contexto brasileiro, esse desafio assume contornos particulares diante da elevada heterogeneidade regional do mercado de trabalho e da persistência de assimetrias estruturais na geração de oportunidades qualificadas e em dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística indicam que, embora a participação da população economicamente ativa com ensino superior tenha crescido de forma consistente na última década, a taxa de absorção desse contingente permanece significativamente inferior nas regiões Norte e Nordeste em comparação ao Sudeste e Centro-Oeste (IBGE, 2023).

Paralelamente, estatísticas do Ministério do Trabalho e Emprego revelam que a concentração de vínculos formais e de vagas qualificadas continua fortemente polarizada em poucos pólos regionais, reforçando um padrão histórico de desigualdade territorial (MTE, 2024) e é nesse cenário que se insere o sistema CFA Talentos, concebido como plataforma institucional de articulação entre profissionais, empresas e Conselho Federal (CFA) e dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), com o propósito de ampliar a eficiência do matching no mercado de trabalho gerencial brasileiro.



ARTIGO

Este sistema busca atuar como infraestrutura relacional, uma vez que se propõe não apenas a reduzir fricções informacionais, mas também a fortalecer mecanismos de confiança e coordenação interorganizacional, entretanto, evidências preliminares sugerem a existência de um paradoxo estrutural na região amazônica, que apesar do elevado contingente de profissionais cadastrados, a conversão desses ativos de oferta em oportunidades efetivas revela-se sistematicamente inferior à média nacional.

Tal discrepância suscita uma questão central de pesquisa: por que, mesmo diante da alta disponibilidade de talentos, determinados territórios apresentam desempenho relacional persistentemente baixo?

Essa indagação adquire relevância estratégica quando se considera que a região amazônica concentra desafios históricos de desenvolvimento, baixa densidade empresarial e fragilidade institucional, elementos que tendem a comprometer a eficácia de políticas de capital humano e a sustentabilidade das trajetórias de crescimento regionais.

A compreensão desse fenômeno exige um enquadramento teórico capaz de articular instituições, redes e incentivos econômicos e a economia institucional oferece um primeiro alicerce ao destacar que a eficiência dos sistemas de alocação depende da qualidade das regras, dos mecanismos de governança e dos custos de transação envolvidos (WILLIAMSON, 1996) e sob essa perspectiva, mercados de trabalho mediados por plataformas institucionais não podem ser analisados apenas como arenas competitivas, mas como arranjos organizacionais cuja performance é condicionada pela arquitetura de governança e pela capacidade de coordenação entre atores.

Complementarmente, a abordagem institucional enfatiza que as instituições moldam expectativas, reduzem incertezas e condicionam padrões de desempenho econômico, sendo determinantes na formação de trajetórias regionais divergentes (NORTH, 1990).

A teoria das redes sociais acrescenta uma dimensão relacional essencial à análise desses sistemas, tendo em vista que a circulação de informação, a difusão de oportunidades e a formação de vínculos profissionais são processos profundamente mediados pela estrutura das redes, nas quais posições centrais e conexões intermediárias desempenham papel estratégico na geração de valor (GRANOVETTER, 1973).

Em ambientes organizacionais complexos, a configuração dos laços não apenas condiciona o acesso a recursos, mas também define padrões de inclusão e exclusão no mercado de trabalho, como comprovam avanços metodológicos recentes que permitem mapear tais estruturas com elevado grau de precisão, identificando centralidades, hubs e assimetrias que permanecem invisíveis a abordagens agregadas tradicionais (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2018).

No âmbito da governança em redes, a articulação entre múltiplas organizações demanda mecanismos específicos de coordenação, legitimidade e liderança, e diferentes modos de governança em redes produzem níveis distintos de eficiência relacional, variando conforme o grau de centralização, a distribuição de autoridade e a densidade de interações (PROVAN; KENIS, 2008).

Assim, em sistemas institucionais como o CFA Talentos, nos quais conselhos regionais desempenham simultaneamente funções regulatórias e articuladoras, a forma como esses nós estruturam suas conexões torna-se decisiva para o desempenho do conjunto e tal enquadramento permite interpretar desigualdades regionais não apenas como reflexo de carências econômicas, mas como expressão de arranjos de governança assimetricamente distribuídos.

A literatura sobre capital humano reforça essa interpretação ao conceber talentos como ativos produtivos cujo retorno depende da qualidade dos mecanismos de alocação e da acumulação de qualificações, por si só, não garante eficiência econômica se não estiver acompanhada de estruturas institucionais capazes de converter a formação em oportunidades (BECKER, 1964).

Ademais, a trajetória de rendimentos e de inserção profissional reflete interações complexas entre escolaridade, experiência e contexto organizacional, o que torna o matching um processo fundamentalmente relacional (MINCER, 1974), dado que, em economias regionais marcadas por baixa densidade empresarial, o descompasso entre oferta qualificada e demanda organizacional tende a gerar desperdício de capital humano e a reforçar padrões de migração seletiva.

A economia regional oferece, por sua vez, instrumentos analíticos para compreender a persistência dessas assimetrias, nas quais a concentração espacial de atividades produtivas e de oportunidades qualificadas decorre de forças de aglomeração que favorecem determinados territórios em detrimento de outros (KRUGMAN, 1991).



Em longo prazo, tais dinâmicas podem produzir trajetórias divergentes de crescimento, nas quais regiões com maior capacidade de coordenação institucional exibem maior eficiência alocativa e níveis superiores de desenvolvimento (BARRO; SALA-I-MARTIN, 2004). Neste contexto, plataformas institucionais de intermediação profissional assumem papel estratégico ao potencialmente mitigar ou reforçar padrões de desigualdade territorial.

Diante deste arcabouço, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a plataforma CFA Talentos como geradora de capital social estrutural, mapeando redes de interação entre talentos, empresas e CRAs para identificar gargalos de liderança profissional e hubs regionais. Especificamente, investiga-se se a configuração da governança em redes condiciona a eficiência relacional do sistema, formulando-se três hipóteses centrais.

A primeira sustenta que os conselhos regionais da região Norte apresentam alta centralidade de talentos, mas baixa centralidade empresarial, o que configura hubs isolados e déficit de confiança institucional.

A segunda propõe que a densidade de empresas constitui preditor mais robusto da geração de oportunidades do que o volume de talentos, evidenciando a primazia da demanda organizacional, e a terceira postula que estados do Sudeste e Centro-Oeste operam como hubs heterogêneos, nos quais o equilíbrio entre oferta e demanda sustenta níveis superiores de eficiência relacional.

As contribuições deste estudo são triplas. No plano teórico, integra governança em redes, economia institucional e capital humano em um modelo analítico aplicado a sistemas de intermediação profissional, respondendo a lacunas sobre como estruturas relacionais moldam os resultados de mercado. No plano empírico, explora uma base administrativa inédita do sistema CFA Talentos, fornecendo evidências sistemáticas sobre as desigualdades regionais no matching profissional.

No plano metodológico, combina análise de redes e regressão de contagem para capturar simultaneamente estrutura e desempenho, ampliando o repertório de ferramentas aplicáveis à administração pública e à governança institucional e, ao fazê-lo, o estudo dialoga diretamente com agendas de políticas de emprego, desenvolvimento regional e fortalecimento institucional, oferecendo subsídios para o redesenho de estratégias de articulação entre talentos e organizações em territórios estruturalmente desfavorecidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capital Social, Buracos Estruturais e Governança Relacional

A teoria do capital social constitui um dos pilares centrais da análise dos mecanismos de coordenação em redes institucionais complexas. Entre suas vertentes, a abordagem dos buracos estruturais, desenvolvida por Burt (1992), ocupa posição de destaque ao demonstrar que atores posicionados entre grupos desconectados acumulam vantagens informacionais, controle de fluxos e capacidade de intermediação estratégica.

Esses atores, designados como *tertius gaudens*, extraem benefícios ao conectar segmentos que, na ausência dessas pontes, permaneceriam isolados. Em ambientes organizacionais e institucionais, essa função não apenas amplia oportunidades individuais, mas também estrutura padrões coletivos de desempenho, inovação e alocação de recursos.

Em sistemas de intermediação profissional, como a plataforma CFA Talentos, os CRAs assumem potencialmente esse papel de intermediação estrutural. Ao conectar talentos, empresas e instituições formadoras, os CRAs operam como nós estratégicos, capazes de reduzir as assimetrias informacionais e os custos de transação, aproximando oferta e demanda qualificadas.

Evidências recentes indicam que a posição relacional dos intermediários institucionais condiciona fortemente a eficiência do matching em mercados de trabalho mediados por plataformas digitais (BURT; KILDUFF; TASSA, 2022) e, nesse sentido, a centralidade estrutural não é mero atributo topológico, mas sim expressão de capacidade institucional de coordenação.

A relevância dessa abordagem é reforçada por desenvolvimentos contemporâneos na teoria de redes organizacionais, que demonstram como as posições intermediárias ampliam a difusão de oportunidades, fortalecem vínculos de confiança e estabilizam arranjos colaborativos em contextos institucionais fragmentados (KLEINBAUM; STUART, 2023).

Para territórios de baixa densidade empresarial, como a Amazônia, a ausência de intermediários eficazes tende a gerar redes rarefeitas, nas quais o capital social permanece subaproveitado e os talentos experimentam trajetórias profissionais descontínuas. Assim, a análise dos buracos estruturais oferece um instrumento analítico

privilegiado para investigar gargalos de governança e déficits de conversão relacional em sistemas regionais de emprego.

2.2 O Papel Normativo dos Conselhos, as DCNs e a Formação por Competências

A função dos conselhos profissionais transcende a regulação formal do exercício ocupacional, incorporando dimensões normativas, pedagógicas e articuladoras. No caso da Administração, as Diretrizes Curriculares Nacionais estabelecem que a formação do administrador deve integrar conhecimentos teóricos, competências práticas e experiências organizacionais, consolidando o princípio do *saber-fazer* como eixo estruturante do processo formativo (CFA, 2022).

Essa orientação pressupõe a existência de ecossistemas institucionais capazes de oferecer oportunidades reais de aplicação, estágio, inserção e desenvolvimento profissional e, sob a perspectiva da governança em redes, atribui aos conselhos um papel estratégico na articulação entre o sistema educacional, o mercado de trabalho e as instâncias regulatórias.

Estudos recentes sobre governança profissional indicam que conselhos eficazes atuam como plataformas de coordenação multisetorial, promovendo alinhamento entre currículos, demandas organizacionais e trajetórias de carreira (SCOTT; DAVIS, 2023) e, quando essa articulação falha, produz-se uma ruptura entre formação e prática, comprometendo a efetividade das políticas de capital humano e ampliando o risco de subemprego qualificado.

No contexto da plataforma CFA Talentos, a baixa participação empresarial em determinadas regiões representa mais do que uma limitação operacional; ela tende a configurar uma violação substantiva das expectativas normativas inscritas nas DCNs, nas quais a ausência de empresas na rede reduz as possibilidades de aprendizagem situada, enfraquece a socialização profissional e compromete a formação baseada em competências.

Ademais, fragiliza a legitimidade institucional do sistema, uma vez que a promessa de integração prática constitui elemento central da política educacional e profissional do campo da Administração (CFA, 2024) e assim, a análise da densidade empresarial na rede assume dimensão normativa, revelando tensões entre desenho institucional e resultados efetivos.

2.3 Gestão de Talentos, Geografia Econômica e Desigualdades Regionais

A gestão de talentos em contextos regionais desiguais impõe desafios específicos à governança institucional e a literatura recente sobre geografia do trabalho demonstra que distâncias físicas, custos de mobilidade e baixa densidade empresarial limitam a formação de mercados profissionais dinâmicos, produzindo armadilhas territoriais de baixa oportunidade (RODRÍGUEZ-POSE, 2023).

Em regiões periféricas, a escassez de organizações âncora reduz a diversidade de trajetórias possíveis, intensificando a dependência de redes pessoais e a migração seletiva de capital humano, e esses efeitos são amplificados em plataformas de intermediação profissional, nas quais a performance depende criticamente da massa crítica de atores organizacionais.

Pesquisas recentes evidenciam que ecossistemas regionais com alta densidade empresarial exibem maior taxa de conversão de talentos em oportunidades, maior estabilidade contratual e trajetórias profissionais mais ascendentes (SALOMONS, 2022) e, em contraste, territórios de baixa densidade apresentam redes fragmentadas, com elevada centralidade de oferta e reduzida capacidade de absorção.

No caso amazônico, tais condicionantes geográficas interagem com fragilidades institucionais históricas, produzindo padrões persistentes de ineficiência relacional e de distância em relação aos principais centros decisórios. A limitada diversificação produtiva e a escassez de empresas de médio e grande porte restringem severamente a eficácia de políticas de gestão de talentos.

Assim, a análise integrada de redes e geografia econômica permite compreender por que, mesmo diante de elevado contingente de profissionais qualificados, a geração de oportunidades permanece estruturalmente limitada e a evidência que as teorias mobilizadas articulam dimensões normativas, estruturais e institucionais da alocação de capital humano, estas abordagens fornecem o referencial ético e desenvolvimentista que orienta a avaliação dos resultados permitindo operacionalizar empiricamente os mecanismos de conversão relacional, onde a governança em redes e as DCNs complementam esse arcabouço ao situar a ação dos CRAs como elemento central de coordenação entre educação, mercado e regulação.

Essa combinação teórica alinha-se diretamente aos ODS ao tratar a geração de oportunidades como um processo institucionalmente mediado e relacionalmente condicionado. Ao integrar capacidades, redes e governança, o estudo contribui para compreender como políticas de capital humano podem reduzir desigualdades territoriais e promover a inclusão produtiva em regiões estruturalmente desfavorecidas.

Tabela 1 – Relações entre as Teorias no Estudo de Caso

Aspectos Comuns	Governança em Redes	Buracos Estruturais	Aplicabilidade
Oportunidades efetivas	Liberdades reais como critério de desenvolvimento	Acesso diferencial a recursos via intermediação	Avaliar se talentos convertem-se em empregos
Papel institucional	Instituições ampliam ou restringem capacidades	Intermediários controlam fluxos e conexões	Analisar atuação dos CRAs como mediadores
Desigualdade regional	Capacidades desiguais entre territórios	Redes fragmentadas limitam difusão de oportunidades	Explicar déficit amazônico de matching
Eficiência relacional	Qualidade das escolhas disponíveis	Centralidade como fonte de vantagem estrutural	Identificar hubs eficientes e isolados

Fonte: Autores

A integração apresentada na Tabela 1 permite compreender que a eficiência relacional não é apenas uma questão de conectividade, mas também de expansão substantiva de capacidades profissionais, e que a posição estrutural dos CRAs condiciona diretamente o conjunto de escolhas disponíveis aos talentos regionais, afetando sua mobilidade, estabilidade e progressão de carreira.

Assim, falhas de governança em redes traduzem-se em restrições concretas ao desenvolvimento humano, em que essa abordagem integrada gera novos insights ao deslocar o foco da mera oferta de talentos para a qualidade institucional das oportunidades geradas e ao evidenciar como buracos estruturais e déficits de governança limitam capacidades. O estudo propõe um enquadramento inovador para políticas de intermediação profissional, orientado não apenas por eficiência econômica, mas por equidade territorial e inclusão produtiva.

3. METODOLOGIA

3.1 Delimitação do Problema de Pesquisa e Enquadramento Epistemológico

O presente estudo adota a Grounded Theory de orientação straussiana como estratégia metodológica central para a construção teórica a partir de dados empíricos institucionais, em consonância com os pressupostos sistemáticos propostos por Strauss e Corbin, tendo como ponto de partida do percurso metodológico reside na formulação clara do problema de pesquisa, definido como a persistente assimetria entre a elevada oferta de talentos e a reduzida geração de oportunidades em determinadas regiões do sistema CFA Talentos, com ênfase no caso amazônico.

Tal fenômeno configura um paradoxo institucional que desafia modelos tradicionais de alocação de capital humano, exigindo uma abordagem indutiva capaz de revelar categorias emergentes de governança relacional. Sob a perspectiva epistemológica, a pesquisa ancora-se em um paradigma interpretativo-pragmático, no qual a teoria é concebida como construção progressiva derivada da interação sistemática entre dados, conceitos e categorias analíticas.

A escolha da Grounded Theory straussiana justifica-se por sua ênfase na codificação estruturada, na comparação constante entre evidências e na possibilidade de integração entre dados qualitativos e análises quantitativas, característica particularmente adequada a estudos institucionais orientados à aplicação prática (STRAUSS; CORBIN, 1998; CORBIN; STRAUSS, 2015).

3.2 Seleção das Fontes e Amostragem Teórica

A amostragem teórica foi conduzida de forma intencional e progressiva, orientada pelo princípio da saturação conceitual e pela relevância institucional dos documentos selecionados, sendo que o corpus analítico foi constituído por fontes primárias e secundárias de natureza normativa, administrativa e operacional, incluindo: (i) as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração comentadas (CFA, 2022); (ii) a Política de Privacidade e documentos operacionais da Plataforma CFA Talentos (CFA, 2024); (iii) relatórios institucionais do sistema CFA; e (iv) bases administrativas consolidadas referentes ao cadastro de talentos, empresas e oportunidades no exercício de 2025.

Os dados utilizados neste estudo foram disponibilizados pelo CFA mediante solicitação formal para fins de pesquisa científica e todas as bases foram fornecidas em formato anonimizado, sem identificação de pessoas físicas ou jurídicas, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), conforme a Lei nº 13.709/2018, na qual o estudo utilizou exclusivamente dados agregados de natureza institucional, não envolvendo riscos éticos, exposição individual ou uso comercial das informações.

Desta forma, pode-se afirmar que a seleção das fontes obedeceu a critérios de pertinência temática, atualidade normativa e centralidade institucional, assegurando que os materiais refletissem tanto o desenho formal da política profissional quanto sua operacionalização empírica, e a amostragem teórica evoluiu de forma iterativa, incorporando novos documentos e recortes analíticos à medida que categorias emergentes demandavam aprofundamento conceitual, conforme preconizado por Strauss e Corbin (1998).

3.3 Estratégia de Leitura e Análise Documental

O tratamento analítico dos materiais seguiu três níveis complementares de leitura, tendo iniciado com uma leitura exploratória que teve como objetivo mapear o escopo temático, identificar conceitos-chave e delimitar unidades iniciais de significado, permitindo a familiarização com a arquitetura normativa e operacional do sistema CFA Talentos.

Em seguida, a leitura seletiva concentrou-se nos trechos diretamente relacionados à formação por competências, à articulação institucional e aos mecanismos de intermediação profissional, o que orientou a identificação de padrões recorrentes e tensões normativas.

A leitura analítica constituiu a etapa central do processo, na qual os excertos selecionados foram submetidos à codificação sistemática, articulando conceitos empíricos e categorias teóricas em construção.

Essa fase foi conduzida segundo o método de comparação constante, confrontando evidências provenientes de diferentes fontes e níveis institucionais, com o objetivo de refinar propriedades, dimensões e relações entre categorias (CORBIN; STRAUSS, 2015).

3.4 Processo de Codificação e Construção Teórica

O processo de codificação seguiu a sequência clássica proposta por Strauss e Corbin, compreendendo codificação aberta, axial e seletiva, na qual, na codificação aberta, procedeu-se à fragmentação dos dados em unidades conceituais elementares, das quais emergiram categorias preliminares associadas a governança, intermediação, densidade empresarial, formação prática e conversão relacional.

Na fase de codificação axial, essas categorias foram reorganizadas em torno de eixos analíticos centrais, explorando condições causais, contextos institucionais, estratégias de ação e consequências organizacionais.

A codificação seletiva permitiu integrar as categorias em um modelo teórico substantivo, no qual a eficiência relacional do sistema CFA Talentos foi interpretada como função da configuração de governança em redes, da densidade organizacional regional e da capacidade institucional de converter capital humano em oportunidades efetivas.

Esse modelo emergente orientou a formulação das hipóteses analíticas e a interpretação dos resultados quantitativos subsequentes, assegurando a coerência entre a construção teórica e as evidências empíricas.

3.5 Integração da Grounded Theory com Análises Quantitativas

Em consonância com o objetivo de utilizar a Grounded Theory como estratégia de validação teórica dos achados quantitativos, o estudo adotou um desenho metodológico integrativo e as categorias e relações



emergentes da análise qualitativa orientaram a seleção das variáveis, a especificação dos modelos e a interpretação dos padrões identificados na análise empírica.

Todos os gráficos e modelos estatísticos foram elaborados no software R versão 4.5.2 (outubro de 2025), assegurando reprodutibilidade, precisão computacional e transparência analítica, e foram aplicadas estatísticas descritivas regionais, métricas de centralidade em redes institucionais, análises de correlação estrutural e regressão de contagem do tipo Poisson para modelar a geração de oportunidades.

Os resultados quantitativos foram interpretados à luz das categorias teóricas emergentes, permitindo avaliar em que medida os padrões observados corroboravam ou tensionavam o modelo substantivo construído pela Grounded Theory.

3.6 Discussão dos Achados, Validade e Rigor Científico

A etapa final do percurso metodológico consistiu na discussão integrada dos achados qualitativos e quantitativos, buscando coerência teórica, plausibilidade interpretativa e aplicabilidade prática, e a validade interna foi assegurada por meio da triangulação de fontes, da comparação constante entre categorias e da saturação conceitual.

A confiabilidade foi reforçada pela rastreabilidade do processo de codificação e pela documentação sistemática das decisões analíticas, sendo que a validade externa foi abordada por meio da articulação dos resultados com teorias consolidadas de governança em redes, capital social e capacidades, ampliando o potencial de transferência analítica para outros sistemas institucionais.

Ao final, o percurso metodológico permitiu construir um modelo interpretativo robusto sobre os mecanismos de governança relacional que condicionam a alocação de capital humano no sistema CFA Talentos, oferecendo subsídios teóricos e práticos para o redesenho de políticas de intermediação profissional e para o fortalecimento institucional em contextos regionais desfavorecidos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção tem por finalidade apresentar e discutir, de forma integrada e sistemática, os resultados obtidos a partir da aplicação da Grounded Theory Straussiana, combinada às análises quantitativas realizadas com base na base administrativa do sistema CFA Talentos.

A exposição segue uma lógica progressiva, iniciando-se pela apresentação geral dos achados, avançando para a descrição dos resultados qualitativos e quantitativos, e culminando na discussão de sua aderência às questões de pesquisa, hipóteses e objetivos do estudo, mantendo-se rigorosamente a linguagem impessoal, técnica e objetiva.

De modo geral, os resultados evidenciam que o desempenho do sistema CFA Talentos é fortemente condicionado pela configuração relacional regional, revelando assimetrias estruturais relevantes entre a oferta de talentos, a densidade empresarial e a geração de oportunidades.

A análise integrada dos dados qualitativos e quantitativos aponta para a existência de padrões recorrentes de ineficiência relacional em determinadas regiões, notadamente na Amazônia, que não podem ser explicados apenas pelo volume de profissionais cadastrados, mas também pela fragilidade da governança em redes e pela baixa capacidade de conversão institucional do capital humano disponível.

4.1 Principais resultados qualitativos à luz da Saturação de Oferta e Inércia de Demanda

A análise qualitativa, conduzida por meio das etapas de codificação aberta, axial e seletiva, permitiu a identificação de categorias centrais emergentes que estruturam o fenômeno investigado, nas quais, na codificação aberta, destacaram-se unidades de significado associadas à concentração de talentos, à escassez de empresas, à fragilidade da articulação institucional e à baixa geração de oportunidades efetivas.

Essas unidades foram progressivamente agrupadas em categorias analíticas mais amplas durante a codificação axial, tais como governança relacional assimétrica, densidade organizacional insuficiente e intermediação institucional limitada, tendo, assim, como resultado, a codificação seletiva possibilitado a integração dessas categorias em um constructo teórico substantivo, no qual emergiu a categoria central denominada “Saturação de Oferta e Inércia de Demanda”.

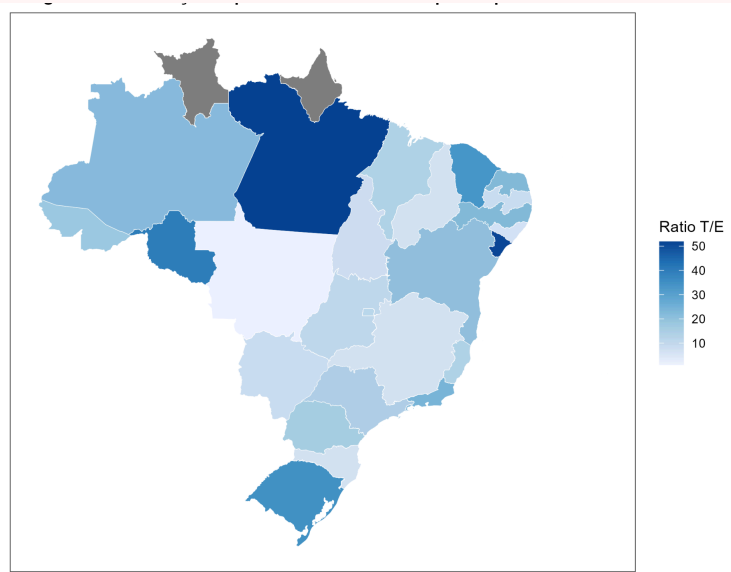
Essa categoria expressa a condição em que o acúmulo de capital humano não encontra correspondência em estruturas organizacionais capazes de absorvê-lo, o que configura um bloqueio sistêmico à conversão relacional. Tal achado decorre diretamente do método de comparação constante entre documentos normativos, dados operacionais da plataforma e evidências quantitativas, em consonância com os pressupostos de Strauss e Corbin (1998; 2015).

Os dados qualitativos foram extraídos predominantemente de documentos institucionais, diretrizes normativas e registros administrativos do sistema CFA Talentos, sendo organizados de modo a refletir relações causais, contextuais e consequenciais entre as categorias, e observou-se que a atuação dos CRAs assume papel decisivo na mediação entre talentos e organizações, mas essa função apresenta desempenho desigual entre as regiões, reforçando padrões históricos de assimetria institucional.

4.2 Resultados quantitativos: Organização e descrição objetiva dos achados

A análise descritiva regional indica que a região Norte apresenta elevada proporção de talentos cadastrados em relação ao total nacional, contrastando com uma participação significativamente inferior no número de empresas ativas e de oportunidades geradas, o que gerou a Figura 1, revelando um mapa do “vazio relacional” que demonstra o cartograma que os estados da federação têm. Especialmente, a Amazônia é uma região de “matéria-prima” (talentos) sem “refinaria” (vagas).

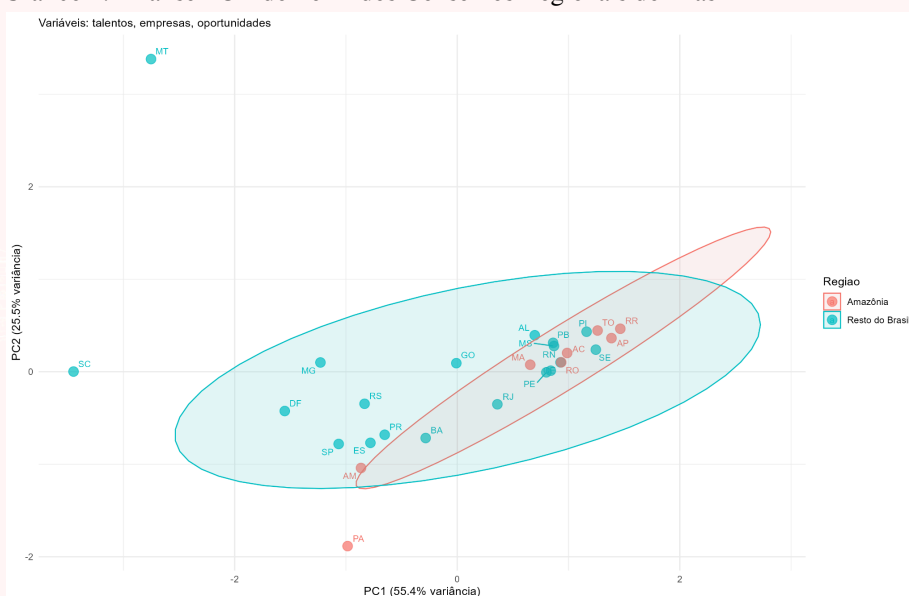
Figura 1. Distribuição Espacial do Ratio Talentos por Empresas no Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores através de dados do CFA Talentos

Em termos quantitativos, observa-se que estados amazônicos concentram percentuais expressivos de profissionais registrados, enquanto a geração de vagas permanece abaixo da média nacional, evidenciando na gráfico 1 que apresenta a Análise do PCA

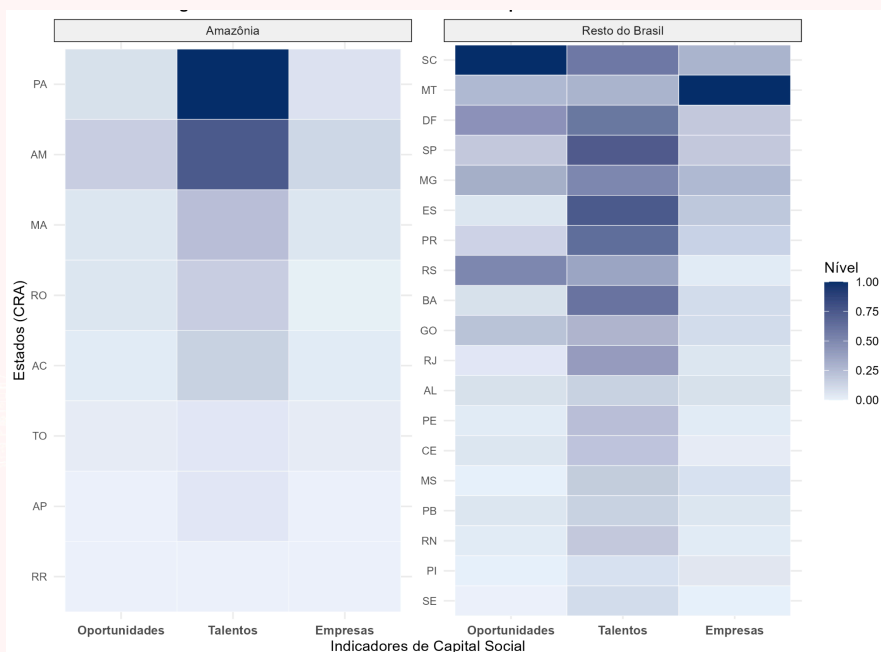
Gráfico 1. Análise PCA do Perfil dos Conselhos Regionais do Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores através de dados do CFA Talentos

Conforme as figuras acima, que evidenciam elevada centralidade de nós associados a talentos, combinada com baixa centralidade empresarial, caracterizando estruturas do tipo hub isolado, onde nas regiões Sudeste e Centro-Oeste apresentam maior equilíbrio entre oferta e demanda, com densidade superior de empresas e maior número absoluto de oportunidades disponibilizadas, conforme a gráfico 2 que aplicamos a regressão de poisson, visando analisar a validade de H2 e discutir como o coeficiente regional penaliza a Amazônia.

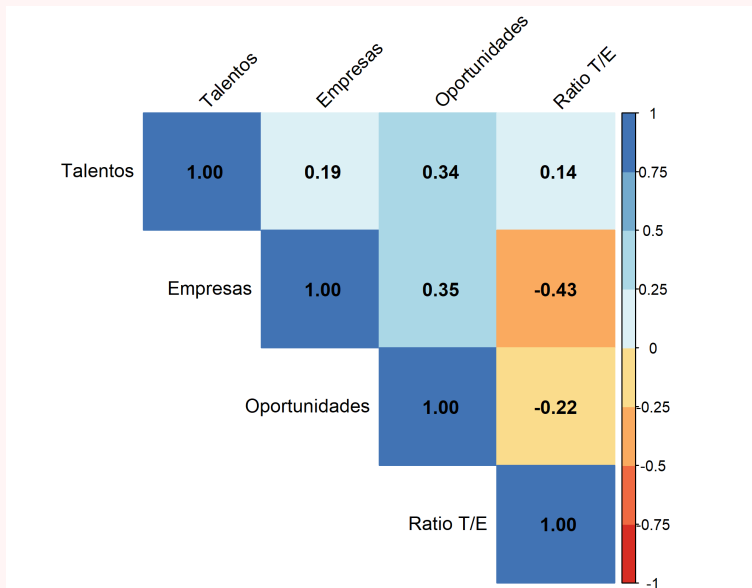
Gráfico 2. Intensidade de Ativos Estruturais por Unidades Federativas



Fonte: Elaborado pelos autores através de dados do CFA Talentos

Assim uma possível interpretação através da Grounded Theory seria de propor uma categoria “Saturação de Oferta e Inércia de Demanda” como uma barreira ao cumprimento das DCNs e ao aplicar ao modelo de regressão de Poisson, utilizado para estimar a geração de oportunidades geramos a gráfico 3 da matriz de correlação das variáveis, onde a densidade empresarial mostrou-se estatisticamente significativa e positivamente associada ao número de vagas, enquanto o volume de talentos não apresentou efeito equivalente.

Gráfico 3. Correlação entre Saturação de Oferta e Inércia de Demanda



Fonte: Elaborado pelos autores através de dados do CFA Talentos

Ademais, o coeficiente associado à variável regional indica penalização sistemática das regiões periféricas, particularmente da Amazônia, mesmo após o controle por outras variáveis estruturais, e esses



resultados são apresentados de forma objetiva nas tabelas correspondentes, sem inferências interpretativas nesta subseção.

4.3 Respostas às questões de pesquisa e hipóteses

Os achados empíricos respondem de forma consistente às questões de pesquisa e às hipóteses formuladas. A primeira hipótese, que postulava elevada centralidade de talentos e baixa centralidade empresarial na região Norte, foi corroborada pelos indicadores de rede e pela análise descritiva, enquanto a segunda hipótese, segundo a qual a densidade de empresas constitui preditor mais robusto da geração de oportunidades do que o volume de talentos, foi validada pelos resultados da regressão de Poisson e a terceira hipótese, que atribuía aos estados do Sudeste e Centro-Oeste o papel de hubs heterogêneos mais eficientes, encontrou respaldo na maior densidade relacional e no maior número de oportunidades observadas nessas regiões.

Embora os dados respondam de maneira direta às hipóteses centrais, observa-se que aspectos qualitativos relacionados à atuação específica de determinados CRAs não puderam ser plenamente explorados, em razão de limitações de granularidade dos dados administrativos disponíveis, e essa restrição não compromete a validade geral dos achados, mas delimita o alcance das inferências em nível microinstitucional.

4.4 Alinhamento dos resultados aos objetivos da pesquisa

Os resultados obtidos mostram-se amplamente alinhados ao objetivo geral de analisar a plataforma CFA Talentos como geradora de capital social estrutural e identificar gargalos de governança relacional e a identificação de hubs isolados, a mensuração da densidade empresarial e a validação empírica da primazia da demanda organizacional demonstram coerência entre os objetivos propostos e os achados empíricos.

Todavia, os resultados indicam que, embora o sistema disponha de ampla base de talentos, sua capacidade de promover eficiência relacional permanece limitada em regiões de baixa densidade empresarial.

Esse descompasso impacta diretamente as conclusões do estudo ao evidenciar que políticas centradas exclusivamente na ampliação da oferta de capital humano tendem a gerar retornos marginais decrescentes quando não acompanhadas de estratégias de fortalecimento institucional e organizacional.

4.5 Interpretações subjetivas e imparcialidade analítica

No que se refere às interpretações subjetivas, a análise foi conduzida com base em procedimentos sistemáticos de codificação e comparação constante, minimizando vieses interpretativos individuais, sendo a Grounded Theory straussiana, eficaz e eficiente ao enfatizar a rastreabilidade analítica e a saturação conceitual, contribuiu para assegurar a imparcialidade do processo.

Não foram identificadas evidências de distorção intencional dos dados ou de sobreposição indevida de pressupostos teóricos prévios às categorias emergentes; ainda assim, reconhece-se que toda análise qualitativa envolve escolhas analíticas que podem influenciar a construção teórica e essas escolhas foram explicitadas metodologicamente e fundamentadas em autores clássicos, como Strauss e Corbin (1998; 2015), Burt (1992) e Provan e Kenis (2008), reforçando a transparência e o rigor científico do estudo.

4.6 Achados contraditórios ou inesperados

Durante a análise, foram identificados achados considerados inesperados, especialmente a existência de unidades federativas fora do eixo Norte-Sudeste que, apesar de menor volume absoluto de talentos, apresentaram desempenho relacional superior ao de estados amazônicos com maior contingente cadastrado, sendo que um dos achados inesperados foi sobre o estado de Santa Catarina (SC) que apresentou uma Eficiência Relacional superior à de grandes centros como São Paulo, sugerindo que a densidade absoluta não é o único fator de sucesso, mas sim o equilíbrio entre os nós (oferta e procura).

Este achado, contraditório à premissa de que “maiores centros são sempre mais eficientes”, foi integrado ao referencial teórico através do conceito de Clustering de Putnam (2000), indicando que laços comunitários mais coesos podem compensar volumes absolutos menores. Este fenômeno reforça a necessidade de estratégias regionalizadas para o sistema CFA, transpondo a visão meramente quantitativa para uma abordagem de governança relacional.



ARTIGO

Esses resultados foram tratados de forma sistemática, incorporados à análise comparativa e discutidos à luz da literatura sobre governança em redes e geografia econômica, mas longe de serem descartados, tais achados contribuíram para o refinamento do modelo teórico emergente, reforçando a centralidade da densidade empresarial e da coordenação institucional como fatores explicativos do desempenho do sistema.

Sua integração ao referencial teórico ocorreu de forma consistente, ampliando o poder explicativo da categoria “Saturação de Oferta e Inércia de Demanda” e fortalecendo a coerência interna da análise.

Em síntese, a análise e a discussão dos resultados demonstram que a eficiência do sistema CFA Talentos depende menos do volume de talentos disponíveis e mais da qualidade da governança relacional, da densidade organizacional e da capacidade institucional de articular oferta e demanda de forma equilibrada, o que produz implicações relevantes para políticas públicas de desenvolvimento regional e para a gestão estratégica do capital humano.

Conclusão e Impactos Científicos

As descobertas deste estudo assumem relevância científica ao reposicionar o debate sobre capital humano para além da lógica quantitativa de acumulação de talentos, deslocando-o para uma perspectiva sistêmica, orientada por resultados e capacidades efetivas, se avaliarmos estes resultados sob uma ótica gerencial, os achados evidenciam que a eficácia institucional não decorre da simples presença de recursos humanos qualificados, mas da capacidade das organizações e sistemas públicos de converter esses recursos em desempenho social mensurável.

O sistema CFA Talentos, ao revelar assimetrias persistentes entre oferta e demanda, ilustra que a gestão orientada a resultados exige estruturas de governança capazes de transformar potencial em valor público, sob pena de gerar ineficiência e desperdício de capital intelectual. E, em mercados de trabalho regionais, essa abordagem sugere que talentos representam potencialidades que só se convertem em bem-estar quando inseridos em arranjos institucionais capazes de gerar escolhas reais e trajetórias sustentáveis.

Sob a ótica da administração privada, essa dinâmica reforça a ideia de que a competitividade das empresas locais é diretamente afetada pela fluidez desses arranjos. Quando o setor privado atua em simbiose com os CRAs, a redução dos custos de transação na busca por profissionais qualificados permite que as organizações foquem na inovação e na eficiência operacional, transformando o capital humano regional em vantagem competitiva sustentável e em retorno sobre o investimento (ROI) na gestão.

A partir de uma perspectiva alinhada à abordagem das capacidades, os resultados demonstram que o desenvolvimento profissional não pode ser avaliado apenas pelo acesso formal à educação ou pelo cadastro em plataformas institucionais, mas sim pela expansão concreta das possibilidades de escolha e inserção no mercado de trabalho, onde a elevada concentração de talentos em regiões com baixa geração de oportunidades indica que as liberdades profissionais permanecem restritas, apesar da existência de qualificações formais.

Nesse sentido, o estudo contribui para o campo ao evidenciar que déficits de governança relacional se traduzem em limitações substantivas às capacidades individuais, reforçando desigualdades territoriais e comprometendo trajetórias de desenvolvimento regional sustentável. E a complementaridade entre essas teorias revela-se particularmente fecunda, enquanto a teoria de Burt permite mapear gargalos estruturais e posições de intermediação, a abordagem de Sen fornece critério normativo para avaliar a qualidade das oportunidades geradas.

Juntas, estas teorias permitem analisar não apenas onde a rede falha, mas também como essas falhas restringem capacidades profissionais e aprofundam desigualdades regionais; assim, do ponto de vista científico, os resultados ampliam o campo da administração pública e da gestão de políticas de emprego ao integrar, de forma empírica, análise de redes, economia institucional e gestão de talentos. A identificação da categoria “Saturação de Oferta e Inércia de Demanda” representa uma contribuição conceitual relevante, ao oferecer um constructo analítico capaz de explicar por que políticas centradas exclusivamente na formação e certificação profissional tendem a falhar em contextos de baixa densidade organizacional.

Tal contribuição avança o debate ao demonstrar que a eficiência relacional deve ser tratada como variável central na avaliação de plataformas institucionais de intermediação profissional, e essa integração dialoga diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente o ODS 4 (educação de qualidade), o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e o ODS 10 (redução das desigualdades), ao

evidenciar que a governança relacional eficaz constitui condição necessária para a expansão equitativa de oportunidades.

Adicionalmente, o estudo contribui para a literatura ao demonstrar que conselhos profissionais e organizações intermediárias desempenham um papel estratégico semelhante ao de gestores de ecossistemas, cuja função principal é alinhar competências, oportunidades e expectativas, sendo construída uma leitura ampliada do entendimento tradicional sobre a função regulatória dos conselhos, incorporando uma dimensão gerencial e estratégica voltada à criação de valor público e à redução de desigualdades regionais.

Neste contexto, já a administração privada beneficia-se de uma governança profissional que atue como selo de qualidade e curadoria de competências. Para as empresas, a atuação estratégica dos CRAs mitiga o risco de contratações equivocadas e promove o alinhamento entre competências acadêmicas e as necessidades pragmáticas do mercado corporativo, permitindo que a gestão de pessoas seja mais preditiva e menos reativa.

Evidenciando com isso empiricamente que a densidade empresarial é determinante para a geração de oportunidades, o trabalho oferece subsídios teóricos e práticos para o redesenho de políticas públicas orientadas por desempenho e impacto e no que se refere às lacunas e agendas futuras de pesquisa, emergem ao menos duas questões relevantes.

A primeira diz respeito a como diferentes modelos de atuação dos Conselhos Regionais de Administração influenciam a densidade relacional e a capacidade de atração empresarial em territórios periféricos. A segunda relaciona-se à investigação longitudinal dos efeitos de intervenções institucionais deliberadas, como incentivos à participação empresarial ou estratégias de governança colaborativa, sobre a conversão de talentos em oportunidades ao longo do tempo.

Ambas as questões podem ampliar o escopo explicativo do modelo proposto e aprofundar a compreensão dos mecanismos de transformação do capital humano em desenvolvimento regional e quanto à questão norteadora do estudo, conclui-se que esta foi plenamente respondida, já que o artigo demonstrou que a baixa eficiência relacional observada em determinadas regiões não decorre da escassez de talentos, mas da fragilidade dos arranjos institucionais e da limitada densidade empresarial, que impedem a conversão do capital humano disponível em oportunidades efetivas.

Os principais achados revelam que a eficiência do sistema CFA Talentos está associada à governança em redes, à densidade organizacional e à capacidade de articulação entre atores, e não apenas ao volume de profissionais qualificados.

Ao integrar diferentes tradições teóricas e metodológicas, o artigo oferece uma contribuição relevante para os campos da administração pública, da gestão de talentos e do desenvolvimento regional, reforçando a necessidade de políticas orientadas por resultados, capacidades efetivas e equidade territorial.

Em conclusão, este estudo evidencia que o valor do capital humano depende criticamente da qualidade das estruturas institucionais que o organizam e o mobilizam, já que os objetivos foram atingidos ao mapear empiricamente as redes do sistema CFA Talentos, validar as hipóteses propostas e identificar gargalos estruturais de governança que explicam o desempenho desigual entre regiões.

Agradecimentos

Agradecemos ao Conselho Federal de Administração - CFA e ao Conselho Regional de Administração do Pará - CRA PA pela liberação dos dados e por sempre estarem trabalhando pelo desenvolvimento de ações para a categoria do profissional da gestão.

Referências:

- Barro, R. J., & Sala-i-Martin, X. (2004). *Economic growth* (2nd ed.). MIT Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2022). *Analyzing social networks* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Conselho Federal de Administração. (2022). *Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração: Comentada*. CFA. <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Guia-DCNs-E01-V3-Web.pdf>



ARTIGO

- Conselho Federal de Administração. (2024). Política de privacidade: Plataforma CFA-Talentos (Versão 5.0). <https://cfatalentos.org.br/public/termos>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Hao, J., et al. (2023). Digital platform empowerment and social capital: A systematic review. *Journal of Business Research*, 149, 113-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113127>
- IBGE. (2023). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Educação e trabalho*.
- Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. MIT Press.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience and earnings*. Columbia University Press.
- Ministério do Trabalho e Emprego. (2024). *Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2024*.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- ONU. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rodríguez-Pose, A. (2021). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 14(1), 5-19. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsaa024>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.