

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

<http://revista.fumec.br/index.php/facesp>

*Publicação Trimestral da Faculdade
de Ciências Empresariais*



UNIVERSIDADE
FUMEC

Belo Horizonte - MG
FACES R. Adm. • Belo Horizonte
v.22 • n.4 • Out./Dez. • 2023

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

REITOR

Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Prof. João Batista de Mendonça Filho

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Prof. Márcio Dario da Silva

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Profa. Renata de Sousa da Silva Tolentino

DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Profª. Renata de Sousa da Silva Tolentino

EDITOR

Prof. Thiago Soares Nunes – Editor Geral

CONTATO PRINCIPAL

Thiago Soares Nunes

Professor Doutor

Universidade FUMEC

Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-190 - Belo Horizonte - MG

E-mail: thiago.nunes@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMASS

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba

Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo

Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará

Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba

Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva

Eduardo Damião da Silva, PUCPR

Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therus Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 22, n. 4 (out./dez. 2023) - Belo Horizonte : Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2000 - .

v. : il.

Trimestral

ISSN 1984-6975 (online)

1. Administração. 2. Negócios. I. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp>

Indexação:

CAPEs – Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas

Españolas y Latinoamericanas

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas

de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España

y Portugal

Sumários.org

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG
www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br

INTRODUÇÃO

A Revista de Administração FACES Journal, há 23 anos, é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 50 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

A instituição, sem fins lucrativos, fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica, é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

FOCO DA REVISTA FACES

A Revista de Administração FACES Journal tem como foco e escopo publicar artigos no campo da Administração e áreas afins com uma contribuição teórica e gerencial. A intenção é publicar artigos decorrentes de pesquisas robustas, que resultem em avanço do conhecimento, com argumentos que destaquem a relevância e importância do estudo, com alto grau de ineditismo e que apresentem o estado da arte do fenômeno estudado.

TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: sustentados por ampla e aprofundada pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas e áreas afins.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador. Os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, podem apresentar hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

A revista não aceita artigos bibliométricos, ensaio teórico.

TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Empreendedorismo
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia em Organizações
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Estudos Organizacionais
- Gestão de Pessoas
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Inovação e Tecnologia
- Marketing
- Organizações
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações

Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

O quarto número do volume 22 de 2023 da Revista de Administração *FACES Journal* apresenta artigos de diversos campos da Administração e áreas correlatas. As temáticas contemplam transformação econômica, identidade cultural, vínculos organizacionais, engajamento, desempenho, economia compartilhada, consumo colaborativo, indústria 4.0, inovação, prazer e sofrimento, retaliação, inteligência cultural, dano existencial, riscos psicossociais.

Nosso objetivo é que os trabalhos selecionados acrescentem conhecimentos e auxiliem no suporte científico das diversas áreas de estudo abarcadas nesta edição da Revista de Administração *FACES Journal*. Os trabalhos que compõem este número são:

LEVERAGING SOCIOCULTURAL AND SYMBOLIC CAPITALS FOR INNOVATION-LED ECONOMIC TRANSFORMATION: A COMPARATIVE STUDY OF NOVA LIMA (BRAZIL) AND LAFAYETTE (US)

Anderson de Souza Sant'Anna

EFEITO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS NO ENGAJAMENTO E NO DESEMPENHO DE TAREFAS

Rosana Santos de Oliveira; Carlos Eduardo Facin Lavarda

*ECONOMIA COMPARTILHADA E CONSUMO COLABORATIVO:
PUBLICAÇÕES NACIONAIS E INSIGHTS PARA PESQUISAS FUTURAS*

Ana Claudia da Rosa; Natália Pavanelo Pivetta; Debora Bobsin; Flavia Luciane Scherer

*A INDÚSTRIA 4.0 E AS INOVAÇÕES EM SUPRIMENTOS:
ESTUDO DE CASO DE APLICAÇÃO DO STRATEGIC SOURCING*

Frederico Cesar Mafra Pereira; Marcelo Agenor Espíndola; Bráulio Alaor da Silva Queiroz

*PRAZER, SOFRIMENTO E RETALIAÇÃO: UM ESTUDO COM JOVENS
TRABALHADORES DE BELO HORIZONTE (MG)*

Thaís Pinto da Rocha Torres; Kely César Martins de Paiva; Jefferson Rodrigues Pereira

*INTELIGÊNCIA CULTURAL NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS: ESTRATÉGIAS ADOTADAS
PELAS CÂMARAS DE COMÉRCIO PARA SUPORTE À INTERNACIONALIZAÇÃO*

Arthur Latini De Bellis; Felipe Gouvêa Pena

*O DANO EXISTENCIAL À LUZ DA POLISSEMIA DO TRABALHO E DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS:
ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS*

Renato Colomby; Silvia Generali da Costa; Adriana Machado Pooli; Janine Kieling Monteiro

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes
Editor-chefe da Revista de Administração *FACES Journal* - Universidade FUMEC

8 LEVERAGING SOCIOCULTURAL AND SYMBOLIC CAPITALS FOR INNOVATION-LED ECONOMIC TRANSFORMATION: A COMPARATIVE STUDY OF NOVA LIMA (BRAZIL) AND LAFAYETTE (US)

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA

This paper presents a comparative analysis between Nova Lima, Minas Gerais, Brazil, and Lafayette, Louisiana, United States. These two cities share a strong historical connection with extractive industries and are experiencing dynamics of reconfiguration of their economic functions towards a digital economy. Nova Lima has a rich mining heritage, while Lafayette is known for its oil and gas sector. The study examines the sociocultural and symbolic capitals of these spaces, aiming to identify relevant assets for the creation and support of environments conducive to digital economy activities. Using Bourdieu's theory of practice, the article offers valuable insights into strategies that could be employed by Nova Lima and Lafayette to position themselves as attractive hubs for investments and ventures in the context of the fourth industrial revolution. In this regard, the unique economic, historical, and sociodemographic contexts of the two cities and their implications on the ongoing transformation dynamics are analyzed. Furthermore, the sociocultural and symbolic capitals present in Nova Lima and Lafayette are investigated, highlighting possibilities for their unique application in fostering new businesses and ventures. To this end, a comparative qualitative research approach was used, developed through the case study method. The collected data, through documentary analysis, on-site visits, and semi-structured and in-depth interviews, were subsequently subjected to content analysis by category. The comparative analysis aims to provide contributions to policymakers, urban planners, entrepreneurs, and business leaders of spaces facing the challenges of economic transformation for business environment of the digital era.

28 EFEITO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS NO ENGAJAMENTO E NO DESEMPENHO DE TAREFAS

ROSANA SANTOS DE OLIVEIRA, CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Este estudo avaliou o efeito dos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas de trabalhadores de indústria avícola do Nordeste (Brasil). Realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa por meio de uma survey single entity, um questionário aplicado presencialmente na indústria. A amostra final compreendeu 80 trabalhadores que fazem parte do processo produtivo da indústria. Os resultados indicam que o vínculo de comprometimento está positivamente relacionado ao engajamento no trabalho e que trabalhadores mais entrenchados apresentaram menor desempenho em tarefas, enquanto aqueles com maior vínculo de consentimento tiveram melhor desempenho de tarefas e engajamento. O estudo também mostrou que maior engajamento no trabalho está associado a um melhor desempenho em tarefas. Em relação aos efeitos da mediação, é possível observar que o engajamento no trabalho exerce uma mediação total na relação entre o vínculo de comprometimento e o desempenho de tarefas. Além disso, verifica-se que a mediação do engajamento é parcial na relação entre o vínculo de consentimento e o desempenho de tarefas. Esses achados destacam a importância de incentivar o comprometimento, consentimento e o engajamento dos trabalhadores, a fim de melhorar o desempenho individual e, por conseguinte o organizacional.

45 ECONOMIA COMPARTILHADA E CONSUMO COLABORATIVO: PUBLICAÇÕES NACIONAIS E INSIGHTS PARA PESQUISAS FUTURAS

ANA CLAUDIA DA ROSA, NATÁLIA PAVANELO PIVETTA, DEBORA BOBSIN, FLAVIA LUCIANE SCHERER

Nesta pesquisa, objetivou-se analisar, por meio de revisão da literatura, publicações nacionais sobre economia compartilhada e consumo colaborativo nas coleções brasileiras da Scielo e nos principais periódicos de administração, identificando o alcance da temática no Brasil e apontando insights para pesquisas futuras. Por meio dos resultados, percebeu-se que, por se tratar de um assunto relativamente recente no contexto nacional ainda existe espaço para a ampliação do número de estudos em relação ao fenômeno do compartilhamento, seja por meio da diversificação dos aspectos metodológicos ou mesmo a ampliação e aprofundamento de temáticas de pesquisa. Acredita-se que por meio dos insights de pesquisas identificados neste estudo seja possível refletir sobre possíveis direcionamentos e agenda de pesquisa para próximos estudos sobre os temas, contribuindo de forma significativa para os pesquisadores que possuem interesse em desbravar estas temáticas em suas pesquisas no contexto brasileiro.

64 A INDÚSTRIA 4.0 E AS INOVAÇÕES EM SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO DE APLICAÇÃO DO STRATEGIC SOURCING

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA, MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA, BRÁULIO ALAOR DA SILVA QUEIROZ

O departamento de suprimentos de uma empresa é o responsável por atender as necessidades organizacionais com o intuito de gerar a integração e o desenvolvimento da organização. Utilizar um modelo de gestão adequado em conjunto com as transformações advindas da Indústria 4.0 poderá representar a criação de vantagem competitiva e a inovação ao ambiente corporativo. Neste artigo, o principal objetivo foi descrever as oportunidades de automatização dos processos de suprimentos à luz do contexto da indústria 4.0 para o departamento de suprimentos em uma empresa de prestação serviços no ramo de operação logística, situada na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para tanto, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório-descritivo. Foi utilizado um roteiro semiestruturado na realização das entrevistas em profundidade junto aos profissionais de compras do departamento de suprimentos da organização objeto deste estudo. Os resultados demonstram que a empresa definiu o modelo de gestão em função do seu crescimento e da necessidade de maior controle de indicadores gerenciais do departamento, permitindo, assim, identificar possíveis automatizações em processos e utilizando, sobretudo, os princípios da indústria 4.0 para as atividades do departamento de compras.

84 PRAZER, SOFRIMENTO E RETALIAÇÃO: UM ESTUDO COM JOVENS TRABALHADORES DE BELO HORIZONTE (MG)

THAÍS PINTO DA ROCHA TORRES, KELLY CÉSAR MARTINS DE PAIVA, JEFFERSON RODRIGUES PEREIRA

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência do prazer e do sofrimento no trabalho nas atitudes retaliatórias e na retaliação efetiva de jovens aprendizes. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de natureza descritivo-explicativa e com abordagem quantitativa, nos moldes de estudo de caso. Foram coletados 323 questionários junto a jovens trabalhadores assistidos pela Associação de Ensino Social Profissionalizante (ESPRO) de Belo Horizonte (MG) e seus dados foram analisados através de técnicas estatísticas multivariadas. Os resultados apontam que aspectos relacionados ao sofrimento podem levar a atitudes retaliatórias e retaliação; além disso, o aumento da realização profissional, fator ligado ao prazer, propende à diminuição da retaliação. Além do ineditismo de um modelo integrado com os construtos em pauta, esse estudo contribui para a identificação de relações passíveis de gestão, tanto pelos próprios jovens quanto pelas organizações que os contratam.

102 INTELIGÊNCIA CULTURAL NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS: ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS CÂMARAS DE COMÉRCIO PARA SUPORTE À INTERNACIONALIZAÇÃO

ARTHUR LATINI DE BELLIS, FELIPE GOUVÊA PENA

Em um mundo sublinhado por diferenças culturais, a operação das empresas internacionalizadas será cada vez mais marcada pelos diálogos sobre Inteligência Cultural. Nesse contexto, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do campo de estudos, o presente artigo teve como objetivo analisar como um grupo de câmaras bilaterais da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, atuantes como intermediárias de diversas empresas em seus processos de internacionalização, percebe a relevância do risco cultural em operações internacionais e como as empresas reagem diante desse desafio. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa e descritiva baseada em entrevistas. A investigação destaca a correlação entre preparação cultural e sucesso internacional, enfatizando a necessidade de compreensão profunda em negócios globais, além das barreiras linguísticas. Exemplos, como a parceria em Moçambique, enfatizam a importância de tolerância e respeito nas relações comerciais transnacionais. O trabalho apresenta uma agenda de pesquisa, incluindo expansão geográfica e métodos quantitativos. Há uma contribuição para o campo de estudos e para as organizações que pretendem atuar ou fortalecer a sua atuação em cenários internacionais, sendo reafirmada a magnitude das competências interculturais para a sustentabilidade das relações contemporâneas.

122 O DANO EXISTENCIAL À LUZ DA POLISSEMIA DO TRABALHO E DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS: ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS

RENATO COLOMBY, SILVIA GENERALI DA COSTA, ADRIANA MACHADO POOLI, JANINE KIELING MONTEIRO

Parte-se da premissa da indissociabilidade entre vida e trabalho, assim como da existência, no serviço público, de um campo profícuo para esse estudo. O objetivo do estudo foi analisar empiricamente as conexões entre o dano existencial, como conceito primordialmente jurídico; o trabalho tido como um fenômeno polissêmico e multifacetado, de acordo com premissas da psicologia, da sociologia e da administração; e o conceito de riscos psicossociais no trabalho, tais como definidos pela Organização Internacional do Trabalho. A pesquisa foi realizada com 302 servidores de uma instituição pública no sul do Brasil. Em relação ao método, utilizou-se um conjunto de questões abertas acerca do Dano Existencial e questões fechadas sobre elementos como Fatores de Riscos Psicossociais e Violência Psicológica no Trabalho. A abordagem foi quanti-qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Entre os principais resultados está a inter-relação entre as características do dano existencial, na forma como é percebido pelos participantes da pesquisa, com as diferentes facetas da polissemia do trabalho. Tal conclusão incentiva o aprofundamento das pesquisas e aponta para a amplitude e a concretude do dano existencial no trabalho.

LEVERAGING SOCIOCULTURAL AND SYMBOLIC CAPITALS FOR INNOVATION-LED ECONOMIC TRANSFORMATION: A COMPARATIVE STUDY OF NOVA LIMA (BRAZIL) AND LAFAYETTE (US)

ALAVANCANDO CAPITAIS SOCIOCULTURAIS E SIMBÓLICOS PARA A TRANSFORMAÇÃO ECONÔMICA IMPULSIONADA PELA INOVAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE NOVA LIMA (BRASIL) E LAFAYETTE (EUA)

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA

Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)
anderson.santanna@fgv.br
<https://orcid.org/0000-0001-6537-6314>

ABSTRACT

This paper presents a comparative analysis between Nova Lima, Minas Gerais, Brazil, and Lafayette, Louisiana, United States. These two cities share a strong historical connection with extractive industries and are experiencing dynamics of reconfiguration of their economic functions towards a digital economy. Nova Lima has a rich mining heritage, while Lafayette is known for its oil and gas sector. The study examines the sociocultural and symbolic capitals of these spaces, aiming to identify relevant assets for the creation and support of environments conducive to digital economy activities. Using Bourdieu's theory of practice, the article offers valuable *insights* into strategies that could be employed by Nova Lima and Lafayette to position themselves as attractive hubs for investments and ventures in the context of the fourth industrial revolution. In this regard, the unique economic, historical, and sociodemographic contexts of the two cities and their implications on the ongoing transformation dynamics are analyzed. Furthermore, the sociocultural and symbolic capitals present in Nova Lima and Lafayette are investigated, highlighting possibilities for their unique application in fostering new businesses and ventures. To this end, a comparative qualitative research approach was used, developed through the case study method. The collected data, through documentary analysis, on-site visits, and semi-structured and in-depth interviews, were subsequently subjected to content analysis by category. The comparative analysis aims to provide contributions to policymakers, urban planners, entrepreneurs, and business leaders of spaces facing the challenges of economic transformation for business environment of the digital era.

KEYWORDS

Digital Economy, Economic Transformation, Cultural Identity, Local Identities, Local Entrepreneurial Dynamics.

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise comparativa entre Nova Lima, Minas Gerais, Brasil, e Lafayette, Louisiana, Estados Unidos. Essas duas cidades compartilham forte conexão histórica com indústrias extrativas e vivenciam dinâmicas de reconfiguração de suas funções econômicas na direção de economia digital. Nova Lima apresenta uma rica herança mineradora, enquanto Lafayette é conhecida pelo seu setor de petróleo e gás. O estudo examina os capitais socioculturais e simbólicos dessas espacialidades, a fim de identificar ativos relevantes à criação e sustentação de ambientes favoráveis às atividades da economia digital. Utilizando-se da teoria da ação prática de Bourdieu, o artigo oferece insights valiosos a estratégias que possam ser empregadas por Nova Lima e Lafayette para se posicionarem como polos atrativos de investimentos e empreendimentos do contexto da quarta revolução industrial. Nesse sentido, são analisados os contextos econômicos, históricos e sociodemográficos únicos das duas cidades e suas implicações sobre a dinâmica de transformação em curso. Além disso, investiga-se os capitais socioculturais e simbólicos instalados em Nova Lima e Lafayette, trazendo à tona possibilidades de serem aplicados de forma singular no fomento de novos negócios e empreendimentos. Para tal, faz-se uso de pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter comparativo, desenvolvida por meio do método de estudo de casos. Os dados coletados, por meio de análise documental, visitas in loci e entrevistas semiestruturadas e em profundidade foram, posteriormente, submetidos a tratamento por meio da técnica de análise de conteúdo, por categoria. Por meio desta análise comparativa visa-se fornecer contribuições para formuladores de políticas, planejadores urbanos, empreendedores e líderes empresariais de espacialidades que enfrentam os desafios da transformação econômica para o ambiente de negócios da era digital.

PALAVRAS - CHAVE

Economia Digital, Transformação Econômica, Identidade Cultural, Identidades Locais, Dinâmicas Empreendedoras Locais.

INTRODUCTION

In the ever-evolving global economy, marked by swift technological advancements and the rise of the digital era, cities worldwide are confronted with the imperative of adapting to these transformations to thrive economically (Acemoglu & Restrepo, 2019; Townsend, 2019; Townsend, 2019; World Economic Forum, 2018; Graham & Marvin, 2018; Florida, 2018; Glaeser, 2011; Hollands, 2008). Nova Lima, situated in Minas Gerais, Brazil, and Lafayette, located in Louisiana, United States, serve as quintessential examples of this global trend. Both cities, historically anchored in extractive

industries, face the compelling challenge of reconfiguring their economic functions towards the burgeoning digital economy. This journey from a dependence on natural resources to embracing digital innovation encapsulates a broader narrative of economic resilience and adaptability.

Nova Lima, with its profound mining heritage, has long been synonymous with Brazil's rich tradition of mineral extraction. The city's landscape, characterized by its rolling hills and verdant forests, not only bears witness to its extractive past but also to its potential for future economic diversification. Similarly, Lafayette's identity has been inextricably linked with the oil and gas sector, a dominant force in the city's economy for decades. However, like Nova Lima, Lafayette is at a crossroads, seeking to transcend its traditional economic base to explore new frontiers in the digital realm.

This study undertakes an analysis of these two cities, aiming to elucidate the role of cultural resources in their economic transformations toward innovation and technology-driven industries. Applying Bourdieu's theory of practice (Bourdieu, 1993, 1989, 1984), as a theoretical framework, the analysis emphasizes the mobilization of sociocultural and symbolic capitals in shaping Nova Lima's and Lafayette's economic trajectories. In doing so, the study investigates how the deployment of these resources attracts investments, bolsters entrepreneurship, and cultivates an environment that fosters creativity and innovation.

Besides, the examination of historical, sociodemographic, and cultural characteristics offers *insights* into the role of cultural capital in molding the identities of Nova Lima and Lafayette. By analyzing the intricate interplay of economic, social, symbolic, and cultural capitals, the study imparts a nuanced understanding of the challenges and prospects for cities transitioning to digital economies.

Practically, this analysis seeks to guide policymakers, urban planners, community's leaders, entrepreneurs, and business leaders in navigating the complex landscape of economic transformation in the digital age. By illuminating the multifaceted strategies needed for cities with historical ties to extractive industries, stakeholders can devise effective approaches to encourage innovation, secure investments, and create thriving entrepreneurial ecosystems.

THE CONCEPT OF CAPITAL IN BOURDIEU'S SOCIOLOGY

In Bourdieu's theory of practical action, the concept of "capital" holds a central place (Savage *et al.*, 2019; Brooks, 2019; Swartz, 2018; Grenfell, 2018; Grenfell & Hardy, 2007; Shusterman, 2006; Calhoun, LiPuma, Postone, 1993). However, Bourdieu's conceptualization of capital goes beyond the traditional economic understanding and encompasses various forms of resources that individuals and groups possess and can mobilize to gain an advantage in social life (Williams, 2021; Brown, 2020; Miller, 2019; Johnson, 2019; Thompson, 2018; Bourdieu, 1993, 1989, 1984).

According to Bourdieu (1984), capital is not limited to financial or material assets but also includes cultural, social, and symbolic resources. Cultural capital refers to knowledge, skills, education, and cultural experiences that individuals acquire and can use to navigate social contexts. Social capital refers to the networks, relationships, and social connections that individuals have,

which can provide access to opportunities, resources, and support. Symbolic capital refers to the prestige, recognition, and reputation that individuals or groups possess within a particular social field.

Table I outlines the characteristics of economic, social, symbolic, and cultural capital according to Bourdieu's theory of practice (Bourdieu, 1993, 1989, 1984).

Table I - characteristics of economic, social, symbolic, and cultural capital according to Bourdieu's sociology

Capital	Characteristics
Economic	<ul style="list-style-type: none"> Refers to financial resources, assets, and wealth possessed by individuals or groups Provides economic power, access to material goods, and opportunities for investment and consumption Unequal distribution of economic capital contributes to social inequalities
Social	<ul style="list-style-type: none"> Relates to the social connections, networks, and relationships that individuals or groups possess Facilitates access to information, resources, opportunities, and social support Can enhance social status, influence, and collective action
Symbolic	<ul style="list-style-type: none"> Involves the social recognition, prestige, and symbolic markers of distinction Includes reputation, honor, cultural legitimacy, and symbolic authority Symbolic capital is shaped by cultural knowledge, taste, and practices Conferred through social validation and acknowledgment from others
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> Encompasses knowledge, skills, education, and cultural competencies possessed by individuals or groups Includes language proficiency, education credentials, and cultural preferences Cultural capital can be inherited or acquired through socialization and education Affects an individual's social mobility, cultural participation, and access to various social fields

SOURCE: ELABORATED BY THE AUTHOR BASED ON BOURDIEU, 1993, 1989, 1984.

Furthermore, Bourdieu (1993, 1989, 1984) argues that the different forms of capital are inter-related and can be converted from one form to another. For example, cultural capital, such as educational credentials or knowledge, can be converted into social capital by gaining access to influential social networks. Similarly, social capital can be converted into economic capital by leveraging social connections for economic opportunities.

Bourdieu's concept of capital provides a framework for understanding the dynamics of social inequality and stratification. It highlights how individuals' access to and possession of various forms of capital can shape their life chances, opportunities, and social mobility. Additionally, it emphasizes the role of social structures and power relations in the distribution and reproduction of capital in society (Bourdieu, 1993, 1989, 1984).

In this context, the purpose of this article is to delve into the dynamics of capital in Nova Lima (Brazil) and Lafayette (US). The exploration begins with a comprehensive overview of these capitals as a collective entity, and subsequently delves deeper into the analysis by examining the sociocultural and symbolic capitals mobilized by both cities, in a broad sense. The objective is to attain a more profound understanding of the role of collective factors that intervene in local dynamics and their potential ramifications on the process of transforming the economic functions of the examined spaces.

To achieve this, a panorama of the primary attributes manifested in relation to the set of investigated capitals is presented, followed by an analysis of the differences and/or similarities concerning the symbolic and sociocultural capitals that characterize the dynamics under study.

RESEARCH DESIGN AND METHOD

The study adopts a comprehensive research qualitative approach, guided by Bourdieu's theoretical framework (Bourdieu, 1993, 1989, 1984), to investigate how Nova Lima, Brazil, and Lafayette, USA, utilize their sociocultural and symbolic capitals to facilitate economic transformation towards innovation and the digital economy. This comparative analysis aims to illuminate the processes through which these cities mobilize their unique assets, offering valuable *insights* to policymakers, urban planners, and business leaders involved in similar endeavors.

By conducting a comparative case study method (Yin, 2014), evolving documentary analysis, on-site visits, and semi-structured and in-depth interviews, were subsequently subjected to content analysis by category (Bardin, 2013), one explores the distinct yet converging paths of Nova Lima and Lafayette as they transition from traditional extractive industries to becoming vibrant hubs of digital innovation. Bourdieu's theory of practice provides a solid foundation for examining the impact of sociocultural and symbolic capitals on economic development and innovation (Bourdieu, 1994).

Our field research was conducted in the diverse urban contexts of Nova Lima and Lafayette, selected for their historical reliance on extractive industries and their current evolution towards digital economies. Through semi-structured interviews, one engaged in deep conversations with participants about their experiences, perceptions, and strategies for leveraging sociocultural and symbolic capitals in economic innovation. One selected a wide array of stakeholders, including local entrepreneurs, innovators in tech startups, public sector representatives, policymakers, and community leaders advocating for sustainable development, to ensure a comprehensive understanding of the economic transformation process.

Furthermore, one reviewed a vast array of secondary sources, such as historical documents, economic reports, and cultural studies, to create a rich contextual framework for our analysis. This backdrop helped us construct a detailed profile of each city's economic, historical, and sociocultural context.

Employing thematic analysis, one systematically coded and categorized the data into themes that emerged from Bourdieu's framework on capitals (Bourdieu, 1984). This approach allowed

us to identify patterns and relationships between sociocultural and symbolic capitals and their roles in fostering economic innovation and transformation. Our iterative analysis process revealed *insights* into the dynamic interplay of these capitals, shaping the entrepreneurial ecosystems of Nova Lima and Lafayette.

By utilizing a content analysis methodology, as outlined by Bardin (2013), alongside thematic analysis, one cross-referenced interview and documentary data with Bourdieu's theoretical constructs (Bourdieu, 1984). This comprehensive method enabled us to discern the nuanced interplay between sociocultural and symbolic capitals and their collective impact on steering economic growth towards the digital era.

In conclusion, the study lays the groundwork for further exploration into the complex mechanisms by which cities like Nova Lima and Lafayette can leverage their distinctive sociocultural and symbolic resources to drive innovation-led economic growth. This research contributes to a deeper understanding of urban economic transformation, providing a foundation for future studies and practical applications in the field.

NOVA LIMA'S SOCIETAL DYNAMICS

In terms of economic capital, Nova Lima possesses a strong presence in the mining industry. The city has a long history of mining activities, particularly in iron ore extraction, which has contributed to its economic development and prosperity. The mining sector has provided employment opportunities, generated revenue, and attracted investment to the city.

Secondly, Nova Lima benefits from its natural capital, including its geographical location and natural resources. The city is surrounded by beautiful landscapes, such as mountains, forests, and rivers, which attract tourists and outdoor enthusiasts. The preservation and sustainable use of these natural resources contribute to the city's environmental capital and its ability to offer recreational and eco-tourism opportunities.

Cultural capital also plays a significant role in Nova Lima's identity. The city has a rich cultural heritage influenced by its history and the mix of indigenous, Portuguese, and African cultures. It is known for its traditional festivals, folklore, and cuisine. Nova Lima's cultural capital enhances its attractiveness as a tourist destination and fosters a sense of local identity and pride among its residents.

Furthermore, Nova Lima benefits from social capital, characterized by strong community ties and social networks. The city has active community organizations, associations, and volunteer groups that contribute to social cohesion and collective action. These social networks facilitate cooperation, mutual support, and the sharing of knowledge and resources among residents.

By leveraging these capitals - economic, natural, cultural, and social - Nova Lima is positioning itself as a city with diverse strengths and opportunities. It recognizes the importance of preserving its natural resources, promoting its cultural heritage, and fostering social cohesion to ensure sustainable development and enhance the quality of life for its residents.

Table 2 highlights the main capitals mobilized in the context of Nova Lima, MG. These capitals encompass economic, cultural, symbolic, and social dimensions, each playing a significant role in shaping the city’s trajectory towards economic reorientation and embracing the digital economy.

Table 2 - key capitals mobilized in the context of Nova Lima, MG

Capital	Characteristics	Capital Mobilization
Economic	Underpins economic development through the mining industry.	Nova Lima has a robust mining industry, with a historical emphasis on iron ore extraction. This industry has been a primary driver of economic development by providing employment, generating revenue, and attracting investment.
Cultural	Enhances tourism and fosters local identity through rich cultural heritage.	Nova Lima’s rich cultural heritage, shaped by indigenous, Portuguese, and African influences, is manifested in its festivals, folklore, and cuisine. This cultural capital reinforces its appeal as a tourist destination and cultivates a sense of identity and pride among the populace.
Social	Facilitates social cohesion and collective action through community networks.	Strong community ties characterize the city, with numerous community organizations, associations, and volunteer groups. These networks enhance social cohesion, collaboration, mutual support, and knowledge sharing.
Symbolic	Enhances the city’s prestige and reputation through historical significance and cultural recognition.	Nova Lima’s symbolic capital is anchored in its rich mining history and the cultural amalgamation of indigenous, Portuguese, and African heritage. The city’s historical significance in the mining industry bestows a sense of pride and identity among its residents. Moreover, its vibrant cultural traditions and natural landscapes translates into a sense of legitimacy and cultural authority, as Nova Lima is often regarded as a historical treasure and an ecological gem.

SOURCE: RESEARCH DATA.

INSIGHTS FROM SOCIOCULTURAL AND SYMBOLIC CAPITAL METAPHORS

In the context of Nova Lima, Brazil, several sociocultural and symbolic metaphors can be used to characterize the city. These metaphors reflect the local cultural values, traditions, and social dynamics that shape the identity of the community (Morgan, 2016; Hatch & Cunliffe, 2006; Clegg, Kornberger, Pitsis, 2005; Cornelissen, 2004; Morgan & Smircich, 1980).

One sociocultural and symbolic metaphor associated with Nova Lima is “Land of Mining”, highlighting the city’s historical connection to the mining industry and its significance in the local economy and culture. This metaphor represents the rich mineral resources found in the region and the resilience and resourcefulness of the people involved in the mining activities.

Another sociocultural and symbolic metaphor is “City of Mountains”, referring to Nova Lima’s picturesque landscape surrounded by mountains. This metaphor captures the natural beauty of the city and its integration with the surrounding environment. It symbolizes the connection

between the local community and the natural surroundings, fostering a sense of appreciation for the region's geography and biodiversity.

Furthermore, the metaphor of “Historic City” characterizes Nova Lima as a place with a rich historical heritage. The city is home to historical landmarks, such as old mining sites, colonial buildings, and cultural artifacts, which serve as reminders of the region's past. This metaphor represents the preservation of historical roots and the sense of pride in the city's cultural legacy.

Lastly, the metaphor of “Welcoming City” portrays Nova Lima as a place known for its warm and hospitable community. This metaphor reflects the friendly and inclusive nature of the locals, creating a sense of belonging and camaraderie among residents and visitors alike.

These sociocultural and symbolic metaphors contribute to shaping the collective identity and perception of Nova Lima, MG, highlighting its historical, geographical, and social dimensions. They provide *insights* into the cultural values and aspirations of the community, reflecting the unique characteristics that define the city's identity (Morgan, 2016; Hatch & Cunliffe, 2006; Clegg, Kornberger, Pitsis, 2005; Cornelissen, 2004; Morgan & Smircich, 1980).

There are sociocultural and symbolic metaphors in the state of Minas Gerais that also align with the way of life in Nova Lima. One metaphor is “*Caipira*”, which refers to the rural and traditional way of living in the countryside. This metaphor represents the simplicity, hospitality, and close-knit communities that are often associated with the people of Minas Gerais, including those in Nova Lima. The *Caipira* culture values family, traditional food, and a slower pace of life, which can be seen in the local customs and social interactions (Barbosa, 2015; Cascudo, 2004; Ribeiro, 1995; Cândido, 1964).

Another metaphor is “*Mineirice*”, which describes the typical characteristics of a “*real*” person from Minas Gerais. This metaphor reflects qualities such as humility, friendliness, and resilience. *Mineiros* are known for their warm and welcoming nature, their love for storytelling and folklore, and their ability to adapt and overcome challenges (Oliveira, 2021; Silva, 2020; Souza, 2019; Prado, 2014).

The metaphor of “*Pão de Queijo*” (“Cheese Bread”) is also deeply rooted in the culture of Minas Gerais. This traditional culinary delight represents the comfort, hospitality, and enjoyment of good food which are important aspects of the state's identity. In Nova Lima, *Pão de Queijo* can be found in local bakeries and is often shared during social gatherings, symbolizing the unity and shared experiences of the community (Oliveira, 2021).

These sociocultural and symbolic metaphors of Minas Gerais, including “*Caipira*”, “*Mineirice*”, and “*Pão de Queijo*”, resonate with the way of life in Nova Lima, highlighting the importance of family, community, and cultural heritage. They contribute to the local identity and shape the social fabric of the city, connecting its residents to the broader cultural context of the state (Oliveira, 2021; Barbosa, 2015; Prado, 2014).

Ultimately, one cannot ignore the fact that there are national sociocultural and symbolic metaphors that also align with the way of life in Nova Lima. One metaphor is “*Malandragem*”, which represents the resourcefulness, cunningness, and adaptability of the Brazilian people (DaMatta, 1997; Holanda, 1995; Freyre, 1946). In the context of Nova Lima, this metaphor reflects the ability

to navigate through challenges, find creative solutions, and overcome obstacles in the mining industry and the process of transitioning to the digital economy.

Another metaphor is “*Jeitinho*”, which refers to the Brazilian way of finding creative and flexible solutions to navigate bureaucratic systems and overcome barriers. This metaphor resonates with the innovative approaches and problem-solving strategies that Nova Lima may employ in the process of reconverting its economic functions (Costa, 2022; Lima, 2020; Santos, 2019; Barbosa, 2017; Mello, 2001; Goldstein, 1994; DaMatta, 1991).

Additionally, the metaphor of “*Garra*” (determination or resilience) is often associated with the Brazilian spirit and characterizes the people of Nova Lima. It represents their tenacity, perseverance, and ability to face and overcome adversity (Santos & Costa, 2020; Silva & Pereira, 2019; Barbosa, 2017).

These sociocultural and symbolic metaphors of Brazil, including “*Malandragem*”, “*Jeitinho*”, and “*Garra*”, reflect the values, behaviors, and attitudes that shape the way of life in Nova Lima. They contribute to the city’s cultural identity and can influence its approach to economic transformation and adaptation in the digital era.

THE SOCIAL FABRIC OF LAFAYETTE

In light of its historical, socio-demographic, and cultural attributes, Lafayette is characterized by the strategic mobilization of diverse forms of capital. Foremost, Lafayette boasts substantial economic capital, largely attributable to its prominent oil and gas industry, which has been instrumental in fostering expertise, infrastructure, and a skilled workforce. Moreover, the city demonstrates a proclivity for innovation and diversification through its engagement with the digital economy, as evidenced by the establishment of technology parks and incubators.

Additionally, the city’s human capital is bolstered by a multifaceted and educated workforce that encompasses professionals in engineering, technology, and entrepreneurship. The University of Louisiana at Lafayette, among other educational institutions, is pivotal in cultivating human capital by offering specialized programs and training opportunities that are consonant with the evolving demands of the digital economy.

Cultural capital is another cornerstone of Lafayette’s identity, as the city is celebrated for its cultural cornucopia, especially in the realms of music, cuisine, and festivals. Steeped in Cajun and Creole traditions, Lafayette’s exuberant arts and cultural milieu contribute significantly to its cultural capital, serving as a unique draw for visitors and businesses keen on engaging with the city’s distinctive cultural tapestry.

Social capital in Lafayette is manifested through cohesive communities that engage actively in civic endeavors and maintain robust collaborative networks. The city’s inhabitants are distinguished by a spirit of camaraderie and a predisposition to support local ventures, which facilitates the exchange of knowledge, fosters entrepreneurship, and spearheads collective initiatives for innovation and economic growth.

Lastly, symbolic capital in Lafayette is rooted in its Cajun and Creole heritage as well as its historical stature in the oil and gas industry. The city's unique cultural fabric and progressive initiatives confer upon it a distinct identity that is recognized and valued both internally and externally.

By astutely leveraging these capitals - economic, human, cultural, social, and symbolic -Lafayette emerges as a vibrant and progressive urban center that is actively navigating its economic evolution while embracing the myriad opportunities spawned by the digital economy.

Table 3 encapsulates the principal capitals at play in Lafayette, spotlighting the economic, human, cultural, social, and symbolic dimensions that collectively sculpt the city's identity and underscore its transition toward a digitally-oriented economy.

Table 3 - key capitals mobilized in the context of Lafayette, LA

Capital	Characteristics	Capital Mobilization
Economic	A prominent oil and gas industry, supported by an extensive array of expertise, infrastructure, and skilled workforce	Lafayette boasts a formidable oil and gas industry, which has historically been the cornerstone of its economy. Through expertise, infrastructure, and a skilled workforce, this sector has contributed substantially to the economic prosperity of the city. Additionally, Lafayette is progressively establishing itself in the digital economy through technology parks and incubators.
Cultural	A vibrant arts and cultural scene anchored in Cajun and Creole traditions	With its roots deeply entrenched in Cajun and Creole traditions, Lafayette's cultural capital is vibrant and multifaceted. Renowned for its music, cuisine, and festivals, the city's cultural offerings not only foster community pride but also serve as an alluring feature for tourists and businesses looking to immerse themselves in a unique cultural experience.
Social	Close-knit community bonds with active civic participation and robust collaborative networks	Lafayette is characterized by tight-knit communities, marked by active civic engagement and dynamic collaboration networks. This social capital is evidenced in the residents' strong sense of camaraderie, willingness to support local initiatives, and a culture of knowledge sharing, which collectively drive innovation and economic development.
Symbolic	Esteemed identity rooted in the city's rich Cajun and Creole heritage, technological innovation, and its status as a hub for the oil and gas industry.	Lafayette garners symbolic capital through the recognition and prestige associated with its rich cultural heritage and innovative economic pursuits. The city's symbolic capital is embodied in its reputation as a hub for oil and gas, as well as a burgeoning center for digital innovation. Additionally, the cultural identity steeped in Cajun and Creole traditions confers upon it a distinguished status, which is acknowledged and celebrated both locally and beyond.

SOURCE: RESEARCH DATA.

Uncovering Lafayette's sociocultural and symbolic heritage through a metaphorical lens

Lafayette, Louisiana, is characterized by sociocultural and symbolic metaphors that reflect its unique identity and way of life. One of these metaphors is the “Cajun Spirit” which represents the vibrant and lively culture of the Cajun people in Lafayette. It embodies their love for music, food, and community gatherings, highlighting the sense of joy, resilience, and cultural pride that permeates the city (Brasseaux, 2021; Reising, 2020; Welch & Steffenson, 2019; Romero, 2018; Ancelet, 2018; Scully, 2013; Saxon & Sandage, 2010; Conrad, 2005).

Another metaphor is “*Mardi Gras*”, which holds significant cultural importance in Lafayette due to its location in Louisiana. “*Mardi Gras*” symbolizes the festive spirit, vibrant parades, and celebration of diverse cultures that define the annual “*Mardi Gras*” season (Thibodeaux, 2021; LeBlanc, 2020; Johnson, 2019; Dupré, 2019; Fontenot, 2018; Smith, 2013).

The metaphor of the “*Bayou Lifestyle*” is also prominent in Lafayette, representing the city's proximity to the bayou and its surrounding natural landscapes. It reflects a deep connection to nature, outdoor activities, and a slower-paced, relaxed way of life that embraces the region's natural beauty (Thérèse, 2021; Dupont, (2020; Fontaine, 2019; Landry, 2019; Mayfield, 2019; Broussard, 2018; Conner & Waguespack, 2015; Saucier, 2015).

“*Hospitality*” is another metaphor associated with Lafayette, highlighting the city's warm and welcoming nature. Residents take pride in their ability to make visitors feel at home and create a sense of community through their friendly and inclusive attitudes (LeBlanc, 2021; Landry, 2020; Gautreaux, 2019; Martin, 2019; Thibodeaux, 2018; Moss, 2016; Breaux, 2015).

Lastly, Lafayette is characterized by the metaphor of “*Cultural Fusion*,” representing the blending of various cultural influences such as French, Spanish, African, and Native American. This cultural fusion contributes to the city's rich diversity, where different traditions, languages, and cuisines coexist, creating a unique cultural tapestry (Landry, 2021; Boucher, 2020; Dupuis, 2019; Fontenot, 2019; Thérèse, 2018; Domingue, 2018; Dubois, 1999).

These sociocultural and symbolic metaphors characterize Lafayette's distinct cultural heritage, fostering a sense of community, celebration, and inclusivity. They contribute to the city's vibrant arts and music scene, culinary traditions, and strong community bonds.

The sociocultural and symbolic metaphors of the state of Louisiana that also align with the way of life in Lafayette are deeply rooted in the region's rich heritage and vibrant traditions. One of these metaphors is the “*Creole and Cajun Heritage*”, which encompasses a diverse blend of cultures, music, and culinary delights. The influence of Creole and Cajun traditions can be seen in Lafayette's lively music scene, unique cuisine, and the strong sense of community that permeates the city (Fontaine, 2021; Dupont, 2020; Boudreaux, 2019; Landry, 2019; Thibodeaux, 2018; Ancelet & Morgan, 2013; Hall, 2009).

Another cultural metaphor is the emphasis on “*Zydeco and Jazz Music*”, which reflects Lafayette's love for rhythm, improvisation, and celebration. The city's vibrant arts and entertainment culture is infused with the energy of these musical styles (LeBlanc, 2021; Johnson, 2020; Fontenot, 2019; Dupuis, 2019; Thérèse, 2018; Koster, 1999; Brasseaux, 1992).

“Southern Hospitality” is another metaphor that characterizes Lafayette’s welcoming and friendly nature. This cultural trait fosters a sense of openness, generosity, and warmth, making visitors and residents feel at home (Landry, 2021; Dupuis, 2020; Martin, 2019; Boudreaux, 2019; Thibodeaux, 2018; Browning & Canning, 2017).

The “Bayou Lifestyle” is also deeply ingrained in Lafayette’s way of life. The city’s proximity to the Louisiana Bayous shapes its connection to nature, the relaxed pace of living, and the appreciation for the region’s natural beauty and resources (Landry, 2021; Dupont, 2020; Martin, 2019; Boudreaux, 2019; Thérèse, 2018; Lachance, 2013).

Finally, the metaphor of “Mardi Gras” plays a significant role in Lafayette’s cultural fabric. This world-renowned celebration represents a time of joy, creativity, and collective revelry. The spirit of “Mardi Gras” embodies Lafayette’s festive and communal nature, bringing people together in vibrant parades, music, and colorful costumes (Landry, 2021; Dupont, 2020; Martin, 2019; Boudreaux, 2019; Thérèse, 2018; Isaacson, 2014; Gladwell, 2013; Johnson, 2010; Putnam, 2000).

These sociocultural and symbolic metaphors contribute to the unique identity of Lafayette, shaping its sense of community, artistic expression, and welcoming atmosphere. They serve as a foundation for the city’s cultural activities, social interactions, and the preservation of its distinct heritage.

At the national level, the city cannot ignore the American culture as a whole. For instance, it is important to consider that “Ingenuity” is a quintessential cultural metaphor in the United States. It reflects the American values of resourcefulness, innovation, and problem-solving. The concept of “Ingenuity” encapsulates the American spirit of finding creative solutions, pushing boundaries, and embracing a can-do attitude. It is deeply ingrained in various aspects of American society, from entrepreneurship and technology to scientific advancements and artistic expression (Williams, 2021; Smith, 2020; Miller, 2019; Johnson, 2019; Thompson, 2018; Isaacson, 2014; Gladwell, 2013; Johnson, 2010; Putnam, 2000).

Another representative cultural metaphor in the United States is the “American Dream”. The “American Dream” symbolizes the belief in upward mobility, individual success, and the pursuit of a better life through hard work and determination. It embodies the idea that anyone, regardless of their background, can achieve prosperity in America (Williams, 2021; Johnson, 2020; Miller, 2019; Smith, 2019; Thompson, 2018; Tocqueville, 2003; Adams, 1931).

“Individualism” is another significant cultural metaphor in the United States. It emphasizes personal freedom, independence, and self-reliance. Americans value individual rights and autonomy, and they often celebrate individual achievements and self-expression (Williams, 2021; Smith, 2020; Miller, 2019; Johnson, 2019; Thompson, 2018; Putnam, 2000; Bellah, 1985).

The “Melting Pot” is yet one more metaphor that characterizes American culture. It represents the diversity and cultural assimilation that have shaped the nation. The United States is known as a melting pot of cultures, where people from different backgrounds come together, contributing their unique perspectives and traditions to create a vibrant and multicultural society (Williams, 2021; Johnson, 2020; Miller, 2019; Smith, 2019; Thompson, 2018; Jacobson, 1998; Glazer & Moynihan, 1975).

Lastly, the “Frontier Spirit” is a metaphor that highlights the adventurous and pioneering nature of American culture. It reflects the historical expansion westward and the desire to explore new

territories, conquer challenges, and seek new opportunities. The frontier spirit embodies the American belief in progress, exploration, and the constant pursuit of new frontiers, both literal and metaphorical (Williams, 2021; Smith, 2020; Miller, 2019; Johnson, 2019; Thompson, 2018; Billington & Ridge, 2001; Turner, 1893).

These metaphors, among others, contribute to shaping the cultural identity of the United States and influence various aspects of American life, including politics, economy, arts, and social interactions.

DISCUSSION

This article shed light on the diverse forms of capital mobilized by Nova Lima, Brazil, and Lafayette, Louisiana, United States, in their pursuit of economic transformation and the development of innovation-driven industries. By drawing on Bourdieu's theory of practice and the concept of capital mobilization, one has examined how these cities leverage their sociocultural and symbolic capitals to attract and sustain businesses in technology, biotechnology, digital technologies, and innovation.

Our analysis has revealed the crucial role that sociocultural and symbolic capitals plays in shaping the entrepreneurial ecosystems of Nova Lima and Lafayette. The rich socio-cultural heritage, historical context, and local traditions have provided a solid foundation for these cities to position themselves as hubs for digital innovation. The mobilization of sociocultural and symbolic capitals has facilitated the creation of supportive networks, collaborative environments, and the development of a distinct identity that resonates with entrepreneurs and businesses in the technology sector.

Moreover, the findings of this study highlight the importance of understanding the interplay between sociocultural and symbolic capitals and economic development. By strategically investing in cultural resources, both cities have been able to diversify their economic base and transition from their traditional extractive industries to knowledge-based economies. The integration of sociocultural and symbolic capitals with other forms of capital, such as economic, can create a dynamic ecosystem that can fosters innovation, attracts investments, and promotes sustainable growth.

The implications of this research extend beyond the specific cases of Nova Lima and Lafayette. It provides valuable *insights* for policymakers, city planners, entrepreneurs, and business leaders seeking to foster innovation and economic transformation in similar contexts. Recognizing the significance of sociocultural and symbolic capitals and its potential to drive economic development, stakeholders can develop strategies to leverage local cultural resources, build strong entrepreneurial ecosystems, and cultivate a supportive environment for technology-driven businesses.

Overall, the mobilization of cultural capital in Nova Lima and Lafayette has been instrumental in their efforts to reinvent themselves as centers of innovation and digital entrepreneurship. By capitalizing on their cultural heritage, these cities have successfully attracted and sustained businesses in the technology sector, paving the way for economic diversification and long-term growth. The findings of this study contribute to the broader understanding of the role of sociocultural and symbolic capitals in shaping the dynamics of contemporary cities and offer practical implications for fostering innovation-led economic development.

On a theoretical level, the findings have provided us with several key *insights*. Firstly, one has learned that sociocultural and symbolic heritage have a significant impact on shaping individuals and communities. Moreover, one learned that metaphors - such as “*Malandragem*” and “*Jeitinho*” in Brazil, “*Ingenuity*” in the United States, and “*Débrouillardise*” (Weber & Marquette, 2017; Siméant, 2001; Durand, 2000) in France - can reflect specific cultural values and behaviors related to resourcefulness, adaptability, and problem-solving (Williams, 2021; Smith, 2020; Miller, 2019; Johnson, 2019; Thompson, 2018).

Additionally, Bourdieu’s theory of capital has been discussed, highlighting the different forms of resources individuals possess and their role in shaping social inequalities and power dynamics. Economic, social, cultural, and symbolic capital all play a crucial role in determining individuals’ opportunities and positions within society.

Furthermore, the transition from traditional economic sectors to the digital economy has been examined, and it has been emphasized that sociocultural and symbolic metaphors and capital resources can either facilitate or hinder this process. The way these resources are utilized and managed can determine the success or challenges faced during this transition. In this sense, the case studies of Nova Lima and Lafayette have demonstrated the importance of understanding sociocultural and symbolic metaphors and capital resources in analyzing their socio-economic dynamics. By identifying their strengths and potential obstacles, policymakers and stakeholders can navigate the transition process more effectively.

However, it is possible that our main learning has been to obtain elements that support criticisms that have been developed by scholars regarding the importance of alternative approaches to coordinating and integrating partners, professionals with multiple work ties, geographically dispersed, multicultural, and highly diverse, in virtual, distributed, and shared business models and organizational structures, where traditional entity-oriented leadership approaches, based on charismatic and motivational factors, tend to be less effective (Williams, 2021; Brown, 2020; Miller, 2019; Johnson, 2019; Thompson, 2018; Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016; Pfeffer, 2015; Alvesson, 2013; Barker, 2011; Grint & Holt, 2011; Grint, 2011; Uhl-Bien, 2006; Alvesson & Willmott, 2002; Parker, 2002; Mintzberg, 1994).

As a result, recent studies on leadership have made significant efforts towards greater horizontalization and exploring relational characteristics as a way to deal with new business and management models, new inter- and intra-organizational arrangements, including platform businesses, networks, and ecosystems, in which the primacy of “having subordinates to call their own” is no longer viable, requiring new roles and responsibilities for leadership (Williams, 2021; Brown, 2020; Miller, 2019; Johnson, 2019; Thompson, 2018; Uhl-Bien & Arena, 2018; Breevaart *et al.*, 2014; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Uhl-Bien, 2006; Pearce & Conger, 2003).

In this sense, the findings of this study reinforce the relevance of context and environment, as well as coordination and integration approaches that go beyond the leadership paradigm and propose approaches more oriented towards the holdership environment, that is, the construction and sustenance of a holding space that provides sustenance and support, a transformational space that fosters innovation and change, and a discursive space that facilitates the expression of

sociocultural and symbolic capitals, through a kind of organizational culture that the “holdership” approaches can nurture (Winnicott, 1980, 1965).

In fact, it could be possible to infer that besides economic capital, the management of socio-cultural and symbolic heritage can constitute a relevant strategy. After all, the differentiating factor seems to increasingly establish itself in the capacity for “holdership”, that is, in the ability of “holders” to create and sustain contexts and environments where the richness of truly distinctive capitals - sociocultural and symbolic capitals - can be transformed into competence and results, benefiting the entire ecosystem and stakeholders involved.

CONCLUSION

In sum, the theoretical *insights* decorrentes deste estudo underscore the significance of socio-cultural and symbolic metaphors, capital resources, and the intricate relationship between culture, society, and economic development. They shed light on how these factors shape individual and collective behaviors, opportunities, and challenges in various contexts.

At a practical level, the conversations in this chat have provided us with valuable practical *insights*. One has learned about the sociocultural and symbolic metaphors that characterize different cities and regions, such as Nova Lima and Lafayette, and how these metaphors can impact their economic transitions.

Furthermore, one has gained an understanding of the concept of capital in Bourdieu’s theory and how it influences social dynamics and inequalities. This knowledge can inform practical strategies for addressing economic disparities and promoting social mobility (Bourdieu, 1993, 1989, 1984).

Moreover, one has explored the challenges and opportunities associated with transitioning from traditional industries, like mining, to the digital economy. The discussions have highlighted the importance of leveraging sociocultural and symbolic metaphors and capital resources to facilitate this transition effectively.

However, while Bourdieu’s theory of practice offers a robust framework for understanding the role of sociocultural and symbolic capitals in shaping economic transformations, it is essential to critically examine the limitations and potential biases of applying this theory to the economic reorientation of Nova Lima and Lafayette towards digital innovation. One notable limitation is the assumption that sociocultural and symbolic capitals can be seamlessly translated into economic gains. This transition is complex and contingent upon numerous factors, including the existing economic infrastructure, government policies, and global market dynamics, which might not always align with the theoretical expectations.

Moreover, Bourdieu’s conceptual framework primarily focuses on the power dynamics and social stratification within a given society, which may not fully capture the nuances of economic development in the context of globalization and technological advancement. The theory’s emphasis on social fields and capital conversion processes may overlook the external economic forces and technological disruptions that significantly influence urban economic transformations. Therefore,

while sociocultural and symbolic capitals are undoubtedly valuable assets, their efficacy in driving economic innovation may be mediated by factors beyond the local or national context.

Furthermore, the application of Bourdieu's theory to the analysis of Nova Lima and Lafayette's economic transitions may introduce biases related to the interpretation of what constitutes capital and how it is valued. The subjective nature of assigning value to different forms of capital - cultural, social, and symbolic - may vary significantly across contexts, potentially leading to an overemphasis on certain assets while neglecting others that might be equally crucial for economic development. For instance, technological infrastructure and digital literacy could play a pivotal role in a city's successful transition to a digital economy, aspects that might not be fully accounted for within Bourdieu's framework.

Additionally, there is a risk of determinism in assuming that the possession of sociocultural and symbolic capitals directly leads to positive economic outcomes. This perspective may oversimplify the complex interplay between various forms of capital and the broader economic ecosystem, neglecting the possibility of resistance, adaptation, and innovation that does not conform to existing capital structures.

By considering the practical implications of sociocultural and symbolic metaphors and capital resources, policymakers, businesses, and communities can make informed decisions and develop strategies that align with their specific contexts. This knowledge can guide the development of initiatives that foster innovation, creativity, and inclusive economic growth.

Overall, the practical *insights* gained from this chat emphasize the importance of understanding the cultural, social, and economic dynamics of different contexts and tailoring strategies accordingly. By taking into account the practical implications of sociocultural and symbolic metaphors, capital resources, and economic transitions, one can work towards more effective and sustainable solutions.

While providing significant *insights* into the role of sociocultural and symbolic capitals in economic transformation, the study is subject to limitations that warrant consideration. These include geographical and cultural specificity, the inherent subjectivity of qualitative analysis, a limited focus on other forms of capital, and the temporal constraints of capturing a dynamic process. The findings predominantly reflect the unique contexts of Nova Lima and Lafayette. Although this specificity is beneficial for detailed case studies, it may limit the generalizability of our conclusions to other cities undergoing similar transitions. Given the dynamic nature of digital economies and urban transformation, the study captures a snapshot within a continually evolving process.

Furthermore, notwithstanding our efforts to mitigate this through methodological transparency and triangulation of data sources, qualitative analysis inherently involves interpretation, which may introduce subjectivity. Additionally, while our study focuses on sociocultural and symbolic capitals, future research could benefit from a more comprehensive examination of other forms of capital, such as economic and human, and their interrelations in the context of digital economy transitions. Lastly, future research could further explore these cities' trajectories as their economic and cultural landscapes evolve.

Despite these limitations, the comparative analysis of Nova Lima and Lafayette reveals the nuanced ways in which sociocultural and symbolic capitals directly influence the economic

transformation of these cities toward digital and innovation-driven industries. By examining the specific instances and mechanisms through which these capitals operate, one can better delineate the similarities and differences in their trajectories, offering valuable lessons for other cities embarking on similar paths.

In Nova Lima, the mining heritage has fostered a strong sense of resilience and adaptability among its population, traits that are integral to the city's sociocultural capital. This resilience has been instrumental in transitioning from a resource-dependent economy to embracing technological innovation and digital industries. The city's symbolic capital, derived from its rich mining history, has been leveraged to build a brand identity that attracts technology startups and investments, emphasizing the city's commitment to innovation while honoring its past.

Conversely, Lafayette's sociocultural capital is deeply rooted in its Cajun and Creole heritage, which has cultivated a unique entrepreneurial spirit and community cohesion. This vibrant cultural legacy, coupled with the city's strategic efforts to foster digital literacy and tech incubators, has positioned Lafayette as a hub for digital innovation. The city's symbolic capital, characterized by its rich cultural traditions and hospitality, has drawn in businesses and talents looking for a supportive and dynamic environment.

The comparison between Nova Lima and Lafayette highlights several key similarities in their economic transformation processes. Both cities have successfully utilized their unique sociocultural and symbolic capitals to navigate the transition from traditional industries to the digital economy. This includes leveraging historical and cultural identities to foster a sense of community and resilience, which in turn supports innovation and attracts investment.

However, the differences in the specific assets and strategies employed by each city also emerge distinctly. Nova Lima's approach has been more focused on leveraging its historical identity and the symbolic capital associated with its mining past, while Lafayette has capitalized on its rich cultural diversity and community spirit. These differences underscore the importance of contextually grounded strategies that resonate with each city's unique sociocultural landscape.

From these observations, several lessons can be learned. Firstly, the effective mobilization of sociocultural and symbolic capitals requires a deep understanding of a city's unique historical and cultural context. Secondly, fostering a strong sense of community and identity can be a powerful catalyst for economic transformation and innovation. Lastly, while the specific assets and strategies may vary, the underlying principle of leveraging sociocultural and symbolic capitals holds universal applicability for cities aiming to transition to digital economies.

In conclusion, the direct influence of sociocultural and symbolic capitals on the economic transformation of Nova Lima and Lafayette underscores the complexity and contextual nature of urban development. This comparative analysis not only highlights the unique pathways each city has taken but also offers broader *insights* into the pivotal role of cultural and symbolic assets in shaping the future of cities worldwide. By making these connections more explicit, one can offer a more compelling narrative on the importance of these capitals in driving economic change and innovation.

REFERENCES

- Adams, J. T. (1931). *The epic of America*. Little, Brown, and Company.
- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness*. Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Ancelet, B. (2018). *Cajun and Creole folktales: The French oral tradition of South Louisiana*. University Press of Mississippi.
- Barbosa, L. (2015). The “caipira” identity. *Bulletin of Latin American Research*, 34(2), 185-200.
- Barbosa, L. (2017). The Brazilian spirit of “garra”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48(3), 375-391.
- Bardin, L. (2013). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barker, J. R. (2011). *The disciplined leader*. Berrett-Koehler Publishers.
- Billington, R. A., & Ridge, M. (2001). *Westward expansion*. University of New Mexico Press.
- Boucher, P. (2020). *Blending traditions: Exploring the “cultural fusion” metaphor in Lafayette’s identity*. Louisiana University Press.
- Boudreaux, M. (2019). *Embracing warmth: The cultural significance of “southern hospitality” in Lafayette’s identity*. University Press of Mississippi.
- Boudreaux, M. (2019). *Living by the Bayou: The symbolism of the “Bayou lifestyle” in Lafayette’s cultural landscape*. University of Louisiana Press.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction*. Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1989). Social space and symbolic power. *Sociological Theory*, 7(1), 14-25.
- Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production*. Columbia University Press.
- Brasseaux, C. R. (2021). *Acadian to Cajun: Transformation of a people, 1803-1877*. University Press of Mississippi.
- Breaux, R. M. (2015). From the French table to the Louisiana table. *Louisiana Folklore Miscellany*, 25, 15-33.
- Brooks, R. (2019). *Pierre Bourdieu’s cultural sociology of education: Rethinking learning*. Routledge.
- Broussard, C. L. (2018). The nature of identity: Environmental connections and the “Bayou lifestyle” metaphor in Lafayette, Louisiana. *Cultural Geographies*, 27(2), 189-206.
- Brown, A. R. (2020). Beyond economics: Revisiting Bourdieu’s concept of capital and its sociocultural implications. *Cultural Capital Review*, 50(3), 280-298.
- Browning, S., & Canning, M. (2017). Southern hospitality and its relationship to local economic development. *Economic Development Quarterly*, 31(4), 353-367.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and organizations*. Sage.
- Conner, M. J., & Waguespack, A. J. (2015). *Bayou diversity*. LSU Press.
- Conrad, G. (2005). *Cajun and Creole cooking with miss Edie and the Colonel*. Pelican Publishing.
- Cornelissen, J. P. (2004). Making sense of theory construction. *Organization Studies*, 25(5), 711-739.
- Costa, F. S. (2022). *Innovation strategies in Brazilian cities: The role of the “jeitinho”* [Doctoral dissertation, University of São Paulo].
- DaMatta, R. (1997). *Carnivals, rogues, and heroes*. University of Notre Dame Press.
- Domingue, P. M. (2018). Creole religiosity and cultural fusion in Acadiana. *The Journal of the Louisiana Historical Association*, 59(4), 421-445.
- Dubois, L. (1999). Creolization and folklore in the French of Louisiana. *Journal of Folklore Research*, 36(3), 191-209.
- Dupont, L. A. (2020). The Symbolic significance of “Mardi Gras” in Lafayette, Louisiana: celebratory traditions, community, and identity. *Festival Studies*, 45(2), 180-195.
- Dupré, C. (2019). Celebrating diversity: Exploring the symbolic significance of “Mardi Gras” in Lafayette’s multicultural identity. *Culture & Heritage Studies*, 12(1), 45-60.
- Dupuis, L. A. (2020). Nurturing Connections: Exploring the “Southern Hospitality” metaphor in Lafayette, Louisiana. *Journal of Community Studies*, 48(3), 310-326.
- Dupuis, L. B. (2019). Cultural fusion and diversity in Lafayette, Louisiana: Unraveling the threads of identity. *Cultural Diversity and Heritage Studies*, 15(1), 75-92.
- Dupuis, R. (2019). Musical vibrancy: The role of “zydeco and jazz music” in defining Lafayette’s entertainment culture. *Ethnomusicology Studies*, 42(4), 410-425.
- Durand, R. (2000). Débrouillardise and dependency in France. *Sociology*, 34(3), 521-537.

- Fontaine, L. (2019). *Embracing the Bayou: The cultural significance of nature in Lafayette's "Bayou lifestyle"*. University Press of Mississippi.
- Fontaine, R. (2021). Savoring tradition: The symbolism of "Creole and Cajun Heritage" in Lafayette's way of life. In S. B. Williams (Ed.), *Heritage and identity: Exploring cultural narratives* (pp. 120-138). Louisiana State University Press.
- Fontenot, C. D. (2019). *Rhythms of the Bayou: The significance of "zydeco and jazz music" in Lafayette's arts scene*. University of Louisiana Press.
- Fontenot, L. R. (2018). Festive identity: The symbolism of "Mardi Gras" and "Cajun spirit" in Lafayette's cultural landscape. *Journal of Southern Studies*, 34(2), 150-168.
- Freyre, G. (1946). *The masters and the slaves*. Random House.
- Gautreaux, R. M. (2019). The "hospitality" metaphor in Lafayette, Louisiana: Creating community through welcoming attitudes. *Community & Society*, 42(3), 301-318.
- Gladwell, M. (2013). *David and Goliath*. Little, Brown and Company.
- Glazer, N., & Moynihan, D. P. (1975). *Beyond the melting pot*. MIT Press.
- Goldstein, D. M. (1994). *The spectacular city*. Duke University Press.
- Graham, M., & Marvin, S. (2018). *Telecommunications and the city: Electronic Spaces, Urban Places*. Routledge.
- Grenfell, M. (2018). *Pierre Bourdieu: Key concepts*. Routledge.
- Grint, K. (2011). *Leadership*. Oxford University Press.
- Grint, K., & Holt, C. (2011). *The arts of leadership*. Oxford University Press.
- Hall, M. V. (2009). *Creole and Cajun cuisine*. University Press of Mississippi.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory*. Oxford University Press.
- Holanda, S. B. (1995). *Raízes do Brasil*. Companhia das Letras.
- Isaacson, W. (2014). *The innovators*. Simon & Schuster.
- Jacobson, M. F. (1998). *The whiteness of a different color*. Harvard University Press.
- Johnson, M. B. (2019). *The American ingenuity: Resourcefulness and innovation in the United States*. Oxford University Press.
- Johnson, S. (2010). *Where good ideas come from*. Riverhead Books.
- Koster, R. (1999). *Louisiana music*. Da Capo Press.
- Lachance, A. (2013). The Louisiana coast. *The Louisiana Geography Journal*, 2(1), 51-64.
- Landry, A. (2021). Ties to the Bayou: Exploring the significance of the "Bayou lifestyle" in Lafayette. In R. L. Martin (Ed.), *Natural Connections: Investigating local environmental narratives* (pp. 140-157). Louisiana State University Press.
- Landry, J. P. (2019). Beyond urban: The "Bayou lifestyle" as a reflection of Lafayette's relationship with nature. *Environmental Sociology*, 25(3), 345-362.
- Landry, M. L. (2020). *Embracing hospitality: The cultural symbolism of welcoming attitudes in Lafayette's community*. Louisiana University Press.
- LeBlanc, B. (2021). Melodies of celebration: The energy of "zydeco and jazz music" in shaping Lafayette's Cultural landscape. In R. L. Martin (Ed.), *Expressions of culture: Examining local artistic narratives* (pp. 140-157). Louisiana State University Press.
- LeBlanc, J. (2020). *Mardi Gras and Cajun spirit: Celebrating culture in Lafayette, Louisiana*. University of Louisiana Press.
- Lima, R. B. (2020). *Negotiating the "jeitinho": Brazilian informality and local practices*. University of Chicago Press.
- Martin, P. D. (2019). The power of welcome: Examining the role of "hospitality" in Lafayette's sense of belonging. *Journal of Community Studies*, 29(2), 215-230.
- Mayfield, A. (2019). *The Bayou St. John neighborhood*. The History Press.
- Mello, J. M. C. (2001). *A capital da vertigem*. Companhia das Letras.
- Miller, P. D. (2019). The ingenuity mindset: Examining the role of resourcefulness and problem-solving in American identity. *Journal of Cultural Studies*, 28(4), 410-425.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Morgan, G. (2016). *Images of organization*. Sage.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Oliveira, M. (2019). "Pão de queijo" and the construction of regional identity in Brazil. *Journal of Iberian and Latin American Research*, 25(2), 155-173.
- Oliveira, P. R. (2021). *Unraveling "mineirice": An ethnographic exploration of Minas Gerais' cultural identity* (Master's Thesis). University of Minas Gerais.

- Parker, M. (2002). *Against management*. Polity Press.
- Prado, A. (2014). "Mineirice" and identity in the state of Minas Gerais, Brazil. *Journal of Latin American Geography*, 13(2), 123-144.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone*. Simon & Schuster.
- Reising, R. (2020). From fais do-do to festivals: Music, food, and cultural identity in Lafayette, Louisiana. *Journal of American Folklore*, 133(529), 345-368.
- Romero, J. (2018). Resilience and the Cajun spirit: Exploring cultural preservation and adaptation in Lafayette, Louisiana. *Culture, Agriculture, Food and Environment*, 40(1), 34-44.
- Santos, A. C., & Costa, R. (2020). Exploring the concept of "garra" in Brazilian sports. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 9(2), 216-230.
- Santos, M. A. (2019). The "jeitinho" as a cultural strategy: A case study in Brazilian urban context. *Brazilian Journal of Sociology*, 25(3), 543-560.
- Saucier, R. L. (2015). *Bayou Vermilion district*. Arcadia Publishing.
- Savage, M., Cunningham, N., Devine, F., Friedman, S., Laurison, D., McKenzie, L., ... & Taylor, M. (2019). Cultural capital and social inequality in educational achievement and participation. *Sociology*, 53(4), 776-793.
- Saxon, L., & Sandage, S. (2010). *Cajun and Creole music makers*. University Press of Mississippi.
- Scully, J. (2013). *The Southerner's cookbook: Recipes, wisdom, and stories*. HarperWave.
- Silva, R. M., & Pereira, J. A. (2019). "Garra" as a cultural phenomenon. *International Journal of Psychology*, 54(4), 521-534.
- Siméant, J. (2001). The 'débrouillardise' phenomenon and its ambiguous status. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(4), 926-939.
- Smith, E. A. (2020). Sociocultural and symbolic heritage: Understanding the shaping of identities and communities. *Cultural Dynamics Review*, 50(3), 280-298.
- Smith, K. L. (2013). *Mardi Gras Indians*. University Press of Mississippi.
- Smith, M. B. (2019). *Melting cultures: The cultural meaning of the American "melting pot"*. Stanford University Press.
- Souza, A. B. (2019). *The essence of "mineirice": Cultural traits of Minas Gerais, Brazil*. Cultural Heritage Publications.
- Swartz, D. (2018). Pierre Bourdieu's concept of social capital and its relevance in contemporary sociology. *Current Sociology*, 66(2), 189-209.
- Thérèse, A. (2018). Beyond festivity: The symbolism of "Mardi Gras" in shaping Lafayette's cultural identity. *Cultural Studies Review*, 37(4), 425-440.
- Thérèse, E. (2021). Living by the Bayou: Exploring the significance of the "Bayou lifestyle" in Lafayette. In R. L. Martin (Ed.), *Landscapes of identity: Exploring place and culture* (pp. 112-128). Louisiana State University Press.
- Thibodeaux, J. P. (2018). Fusing traditions: The role of "Creole and Cajun Heritage" in shaping Lafayette's identity. *Journal of Heritage Studies*, 34(3), 350-365.
- Thibodeaux, R. (2021). Cultural metaphors and community: "Cajun spirit" and "Mardi Gras" in Lafayette. In S. B. Williams (Ed.), *Identity and place: Exploring cultural narratives* (pp. 88-104). Louisiana State University Press.
- Thompson, R. C. (2018). Beyond boundaries: The concept of the "frontier spirit" as a core value in American society. *Cultural Progress Review*, 45(2), 150-165.
- Tocqueville, A. de. (2003). *Democracy in America*. Penguin Classics.
- Townsend, A. M. (2019). *Smart cities: Big data, civic hackers, and the quest for a new utopia*. W. W. Norton & Company.
- Turner, F. J. (1893). The significance of the frontier in American history. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 9(1), 137-149.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Weber, F., & Marquette, F. (2017). The débrouillardise of migrants in France. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(2), 282-298.
- Welch, S. P., & Steffenson, C. R. (2019). Cultural identity and community resilience: The case of Cajun identity in Lafayette, Louisiana. *Community Development*, 50(3), 320-335.
- Williams, L. (2021). Metaphors and identity: Analyzing the significance of metaphors in shaping community narratives. In S. B. Adams (Ed.), *Cultural identity and narratives* (pp. 90-105). University of California Press.
- Winnicott, D. W. (1981). *Playing and reality*. Routledge.
- Winnicott, D. W. (1965). *The maturational processes and the facilitating environment*. Hogarth Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

EFEITO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS NO ENGAJAMENTO E NO DESEMPENHO DE TAREFAS

EFFECT OF ORGANIZATIONAL BONDS ON ENGAGEMENT AND TASK PERFORMANCE

ROSANA SANTOS DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
oliveiraufsc2021@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9413-2394>

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
elavarda@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

R E S U M O

Este estudo avaliou o efeito dos vínculos de comprometimento, entrenchment e consentimento no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas de trabalhadores de indústria avícola do Nordeste (Brasil). Realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa por meio de uma *survey single entity*, um questionário aplicado presencialmente na indústria. A amostra final compreendeu 80 trabalhadores que fazem parte do processo produtivo da indústria. Os resultados indicam que o vínculo de comprometimento está positivamente relacionado ao engajamento no trabalho e que trabalhadores mais entrenchmentados apresentaram menor desempenho em tarefas, enquanto aqueles com maior vínculo de consentimento tiveram melhor desempenho de tarefas e engajamento. O estudo também mostrou que maior engajamento no trabalho está associado a um melhor desempenho em tarefas. Em relação aos efeitos da mediação, é possível observar que o engajamento no trabalho exerce uma mediação total na relação entre o vínculo de comprometimento e o desempenho de tarefas. Além disso, verifica-se que a mediação do engajamento é parcial na relação entre o vínculo de consentimento e o desempenho de tarefas. Esses achados destacam a importância de incentivar o comprometimento, consentimento e o engajamento dos trabalhadores, a fim de melhorar o desempenho individual e, por conseguinte o organizacional.

P A L A V R A S - C H A V E

comprometimento; entrenchment; consentimento; engajamento no trabalho; desempenho de tarefas.

A B S T R A C T

This study assessed the effect of commitment, entrenchment, and consent bonds on work engagement and task performance among poultry industry workers in the Northeast of Brazil. A descriptive research approach was employed, utilizing a quantitative method through a single-entity

survey, administered in person at the industry. The final sample included 80 workers who were part of the production process in the industry. The results indicate that the commitment bond is positively related to work engagement, and that more entrenched workers exhibited lower task performance, while those with a stronger consent bond showed better task performance and engagement. The study also revealed that higher work engagement is associated with improved task performance. Regarding the mediating effects, it can be observed that work engagement serves as a complete mediator in the relationship between the commitment bond and task performance. Furthermore, it is noted that engagement partially mediates the relationship between the consent bond and task performance. These findings underscore the importance of fostering commitment, consent, and worker engagement to enhance individual and, consequently, organizational performance.

KEYWORDS

Commitment; entrenchment; consent; work engagement; task performance.

INTRODUÇÃO

O comportamento dos indivíduos em organizações tem sido objeto de estudos (Bastos & Aguiar, 2015; Pereira & Lopes, 2019). As organizações procuram constantemente melhorar o desempenho de seus trabalhadores para alcançar suas metas (Pereira & Lopes, 2019). Assim, os vínculos organizacionais dos indivíduos podem impulsionar o desempenho e o engajamento.

O vínculo de comprometimento organizacional é um estado psicológico que leva os indivíduos a demonstrar atitudes proativas e eficientes em benefício da organização (Bastos & Aguiar, 2015; Dome et al., 2017; Meyer et al., 1989). O vínculo de entrenchamento organizacional ocorre quando o indivíduo permanece na organização por necessidade, percebendo que os custos associados à sua saída são maiores do que os benefícios e, muitas vezes, enfrentando limitações no mercado de trabalho (Rodrigues & Bastos, 2015). O vínculo de consentimento organizacional se desenvolve com base nas relações de poder e autoridade presente nas organizações, e está fundamentado no sentimento de obrigação moral do indivíduo em permanecer na organização (Silva & Bastos, 2015).

É essencial compreender como os diferentes vínculos organizacionais se desenvolvem e se articulam ao longo da trajetória do indivíduo na organização, desde a entrada até o desligamento (Rodrigues & Alvares, 2020). Isso permitirá a criação, desenvolvimento e fortalecimento de vínculos benéficos tanto para os indivíduos quanto para as organizações (Rodrigues & Alvares, 2020). Contudo, a literatura carece de estudos que examinem a relação entre os vínculos organizacionais (comprometimento, entrenchamento e consentimento) no engajamento no trabalho, bem como o desempenho de tarefas, especialmente em trabalhadores da indústria.

Pereira e Lopes (2019) destacaram a necessidade de novas pesquisas empíricas que investiguem a relação entre os vínculos organizacionais e o engajamento no trabalho. Da mesma forma,

Tomazzoni e Costa (2020) apontaram a escassez de estudos que avaliem a interação dos vínculos organizacionais entre si e sua relação com variáveis antecedentes e consequentes. Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo avaliar o efeito dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas de trabalhadores da indústria avícola do Nordeste (Brasil).

O estudo fornece contribuições teóricas, gerenciais e sociais. Em termos teóricos, as evidências encontradas corroboram a importância dos vínculos de comprometimento e consentimento como fatores indispensáveis para as organizações que visam promover o engajamento e o desempenho de seus trabalhadores (Pereira & Lopes, 2019; Vidal & Rodrigues, 2016). Além disso, as implicações gerenciais deste estudo, ao aprofundar a compreensão desses conceitos, apontam para a importância da implementação de práticas de gestão de pessoas que incentivem o comprometimento, o consentimento e o engajamento dos trabalhadores. Essa abordagem pode se traduzir em benefícios tangíveis para a organização, incluindo o aumento da produtividade, a melhoria da eficiência operacional e a consecução das metas organizacionais.

A indústria avícola é uma importante fonte de emprego e renda na região Nordeste do Brasil, o que traz implicações sociais da pesquisa quanto à empregabilidade (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023). Também pode contribuir para o desenvolvimento de práticas mais eficazes da gestão de pessoas, que podem ser aplicadas por outras indústrias avícolas e organizações em geral, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo e, por consequência, impactando positivamente a economia e a sociedade.

REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Efeito dos Vínculos Organizacionais e Desempenho de Tarefas

Os vínculos organizacionais é um termo que se refere à relação psicológica entre o trabalhador e a organização (Bastos & Aguiar, 2015; Vidal & Rodrigues, 2016). Bastos e Aguiar (2015) restringiu o vínculo de comprometimento organizacional ao seu enfoque afetivo. O desempenho de tarefas refere-se à capacidade do trabalhador de cumprir as suas responsabilidades e obrigações descritas no seu papel na organização, sendo influenciado pela eficiência e eficácia do desempenho dessas atividades (Mahama & Cheng, 2013).

Rodrigues e Alvares (2020) realizaram uma pesquisa que investigou a relação entre os padrões de vínculos organizacionais e o desempenho dos Policiais Militares de Santa Catarina. Por meio da pesquisa, os autores identificaram distintos padrões de vínculos organizacionais e sua articulação, bem como verificaram a relação entre esses padrões e o desempenho dos policiais. Os resultados sugerem que o vínculo do consentimento pode ser mais benéfico para o desempenho do que o preconizado teoricamente, e que o vínculo do entrincheiramento pode exercer um maior impacto no desempenho do que o comprometimento.

Tomazzoni e Costa (2020) demonstraram as influências dos valores organizacionais nos vínculos organizacionais e no desempenho dos trabalhadores do setor varejista de *shopping centers* em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Os resultados indicaram que o comprometimento foi o preditor mais forte do desempenho. Além disso, o consentimento apresentou uma relação positiva e significativa com o desempenho, enquanto o entrincheiramento não apresentou relação significativa.

Oliveira *et al.* (2023) encontraram uma relação positiva do comprometimento afetivo no desempenho de tarefas de trabalhadores de empresas de construção de embarcações na Região Norte. Dome *et al.* (2017) conduziram um estudo para determinar o impacto do comprometimento organizacional no desempenho dos trabalhadores em empresas de seguros localizadas em Eldoret, Quênia. Com base na literatura, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H1: Trabalhadores com maior comprometimento organizacional (H1a) apresentam maior desempenho de tarefas; maior entrincheiramento (H1b) e consentimento (H1c) organizacional apresentam menor desempenho de tarefas.

Efeito dos Vínculos Organizacionais no Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho é caracterizado por um sentimento de realização, um estado de envolvimento psicológico que se manifesta por meio de três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli *et al.*, 2002). A dimensão de vigor é marcada por elevados níveis de energia e resiliência mental, o desejo de investir esforços no trabalho e a persistência para superar as dificuldades. A dimensão de dedicação se refere a estar fortemente envolvido e entusiasmado com o trabalho, experimentando um senso de significância, inspiração, orgulho e desafio. A dimensão de absorção é caracterizada por uma concentração com prazer, de modo que o tempo passa rapidamente e o trabalhador tem dificuldades em se desconectar do trabalho (Mazzei *et al.*, 2019; Schaufeli & Bakker, 2004).

Pereira e Lopes (2019) analisaram os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho, além de investigar a relação desses fatores entre os servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino no Rio Grande do Sul. Os resultados evidenciaram um nível alto de comprometimento e mediano de entrincheiramento e de engajamento no trabalho dos servidores. O estudo de Costa *et al.* (2022) destaca a importância de pesquisas que abordem as conexões entre os construtos dos sentidos do trabalho, os vínculos organizacionais e o engajamento. A relação proposta é ainda pouco explorada na literatura.

Portanto, este estudo contribui para preencher essa lacuna na literatura. Considerando o exposto, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2: Trabalhadores com maior comprometimento organizacional (H_{2a}) apresentam maior engajamento no trabalho; maior entrincheiramento (H2b) e consentimento (H2c) organizacional apresentam menor engajamento no trabalho.

Efeitos do Engajamento no Trabalho e Desempenho de Tarefas

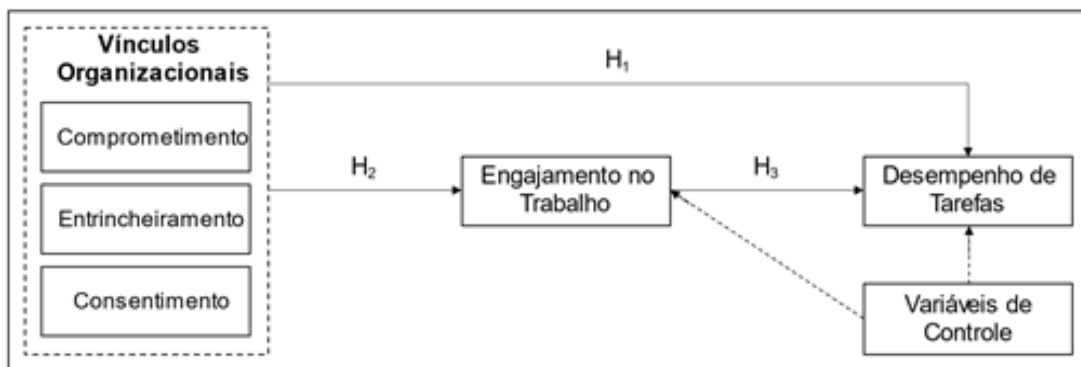
O engajamento no trabalho é uma conduta que deve ser incentivada nas organizações, visto que pode contribuir para melhorias significativas no desempenho e bem-estar dos trabalhadores (Mazzei *et al.*, 2019; Schaufeli & Bakker, 2004). O estudo de Castanha *et al.* (2020) encontrou uma relação positiva entre o engajamento e o desempenho de tarefas de servidores públicos. Ribeiro *et al.* (2023) avaliaram o impacto que o conflito trabalho-família pode ter no engajamento e no desempenho dos funcionários, bem como na intenção de rotatividade. Os resultados indicaram que o engajamento se relaciona positivamente com o desempenho. Além disso, em um estudo realizado por Shantz *et al.* (2013) em uma empresa de consultoria e construção sediada no Reino Unido, foi encontrada uma relação positiva entre o engajamento dos funcionários e o desempenho em tarefas.

Com base nos estudos citados anteriormente, é possível formular a seguinte hipótese:

H3: Trabalhadores que têm engajamento no trabalho maior apresentam maior desempenho de tarefas.

Com as hipóteses da pesquisa definidas, apresenta-se o modelo teórico proposto (Figura 1).

Figura 1 - Modelo Teórico da Pesquisa



NOTA: AS VARIÁVEIS DE CONTROLE SÃO: IDADE E TEMPO NA FUNÇÃO.

Para controlar os possíveis efeitos de outras variáveis sobre o engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas, foram adicionadas variáveis de controle ao modelo teórico (Figura 1), como idade e tempo na função. A inclusão dessas variáveis pode auxiliar na interpretação dos resultados obtidos por meio das análises estatísticas, conforme recomendado por Gomez-Conde *et al.* (2019).

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa adota uma abordagem descritiva com análise quantitativa dos dados por meio de uma *survey single entity*, realizada com os trabalhadores de uma indústria avícola do Nordeste brasileiro.

Antes da coleta de dados, o instrumento de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC. A coleta de dados ocorreu utilizando um questionário aplicado presencialmente no mês de março de 2023. A amostra final é composta por 80 trabalhadores do setor produtivo, o que representa uma taxa de resposta de 20%, sendo que as inferências deste estudo se restringem aos trabalhadores que responderam o instrumento da pesquisa.

O perfil dos participantes revelou que 63,7% deles eram do sexo masculino. Quanto à faixa etária, a idade variou entre 20 e 44 anos, com 57,9% dos participantes situados na faixa dos 20 aos 29 anos e 38,9% entre 30 e 39 anos. A ocupação predominante entre os participantes foi a de auxiliar de produção, representando 71,3% do total. No que diz respeito à escolaridade, a maioria dos participantes possuía Ensino Médio completo (71,3%). Em relação ao tempo de atuação na empresa, a maioria dos participantes (82,6%) estava empregada há um período de 1 a 5 anos.

O instrumento de pesquisa consiste em três construtos baseados na literatura (Tabela 2). O primeiro construto, Vínculos Organizacionais, têm três variáveis: Comprometimento Organizacional (12 itens), desenvolvido e validado por Bastos e Aguiar (2015); Entrincheiramento Organizacional (18 itens) desenvolvido por Rodrigues e Bastos (2015); e Consentimento Organizacional (9 itens) desenvolvido por Silva e Bastos (2015). Esses instrumentos foram previamente validados no contexto brasileiro, totalizando 39 assertivas. As respostas foram dadas em uma escala de 7 pontos (1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente).

Tabela 2 - Construtos da Pesquisa

Construtos	Variáveis	Referências
Vínculos Organizacionais	Comprometimento Organizacional	Bastos e Aguiar (2015)
	Entrincheiramento Organizacional	Rodrigues e Bastos (2015)
	Consentimento Organizacional	Silva e Bastos (2015)
Engajamento no Trabalho	Vigor	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)
	Dedicação	
	Absorção	
Desempenho de Tarefas		Mahama e Cheng (2013)
Variáveis de Controle	Idade e Tempo na Função	Gomez-Conde <i>et al.</i> (2019)

O segundo construto, Engajamento no Trabalho, consiste em 15 itens e foi baseado no instrumento desenvolvido por Schaufeli *et al.* (2002), o qual foi validado no contexto brasileiro por Castanha *et al.* (2020). As respostas foram dadas em uma escala de 7 pontos (1 nunca a 7 sempre). O terceiro construto, Desempenho de Tarefas (6 itens), utilizou um instrumento desenvolvido

por Mahama e Cheng (2013), o qual foi validado no contexto brasileiro por Castanha *et al.* (2020). As respostas foram dadas em uma escala de 7 pontos (1 nada satisfeito a 7 muito satisfeito).

Para controlar fatores individuais que podem influenciar no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas, foram incluídas variáveis de controle na pesquisa, tais como idade e tempo na função dos respondentes. A idade e o tempo na função foram mensurados em anos e identificados por meio de questões abertas aos respondentes.

Na análise dos dados, optou-se por utilizar a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM), utilizando o *software* SmartPLS versão 4 (Ringle *et al.*, 2022). Para a utilização da técnica PLS-SEM, foi necessário calcular o tamanho adequado da amostra a fim de garantir o poder estatístico. Nesse sentido, o *software* G*Power foi empregado para determinar o tamanho mínimo da amostra para a análise do modelo teórico proposto, resultando em um valor de 77 respondentes. Esse cálculo considerou o número de variáveis preditoras (3), o tamanho do efeito f^2 (0,15), o nível de significância ($\alpha=0,05$) e o poder de amostra (0,8) (Faul *et al.*, 2009). Portanto, a amostra composta por 80 respostas é suficiente de acordo com os critérios estabelecidos.

Além do mais, foi realizada uma avaliação do viés do método comum utilizando o fator único de Harman e os resultados indicaram ausência de tal viés, uma vez que o primeiro fator apresentou variância explicada inferior a 0,50, conforme recomendado por Podsakoff *et al.* (2003).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Modelo de Mensuração

A análise da modelagem de equações estruturais iniciou pela verificação do modelo de mensuração, para aferir a validade convergente e discriminante, e a confiabilidade composta dos construtos (Hair *et al.*, 2019). Na Tabela 3, apresentam-se os valores para a validade e confiabilidade do modelo de mensuração.

Tabela 3 - Validade e Confiabilidade do Modelo de Mensuração

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Hair <i>et al.</i> (2017)	>0,70	>0,70	>0,50
1. Comprometimento Organizacional	0,915	0,927	0,515
2. Enrincheiramento Organizacional	0,891	0,910	0,504
3. Consentimento Organizacional	0,956	0,963	0,744
4. Engajamento no Trabalho	0,937	0,945	0,538
5. Desempenho de Tarefas	0,954	0,964	0,818

Verificou-se a confiabilidade dos indicadores (assertivas) de cada construto, sendo recomendados valores superiores a 0,70, em que cargas entre 0,40 e 0,70 só devem ser excluídas se essa exclusão levar ao aumento da AVE e da CC (Hair *et al.*, 2017). Dessa maneira, foram excluídas oito assertivas do Entrincheiramento (ENTI, ENT4, ENT5, ENT8, ENT9, ENT10, ENT15 e ENT18) por terem carga inferior a 0,40.

Na Tabela 4, são evidenciadas as correlações da validade discriminante, com base nos critérios Fornell-Larcker e *Heterotrait Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).

Tabela 4 - Correlações e resultados da validade discriminante

	1	2	3	4	5
1. Desempenho de Tarefas	0,904	0,779	0,870	0,498	0,344
2. Engajamento no Trabalho	0,744	0,734	0,778	0,634	0,541
3. Consentimento	0,839	0,750	0,862	0,530	0,457
4. Comprometimento	0,503	0,623	0,528	0,718	0,606
5. Entrincheiramento	0,348	0,508	0,448	0,549	0,710

NOTA: VALORES EM NEGRITO REPRESENTAM AS RAÍZES QUADRADAS DA AVE E A DIAGONAL INFERIOR INDICA AS CORRELAÇÕES PARA ACESSO AO CRITÉRIO FORNELL-LARCKER; E A DIAGONAL SUPERIOR INDICA OS VALORES PARA ACESSO AO CRITÉRIO HTMT.

Observa-se que a validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker foi atendida, considerando que a raiz quadrada da AVE é superior a correlação entre os construtos (Hair *et al.*, 2017). O critério de validade discriminante HTMT também foi atendido, ele consiste em avaliar as correlações médias dos itens entre os construtos, sendo esperados valores inferiores a 0,90 (Hair *et al.*, 2019). Após confirmar a validade do modelo de mensuração, proceda-se à avaliação do modelo estrutural.

Modelo Estrutural

Para analisar a significância das relações entre os construtos latentes no modelo proposto, foram inicialmente estimados os coeficientes de caminho. Utilizou-se o método de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste bicaudal ao nível de significância de 0,05 (Hair *et al.*, 2017) para avaliar o modelo. Além disso, o *blindfolding* foi empregado para verificar a relevância preditiva (Q^2). Os resultados dos testes realizados são apresentados na Tabela 5.

Dentre as hipóteses que consideravam relações diretas, não houve suporte estatístico para aceitar a H1a, que postulava uma relação entre o comprometimento e o desempenho de tarefas. Entretanto, a H1b, que sugeria que os trabalhadores com maior entrincheiramento apresentam

um menor desempenho de tarefas, foi confirmada ($\beta = -0,113$; $p < 0,10$). Além disso, a H1c, que presumia que os trabalhadores com maior consentimento apresentam um menor desempenho de tarefas apresentou sinal inverso ao esperado ($\beta = 0,653$; $p < 0,01$), indicando que os trabalhadores da amostra que possuem um vínculo mais forte de consentimento são os que apresentam o melhor desempenho nas tarefas.

Tabela 5 - Relação entre os Construtos

Relações entre construtos	β	t-value	p-value	Decisão
Painel A. Efeitos Diretos				
H1a: Comprometimento → Desempenho de Tarefas	0,042	0,471	0,638	Rejeita-se
H1b: Entrincheiramento → Desempenho de Tarefas	-0,113	1,948	0,051*	Aceita-se
H1c: Consentimento → Desempenho de Tarefas	0,653	7,288	0,000***	Aceita-se
H _{2a} : Comprometimento → Engajamento no Trabalho	0,266	2,900	0,004***	Aceita-se
H2b: Entrincheiramento → Engajamento no Trabalho	0,111	1,275	0,202	Rejeita-se
H2c: Consentimento → Engajamento no Trabalho	0,560	6,303	0,000***	Aceita-se
H3: Engajamento no Trabalho → Desempenho de Tarefas	0,286	2,890	0,004***	Aceita-se
Painel B. Variáveis de Controle				
Idade Desempenho de Tarefas	-0,011	0,170	0,865	-
Tempo na Função → Desempenho de Tarefas	-0,017	0,264	0,792	-
Idade → Engajamento no Trabalho	0,059	0,837	0,402	-
Tempo na Função → Engajamento no Trabalho	-0,207	2,204	0,028**	-

NOTA: SIGNIFICÂNCIA AO NÍVEL DE * $P < 0,10$; ** $P < 0,05$; *** $P < 0,01$. COEFICIENTE ESTRUTURAL (B). AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL (R²): ENGAJAMENTO NO TRABALHO = 0,642; DESEMPENHO DE TAREFAS = 0,742. RELEVÂNCIA PREDITIVA (Q²): ENGAJAMENTO NO TRABALHO = 0,325; DESEMPENHO DE TAREFAS = 0,574.

A H_{2a}, que sugeriu que os trabalhadores com maior comprometimento apresentam um maior engajamento no trabalho, foi confirmada ($\beta = 0,266$; $p < 0,01$). No entanto, não houve suporte estatístico para aceitar a H2b, que previa que os trabalhadores com maior entrincheiramento teriam um menor engajamento no trabalho. Por outro lado, a H2c, previa que os trabalhadores com maior consentimento apresentariam um menor engajamento no trabalho apresentou sinal inverso ao esperado ($\beta = 0,560$; $p < 0,01$), indicando que os trabalhadores da amostra com um maior vínculo de consentimento são os que demonstram maior engajamento no trabalho.

Ao considerar a influência das variáveis de controle (idade e tempo na função) em relação ao desempenho de tarefas e o engajamento no trabalho, foi observado que apenas o tempo na função apresentou significância, o que indica que quanto mais tempo um trabalhador exerce a mesma função, menor é o seu engajamento no trabalho ($\beta = -0,207$; $p < 0,05$).

Além dos coeficientes de caminho, também foram avaliados os valores do *Variance Inflation Factor* (VIF) para identificar possíveis problemas de multicolinearidade. Os valores de VIF obtidos para os construtos da pesquisa variaram entre 1,459 e 2,791, indicando a ausência de multicolinearidade, de acordo com o critério estabelecido por Hair *et al.* (2019).

No que diz respeito à variância explicada (R^2), os construtos de engajamento no trabalho e desempenho de tarefas demonstraram um alto poder explicativo. Ao analisar a relevância preditiva (Q^2) desses construtos, foram obtidos valores superiores a zero, conforme Hair *et al.* (2019). O construto de engajamento no trabalho apresentou um Q^2 de 0,325, enquanto o desempenho de tarefas obteve um Q^2 de 0,574.

Além disso, foram realizados três testes adicionais para examinar se o engajamento no trabalho mediava a relação entre os vínculos organizacionais e o desempenho de tarefas. Os testes estatísticos revelaram que o engajamento no trabalho tem mediação total na relação entre o comprometimento e o desempenho de tarefas ($\beta = 0,079$; $p < 0,10$), e com mediação parcial na relação entre o consentimento e o desempenho de tarefas ($\beta = 0,160$; $p < 0,05$). No entanto, não foi encontrado suporte estatístico para o vínculo de entrincheiramento nessa relação.

Discussão dos Resultados

A análise do teste de hipóteses não forneceu suporte estatístico para a aceitação da H1a, que estabelecia uma relação entre o comprometimento e o desempenho de tarefas. Essa constatação sugere que a maioria dos trabalhadores da amostra não apresentou um padrão de sentimento de orgulho por fazer parte da organização, inspiração para realizar o seu melhor trabalho ou sente uma conexão afetiva forte entre si e a organização (Bastos & Aguiar, 2015), o que inspira novos estudos, já que Dome *et al.* (2017), Tomazzoni e Costa (2020) e Oliveira *et al.* (2023), mostraram que o comprometimento influencia positivamente o desempenho dos trabalhadores. Para a organização estudada, indica que estes aspectos requerem atenção da gestão para obter melhor desempenho.

Os resultados obtidos confirmam a hipótese H1b, indicando que os trabalhadores com maior nível de entrincheiramento apresentam um desempenho inferior nas tarefas. Esses achados contradizem o estudo de Rodrigues e Alvares (2020), que afirmaram que o entrincheiramento obteve um impacto maior no desempenho de Policiais Militares. No entanto, nesta amostra de estudo, os trabalhadores com níveis mais altos de entrincheiramento demonstraram um desempenho mais baixo em suas tarefas no setor produtivo. Isso pode estar relacionado ao fato de que o entrincheiramento tem sido associado a problemas de saúde física e mental, desmotivação, insatisfação, estagnação e diminuição da produtividade (Vidal & Rodrigues, 2016), que afetam outras categorias de trabalhadores não presentes na amostra.

A hipótese H1c, que sugeria que os trabalhadores com maior nível de consentimento apresentariam um desempenho inferior nas tarefas foi confirmada com uma relação positiva. Logo, os trabalhadores da amostra que mostraram um maior nível de consentimento tiveram um

desempenho de tarefas superior. Esses resultados estão alinhados com o estudo de Rodrigues e Alvares (2020), que encontraram evidências de que o consentimento pode ter um impacto mais benéfico no desempenho do que no comprometimento, e indica que, para uma parte dos trabalhadores o consentimento se refere a uma aceitação passiva das condições de trabalho e remuneração, sem questionar ou buscar melhorias (Silva & Bastos, 2015).

A hipótese H_{2a}, que postulava que um maior comprometimento dos trabalhadores está relacionado a um maior engajamento no trabalho, foi confirmada para a amostra estudada. Os trabalhadores se sentem comprometidos com a organização, assim é mais provável que eles dediquem um maior esforço e tempo para se engajar no trabalho. Esses resultados estão em concordância com o estudo de Pereira e Lopes (2019).

O comprometimento mostrou que boa parte dos trabalhadores está associado a sentimentos como: estar cheio de energia no trabalho, capacidade de trabalhar por longos períodos, persistência no trabalho, orgulho na realização do trabalho e imersão no trabalho (Mazzei *et al.*, 2019; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli *et al.*, 2002).

A hipótese H2b não foi confirmada, indicando que os trabalhadores com maior nível de entrincheiramento não apresentam um menor engajamento no trabalho. Esse achado difere do estudo de Pereira e Lopes (2019), que apontaram uma correlação negativa e significativa com o engajamento no trabalho. O entrincheiramento, nesse contexto, refere-se à sensação de estar preso à organização devido a fatores externos, como a escassez de oportunidades no mercado de trabalho (Schaufeli *et al.*, 2002).

Os resultados confirmam a hipótese H2c, que sugeria que os trabalhadores com maior nível de consentimento apresentariam um menor engajamento no trabalho. No entanto, os resultados revelaram uma relação positiva, indicando que os trabalhadores da amostra com maiores níveis de consentimento adotaram um maior engajamento no trabalho. Esse achado mostra que esses trabalhadores possuem características como: a crença de que devem sempre se submeter às regras e normas da organização, o cumprimento das ordens recebidas de seus superiores e a responsabilidade atribuída a eles quando recebem uma ordem (Silva & Bastos, 2015).

Esses resultados sugerem que o consentimento dos trabalhadores podem estar relacionado a uma maior adesão às expectativas e direcionamentos da organização, o que pode influenciar positivamente o seu engajamento no trabalho (Silva & Bastos, 2010).

A hipótese H3, que previa uma relação positiva entre o engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas foi aceita. Esse resultado vai ao encontro com os resultados de Castanha *et al.* (2020), Ribeiro *et al.* (2023) e Shantz *et al.* (2013), que indica que a maioria dos trabalhadores da amostra, ao terem níveis maiores de engajamento no trabalho, apresentaram maior desempenho de tarefas no processo produtivo. Desta forma, é importante que a organização e os gestores trabalhem para criar um ciclo positivo de engajamento e desempenho, a fim de maximizar o sucesso da equipe e da organização como um todo.

Deste modo, investir em estratégias que fomentem o engajamento dos trabalhadores, como o reconhecimento, o desenvolvimento de habilidades e a criação de um ambiente de trabalho positivo, pode ter impactos significativos no desempenho individual e coletivo, e, por conseguinte o desempenho organizacional.

Em relação aos resultados adicionais da mediação, constatou-se que o engajamento no trabalho exerce uma mediação total na relação entre o vínculo de comprometimento e o desempenho de tarefas. Além disso, observou-se que a mediação do engajamento ocorre parcialmente na relação entre o vínculo de consentimento e o desempenho de tarefas. Nesse caso, essa relação ocorre de forma direta e indiretamente. Esses achados destacam a importância do engajamento no trabalho como um mecanismo que conecta os vínculos organizacionais dos funcionários com seu desempenho. Ao promover um maior engajamento, as organizações podem estimular e fortalecer o desempenho das tarefas, tanto através do comprometimento quanto do consentimento.

Ao considerar as variáveis de controle, os resultados evidenciam que à medida que um trabalhador passa mais tempo exercendo a mesma função, seu engajamento no trabalho tende a diminuir. Esse resultado sugere a importância de medidas para evitar a estagnação e o desgaste dos trabalhadores ao longo do tempo na mesma função, a fim de manter um alto nível de engajamento.

CONCLUSÃO, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados deste estudo fornecem *insights* importantes sobre a relação entre comprometimento, entrincheiramento, consentimento, engajamento no trabalho e desempenho de tarefas. Enquanto algumas hipóteses foram confirmadas, outras foram refutadas, demonstrando a complexidade dessas relações no contexto organizacional.

O estudo fornece implicações do estudo. Em termos teóricos, as evidências fornecem compreensão nas relações entre comprometimento, entrincheiramento, consentimento, engajamento no trabalho e desempenho de tarefas. Contrariando algumas pesquisas anteriores, os resultados indicam que o comprometimento pode não ser um fator determinante do desempenho (Tomazzoni & Costa, 2020), enquanto o entrincheiramento pode ter efeitos negativos. Além disso, o consentimento mostrou uma relação inesperada com o desempenho e engajamento, sugerindo a necessidade de mais estudos nessa temática.

Portanto, a pesquisa pode contribuir para que os gestores de recursos humanos adotem medidas que aumentem o comprometimento e o consentimento dos trabalhadores e, consequentemente, melhorem o engajamento e o desempenho em suas tarefas. Além disso, deve-se levar em consideração que o tempo em uma função pode afetar significativamente o engajamento dos trabalhadores. Por essa razão, são necessárias estratégias eficazes para manter um alto nível de engajamento ao longo do tempo.

Deste modo, é fundamental que os gestores reconheçam a importância do comprometimento e consentimento dos trabalhadores e adotem medidas proativas para promover esses vínculos, visando criar um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo.

A indústria avícola desempenha um papel significativo na geração de emprego, renda e possuem implicações sociais importantes em relação à empregabilidade na região Nordeste do Brasil. Além disso, os resultados desta pesquisa podem contribuir para o desenvolvimento de práticas da gestão de pessoas podendo ser aplicadas tanto em outras indústrias avícolas quanto em organizações

de setores diversos. Isso pode resultar na promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, impactando positivamente tanto a economia quanto a sociedade.

O estudo apresentou algumas limitações, como a utilização de uma única indústria para análise, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras indústrias e regiões. A pesquisa foi conduzida com trabalhadores de único setor (produção), o que pode restringir a aplicabilidade dos resultados para outros setores.

Realizar estudos longitudinais para avaliar o engajamento e o desempenho dos trabalhadores pode mudar ao longo do tempo e identificar possíveis causas dessas mudanças, assim como explorar outros fatores que possam influenciar o engajamento e desempenho dos trabalhadores, como a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, a remuneração, entre outros.

Além disso, estudos podem investigar a relação em diferentes setores e organizações, para verificar se as conclusões encontradas na pesquisa atual são generalizáveis ou específicas para o contexto estudado. Recomenda-se utilizar em conjunto outras estratégias de pesquisa, como entrevistas, que podem auxiliar no aprofundamento da compreensão acerca dos vínculos organizacionais, engajamento no trabalho e desempenho de tarefas.

REFERÊNCIAS

- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. L. A. (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 78-91. Cap. 5.
- Castanha, E. T., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(20), 179–200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>
- Costa, S. D. M., Paiva, K. C. M. de, & Rodrigues, A. L. (2022). Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 470–482. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210123>
- Dome, R., Kemboi, A., & Kapkiai, M. K. (2017). Moderating Effect of Employee Training on the Relationship between Organizational Commitment and Employee Performance among Insurance Firms in Eldoret, Kenya. *Journal Of Humanities and Social Science*, 22(11), 53. <https://doi.org/10.9790/0837-2211065359>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Gomez-Conde, J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2019). Environmental innovation practices and operational performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1325–1357. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2023). Abate de frangos cresce 4,8% no primeiro trimestre de 2023, aponta IBGE. <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/abate-de-frangos-cresce-48-no-primeiro-trimestre-de-2023-aponta-ibge/20230512-092945-n547>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>

- Mazzei, A., Butera, A., & Quaratino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 23–32. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0053>
- Meyer, J. P., Paunonen, S. v., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Oliveira, R. S., Almeida, M. N., & Lavarda, C. E. F. (2023). Efeito das Dimensões do Comprometimento Organizacional no Desempenho de Tarefas. *Revista Paraense de Contabilidade-RPC*, 8, 1-20. <https://crcpa.org.br/revistapa-raense/index.php/crcpa>
- Pereira, A. D. S., & Lopes, D. D. (2019). Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas relações com o Engajamento no Trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. *Desenvolvimento Em Questão*, 17(48), 139–158. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.139-158>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A. R., & Dias Semedo, A. S. (2023). The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 533–549. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2646>
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rodrigues, A. P. G., & Alvares, K. P. (2020). Vínculos organizacionais: uma análise em relação ao desempenho. *Gestão & Planejamento*, 21. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.6234>
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2015). Entrincheiramento organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. L. A. (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 107-120. Cap. 7.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalezromá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71- 92.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Silva, E. E. da C., & Bastos, A. V. B. (2015). Consentimento organizacional. In K. Puente-Palacios, & A. L. A. Peixoto (Orgs.), Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia, 92- 106. Porto Alegre: Artmed.
- Silva, E. E. D. C., & Bastos, A. V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(1), 7-22.
- Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 268–283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056>
- Vidal, D. N., & Rodrigues, A. P. G. (2016). Vínculos organizacionais: estudo de caso no 13o batalhão de bombeiros militar. *Gestão & Planejamento*, 17(1), 4–18. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.3347>

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Bloco I. Vínculos Organizacionais (Escala: 1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente)	
Comprometimento Organizacional	Cargas Fatoriais
CO1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	0,636
CO2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,727
CO3. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	0,729
CO4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	0,810
CO5. A minha forma de pensar é muita parecida com a da empresa.	0,727
CO6. Eu acho que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	0,722
CO7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	0,764
CO8. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,724
CO9. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	0,746
CO10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	0,699
CO11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	0,660
CO12. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	0,646
Entrincheiramento Organizacional	
ENT1. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	-
ENT2. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	0,632
ENT3. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	0,679
ENT4. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	-
ENT5. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	-
ENT6. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	0,727
ENT7. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	0,693
ENT8. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	-
ENT9. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	-

ENT10. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	-
ENT11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc.).	0,772
ENT12. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	0,645
ENT13. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	0,780
ENT14. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	0,748
ENT15. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	-
ENT16. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	0,669
ENT17. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	0,737
ENT18. Mantenho-me nessa organização porque sinto que poucas oportunidades em outra organização.	-
Consentimento Organizacional	
CON1. Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	0,804
CON2. Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	0,791
CON3. Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	0,805
CON4. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	0,866
CON5. Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.	0,891
CON6. Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	0,933
CON7. Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	0,930
CON8. Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	0,859
CON9. Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	0,870
Bloco 2. Engajamento no Trabalho (Escala: 1 nunca a 7 sempre)	
ENG1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	0,691
ENG2. Eu posso continuar trabalhando por longos períodos.	0,867
ENG3. Quando acordo de manhã quero ir trabalhar.	0,739
ENG4. Eu sou muito persistente no meu trabalho.	0,761
ENG5. Sou forte e vigoroso no meu trabalho.	0,730
ENG6. Meu trabalho é desafiador.	0,509

ENG7. Meu trabalho me inspira.	0,740
ENG8. Estou empolgado com meu trabalho.	0,808
ENG9. Tenho orgulho do trabalho que faço.	0,776
ENG10. Meu trabalho é cheio de significado e propósito.	0,764
ENG11. Quando estou trabalhando esqueço tudo que acontece em meu redor.	0,632
ENG12. O tempo voa quando estou trabalhando.	0,632
ENG13. Me empolgo com o meu trabalho.	0,776
ENG14. Estou imerso no meu trabalho.	0,772
ENG15. Fico feliz quando sou absorvido no meu trabalho.	0,740
Bloco 3. Desempenho de tarefas (Escala: 1 nada satisfeito a 7 muito satisfeito)	
DT1. Precisão do trabalho realizado.	0,899
DT2. Quantidade de trabalho realizado.	0,895
DT3. Qualidade do trabalho realizado.	0,918
DT4. Eficiência operacional.	0,960
DT5. Satisfação do superior com o trabalho que realizo.	0,964
DT6. Pontualidade no cumprimento dos cronogramas de entrega das tarefas.	0,779

ECONOMIA COMPARTILHADA E CONSUMO COLABORATIVO: PUBLICAÇÕES NACIONAIS E *INSIGHTS* PARA PESQUISAS FUTURAS

SHARED ECONOMY AND COLLABORATIVE CONSUMPTION: NATIONAL PUBLICATIONS AND *INSIGHTS* FOR FUTURE RESEARCH

ANA CLAUDIA DA ROSA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar)
ana.claudiadarosaa@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7883-3289>

NATÁLIA PAVANELO PIVETTA

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
nataliappivetta@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4167-1359>

DEBORA BOBSIN

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
deborabobsin@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6010-3958>

FLAVIA LUCIANE SCHERER

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
flavia.scherer@ufsm.br
<https://orcid.org/0000-0003-1581-2653>

R E S U M O

Nesta pesquisa, objetivou-se analisar, por meio de revisão da literatura, publicações nacionais sobre economia compartilhada e consumo colaborativo nas coleções brasileiras da *Scielo* e nos principais periódicos de administração, identificando o alcance da temática no Brasil e apontando *insights* para pesquisas futuras. Por meio dos resultados, percebeu-se que, por se tratar de um assunto relativamente recente no contexto nacional ainda existe espaço para a ampliação do número de estudos em relação ao fenômeno do compartilhamento, seja por meio da diversificação dos aspectos metodológicos ou mesmo a ampliação e aprofundamento de temáticas de pesquisa. Acredita-se que por meio dos *insights* de pesquisas identificados neste estudo seja possível refletir sobre possíveis direcionamentos e agenda de pesquisa para próximos estudos sobre os temas, contribuindo de forma significativa para os pesquisadores que possuem interesse em desbravar estas temáticas em suas pesquisas no contexto brasileiro.

P A L A V R A S - C H A V E

Economia Compartilhada, Consumo Colaborativo, *Insights* de pesquisa, Pesquisas brasileiras; Revisão sistemática da literatura.

A B S T R A C T

In this research, the objective was to analyze, through a literature review, national publications on sharing economy and collaborative consumption in the Brazilian collections of Scielo and in the main management journals, identifying the scope of the theme in Brazil and pointing out insights for future research. Through the results, it was noticed that, because it is a relatively recent subject in the national context, there is still room for expanding the number of studies in relation to the phenomenon of sharing, either through the diversification of methodological aspects or even the expansion and deepening research themes. It is believed that through the research insights identified in this study, it is possible to reflect on possible directions and research agenda for future studies on the themes, significantly contributing to researchers who are interested in exploring these themes in their research in the Brazilian context.

K E Y W O R D S

Sharing Economy, Collaborative Consumption, Research Insights, Brazilian Research, Systematic review of the literature.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a economia compartilhada tem se tornado um fenômeno relevante e em ascensão (Trabucchi; Muzellec & Ronteau, 2019), emergindo como forma de gerenciar as mudanças da sociedade líquida que transformam o tempo em um elemento volúvel (Bauman, 2001). Salienta-se que apesar da atividade de compartilhamento ser um fenômeno antigo (Belk, 2014), o consumo colaborativo e a economia compartilhada emergem de uma série de desenvolvimentos tecnológicos que simplificaram o compartilhamento de bens entre pares por meio do uso de plataformas de tecnologias (aplicativos, sites, redes sociais, dentre outros) (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016).

Por ser uma temática recente, apresenta-se como um campo e um conceito ainda em construção, permitindo espaço para que as novas pesquisas busquem a compreensão sobre quais os caminhos que direcionam os consumidores e quais são os desafios presentes nessa modalidade de consumo (Freitas & Petrini, 2017). Corroborando com essa afirmação, Resende (2018) também enfatiza que as produções acadêmicas no Brasil ainda são incipientes. Para a autora, é um tema que está chamando atenção e provocando discussões produtivas entre os pesquisadores brasileiros.

Cabe ressaltar que as pesquisas se concentram na investigação do panorama dos estudos internacionais, investigando diferentes bases de dados, períodos de publicações e termos, podendo-se citar os estudos de Cheng (2016); Silveira, Petrini e Santos (2016); Guimarães, Franco e Souza (2017); Lima e Carlos Filho (2017); Lopes e Souza (2018); Trabucchi *et al.* (2019); Hossain (2020); Oliveira Netto e Tello-Gamarra (2020). Sob a perspectiva prática, evidenciam-se diferentes

realidades no contexto internacional e nacional, tendo em vista que no contexto nacional, a cultura da economia compartilhada e do consumo colaborativo não está consolidada como no contexto internacional, posto isto, nesta pesquisa, direciona-se um olhar para as pesquisas nacionais.

Evidencia-se uma lacuna de investigação a respeito do panorama de pesquisas nacionais sobre estas temáticas. Buscando suprir esta lacuna, este artigo traz como reflexões: *Qual é o panorama das pesquisas nacionais sobre economia compartilhada e consumo colaborativo? Quais são os caminhos de pesquisa trilhados até o momento? Quais são as possibilidades para novas pesquisas?*

Posto isto, objetiva-se analisar as publicações nacionais sobre economia compartilhada e consumo colaborativo nas coleções brasileiras da *Scielo* e nos principais periódicos de administração, identificando o alcance da temática no Brasil e apontando *insights* para pesquisas futuras. Deste modo, esta pesquisa, além de tecer um panorama sobre a economia compartilhada e o consumo colaborativo nas pesquisas nacionais, traz uma agenda para novas pesquisas, indicando possíveis caminhos que podem ser trilhados, sendo uma importante contribuição para pesquisadores que possuem a intenção de desbravar estas temáticas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Sundararajan (2016), não há um consenso na literatura sobre um conceito unificado em relação a Economia Compartilhada (EC). Na tentativa de defini-la, Matzler, Veider e Kathan (2015) citam como suas principais características: a ausência de propriedade; o acesso de modo temporário; a redistribuição de bens tangíveis ou não, como dinheiro, espaço ou tempo; e a utilização de tecnologias que possibilitam o compartilhamento.

Nesse contexto, Belk (2014) acrescenta que o ato de compartilhar é antigo, porém sempre foi um ato comum entre pessoas mais próximas, amigos e/ou familiares. Desse modo, o que diferencia o compartilhamento tradicional do fenômeno da EC é a troca de produtos e/ou serviços entre pessoas estranhas com o intermédio de uma plataforma tecnológica (Frenken & Schor, 2017).

O surgimento deste mercado de compartilhamento indica uma mudança de paradigma dos consumidores, ao passo em que o consumo baseado na posse passa a ser baseado no consumo baseado em acesso (Weber, 2016). Uma característica em destaque da EC é a relação P2P (*peer-to-peer*), que substitui os intermediários do mercado (Richardson, 2015). Este modelo de consumo que era conceitualmente P2P, passa a ser *peer-to-business-to-peer* (P2B2P). Neste formato existem três atores atuando de modo direto no processo, sendo eles: 1) uma plataforma de troca; 2) um cliente que está procurando acesso a ativos e; 3) um provedor de serviços que torna possível a concessão desse acesso (Richardson, 2015).

Nesse contexto, surge também o termo “consumo colaborativo”. Na tentativa de delinear os conceitos de EC e consumo colaborativo, destaca-se que a EC é um sistema econômico baseado no compartilhamento de produtos e serviços realizado de forma direta entre os indivíduos, ocupando

uma parcela de espaço entre a partilha e os mercados de troca das mercadorias nas quais existe a transferência de propriedade ou alguma determinada forma de compensação (Kennedy, 2016).

Já o consumo colaborativo está inserido na EC, abrangendo o conjunto de serviços, o que permite aos proprietários privados e comerciais de recursos específicos possam disponibilizar estes recursos para os outros (Kennedy, 2016). O consumo colaborativo, conforme elucidado por Freitas e Petrini (2017) pode ser caracterizado como um recorte da EC, pois se refere especificamente ao consumo. Cabe ressaltar que apesar de que outras expressões tem sido utilizadas para descrever as categorias de negócios e as práticas de consumo que abrangem o compartilhamento, como “*the mesh*”, “*access-based consumption*”, “*consumer participation*”, entre outros (Belk, 2014), verifica-se que a economia compartilhada e o consumo colaborativo são os dominantes na academia, motivo pelo qual foram escolhidos neste estudo.

Atualmente, os autores que pesquisam sobre o CC não apresentam uma definição teórica definitiva e consolidada. Conforme Belk (2014), esse modo de consumo caracteriza-se como a coordenação da aquisição e distribuição de recursos, pelas pessoas, envolvendo alguma compensação em troca, a qual pode envolver pagamento e recebimento de forma não monetária. Indo ao encontro com Botsman e Rogers (2011), Bardhi e Eckhardt (2012) e Belk (2014), ressaltam que o CC é realizado por meio de redes ou sistemas organizados, nos quais as pessoas exercem atividades compartilhadas, em troca de uma compensação. Portanto, de acordo com os autores, esse tipo de consumo exclui as atividades de compartilhamento que não envolvem recompensa.

Além disso, na visão de Bardhi e Eckhardt (2012), o CC é baseado em acesso, contudo, este acesso torna-se semelhante ao compartilhamento, pois também não envolve a transferência de propriedade. Referente ao acesso, Botsman e Rogers (2011) ressaltam que, no CC, as pessoas recebem os benefícios do acesso, em detrimento da propriedade, assim, acabam economizando dinheiro e tempo.

Botsman e Rogers (2011) propõem três formas de CC: sistema de serviços de produtos, mercados de redistribuição e estilos de vida colaborativos. Conforme os autores, os sistemas de serviços de produtos são os que estão mais próximos do acesso do que da posse. Nesta forma de consumo, estão englobados diversos produtos e serviços, onde os consumidores pagam (ou não) para utilizá-los, sem ter a necessidade de adquirir a propriedade, apontando como exemplos o aluguel de acessórios de moda, ferramentas, livros, dentre outros (Botsman & Rogers, 2011).

Os mercados de redistribuição são associados às vendas e redistribuição, envolvendo trocas e doações (Botsman & Rogers, 2011), onde a transferência da propriedade é uma das principais características. Por fim, a última forma de CC, proposta por Botsman e Rogers (2011), são os estilos de vida colaborativos. Nesta forma, há uma disposição à partilha e à troca de ativos intangíveis, como o tempo, espaço, conhecimentos e experiências.

METODOLOGIA

Considerando o objetivo de analisar as publicações nacionais sobre EC e CC nas coleções brasileiras da *Scielo* e nos principais periódicos de Administração, visando o mapeamento da temática no Brasil e de oportunidades de pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática da literatura do tipo integrativa. Para a realização da revisão, é necessária determinada estrutura a fim de haver maior rigor científico. Para isso, seguiu-se as etapas propostas por Whittemore e Knafl (2005) e o exemplo de aplicação de Adriano e Steil (2020), elaborando-se o Quadro I com as principais etapas perpassadas na elaboração do estudo.

Quadro I - Etapas de elaboração da pesquisa

Etapas	Atividades
Identificação do problema	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: analisar as publicações nacionais sobre economia compartilhada e consumo colaborativo nas coleções brasileiras da <i>Scielo</i> e nos principais periódicos de administração, identificando o alcance da temática no Brasil e apontando <i>insights</i> para pesquisas futuras.
Busca da literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Critério de busca: <ul style="list-style-type: none"> • Termos: “economia compartilhada”, “<i>sharing economy</i>”, “consumo colaborativo” e “<i>collaborative consumption</i>”. • Período: todo período. • Locais de busca: (1) pesquisas nos principais periódicos da administração - RAUSP, RAC, RAP, O&S, RBGN, BBR, Cadernos Ebape, RAE e BAR; (2) pesquisas na base de dados <i>Scielo</i>. • Documentos encontrados: 46 artigos.
Avaliação dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de todos os artigos encontrados nas pesquisas. • Critério de inclusão: ser artigo nacional, publicado em periódico científico, tratar das temáticas CC e/ou EC. • Critério de exclusão: duplicidade dos achados na base de dados <i>Scielo</i> e nos principais periódicos da administração
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos selecionados: 32 artigos. • Leitura na íntegra. • Tabulação dos dados em planilha, conforme os seguintes critérios: código, ano, título, palavras-chave, objetivo, método, principais resultados e periódico.
Apresentação dos resultados	Realização da análise e interpretação dos resultados obtidos na pesquisa, demonstrados na seção “4 Análise e discussão dos resultados”

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Conforme demonstrado no Quadro I, a partir da definição do objetivo deste estudo, deu-se início a execução da pesquisa. Para isso, foi realizada a busca dos termos “economia compartilhada”, “*sharing economy*”, “consumo colaborativo” e “*colaborative consumption*”, sem a utilização de um critério temporal, nos principais periódicos da administração e na base de dados *Scielo*, visando obter um panorama geral dos estudos publicados. Justifica-se a utilização dos termos pelo fato de serem os mais populares sobre a temática na academia. Além disso, almejou-se ampliar os resultados da pesquisa, permitindo uma amplitude no alcance dos resultados, tendo em vista uma certa confusão nestas temáticas.

As buscas dos estudos foram realizadas nas coleções brasileiras da *Scielo* e nos principais periódicos de administração, até o final do ano de 2023. Cabe ressaltar que a ideia inicial do estudo era de contemplar apenas as pesquisas veiculadas nos principais periódicos da administração, sendo eles, RAUSP, RAC, RAP, O&S, RBGN, BBR, Cadernos Ebape, RAE e BAR (Saes, Melo & Sandes-Guimarães, 2017), tendo em vista a sua relevância no âmbito nacional. No entanto, considerando o baixo número de estudos contemplados nesses periódicos ($n = 13$), decidiu-se ampliar a pesquisa para os demais periódicos brasileiros, buscando-se obter um panorama geral das pesquisas. Para isso, foi utilizada a base de dados *Scielo*, já que “compreende a produção de artigos produzidos em vários países da América Latina” (Galvão & Ricarte, 2019, p. 64), sendo filtrados apenas os artigos brasileiros com o intuito de entender o alcance da temática no país.

Durante as pesquisas dos documentos, foi sendo realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de todos os artigos encontrados nas pesquisas. Para a inclusão dos estudos na pesquisa foram considerados os seguintes critérios: (1) ser artigo nacional; (2) estar publicado em periódico científico; (3) tratar das temáticas CC e EC. Em relação aos critérios para a exclusão dos estudos, foram considerados descartáveis apenas aqueles estudos que estavam duplicados na base de dados *Scielo* e nos principais periódicos da administração, já que se trata de uma pesquisa que visa uma análise geral sobre os estudos.

Ao final, foram selecionados 32 estudos, sendo 23 estudos sobre EC e 9 pesquisas sobre CC. Após a pré-seleção dos artigos, eles foram baixados e foi realizada a leitura na íntegra. Não havendo a necessidade de se realizar a exclusão de nenhum artigo, na sequência produziu-se uma planilha no *Microsoft Excel*, em que as linhas representavam os artigos e as colunas as categorias de análise. As categorias definidas na planilha foram as seguintes: código, autores, ano, título, periódico, idioma, palavras-chave, objetivo, enfoques, aspectos metodológicos e principais resultados. As informações foram preenchidas de acordo com fragmentos dos artigos. Por fim, realizou-se a análise e interpretação dos resultados.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são pautados em dois itens principais. O primeiro deles apresenta as principais características observadas nos artigos encontrados no contexto brasileiro, abrangendo as seguintes categorias de análise: idiomas que os artigos são divulgados; a evolução das publicações; periódicos que mais publicam sobre os assuntos; principais termos utilizados; principais enfoques

de serviços; objetivos das pesquisas; lentes teóricas; e, aspectos metodológicos. A partir dessa análise dos artigos, o segundo tópico dos resultados trata a respeito dos principais *insights* de pesquisa que surgiram.

Características gerais das pesquisas

A partir da pesquisa realizada foram selecionados 32 estudos que trataram sobre as temáticas consumo colaborativo e/ou economia compartilhada no contexto brasileiro, sendo publicados em 15 periódicos brasileiros por 64 pesquisadores. Destes artigos, observa-se que foram divulgados nos idiomas português (23 artigos), inglês (23 artigos) e espanhol (1 artigo), sendo a maior parte publicado em ambas as línguas (16 artigos), enquanto apenas 8 artigos foram publicados apenas em inglês e 7 artigos foram publicados apenas em português. Cabe destacar que pelo fato do inglês ser considerado um idioma universal, isso pode justificar a escolha dos periódicos de utilizar esta língua. Os autores que se destacaram pelo número de publicações foram Maira Petrini (professora da área de gestão da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC RS), com 5 publicações, e Maria de Lourdes Barbosa (professora pesquisadora aposentada pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE), que possui 3 publicações. Os anos, autores e títulos das publicações podem ser visualizados no Apêndice deste estudo.

No que refere à **evolução do número de publicações** ao longo dos anos, evidencia-se que a primeira pesquisa encontrada foi no ano de 2016, o que demonstra a novidade da temática neste contexto em comparação a outros locais de investigação (Lopes & De Souza, 2018). Ao longo dos anos, é possível verificar um aumento do número das publicações, sendo que em 2016 e 2017 foi publicado um artigo por ano, já em 2018 e 2019 foram encontradas três publicações em cada ano, enquanto em 2020 e 2021 foram encontradas 9 e 11 publicações, respectivamente. No ano de 2022 aconteceram 3 publicações, e até o momento desta pesquisa, evidenciou-se apenas uma publicação em 2023. Esse achado corrobora com outros estudos da literatura, que demonstram o aumento de estudos sobre os temas (ex.: Oliveira & Teodósio, 2020; Oliveira Netto & Tello-Gamarra, 2020). Ainda, na pesquisa de Silveira *et al.* (2016), as autoras já apontavam um crescimento no número de publicações nas coleções internacionais envolvendo as temáticas, podendo-se evidenciar que as publicações nacionais podem estar seguindo as tendências internacionais em relação ao interesse de pesquisa sobre os assuntos.

Quanto aos **principais periódicos** que veiculam trabalhos sobre os assuntos, identifica-se que 14 periódicos publicaram os 32 artigos analisados. Destes, o periódico que contou com o maior número de publicações foi a Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo (RBTUR), com seis artigos. Na sequência a *Brazilian Business Review* (BBR), contando com cinco publicações. Após, empatados com quatro publicações cada, encontram-se a Revista de Administração Mackenzie, e a Revista Organizações & Sociedade (O&S). Em terceira colocação, empatadas, estão a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a Revista Brasileira de Gestão Urbana, ambas com duas publicações. Os demais periódicos – Nova Economia; Revista Brasileira de Inovação; Revista Eletrônica de Administração (REAd); Revista de Administração da UFSM (ReA UFSM); Revista de

Administração de Empresas (ERA); Revista de Administração Pública (RAP); Cadernos EBAPE.BR; Turismo: Visão e Ação e a Revista De Gestão – contaram apenas com uma publicação. Salienta-se que os periódicos com maior número de publicações possuem uma qualificação elevada na área de Administração (sendo a maior parte deles qualificados com A2), demonstrando que o assunto é tema de interesse de revistas de destaque na área.

No que tange aos **principais termos utilizados** pelos pesquisadores (*sharing economy* ou *collaborative consumption*), verifica-se que não existe um consenso, sendo os mais usuais pelos pesquisadores brasileiros: *sharing economy* ou economia compartilhada ou economia do compartilhamento (Silveira et al., 2016; Petrini, Freitas & Silveira, 2017; Rechene, Silva & Campos, 2018; Vaclavik & Pithan, 2018; Dal Bó & Petrini, 2019; Franco & Ferraz, 2019; Gerhard, Silva Júnior & Câmara, 2019; Giovanini, 2020; Mesquita, Pozzebon & Petrini, 2019; Pereira & Silva, 2020; Vieira, Paiva, Alcântara & Rezende, 2020; Giovanini, 2021; Ferreira, Vale & Bernardes, 2021; Lazzari, Petrini & Souza, 2021; Moltene & Orsato, 2021; Rodas Vera, Gosling & Silva, 2021; Souza & Leonelli, 2021; Spalenza & Rigo, 2021; Violin, 2021; Acosta et al., 2022; Schiavini et al., 2023; Cerimelo & Porto, 2022; Violin, 2022), *collaborative consumption* ou consumo colaborativo (Silveira et al., 2016; Petrini et al., 2017; Franco & Ferraz, 2019; Oliveira & Teodósio, 2020; Silva, Barbosa & Farias, 2020; Silva, Barbosa, Costa & Gomes, 2020; Cruz & Freitas, 2021; Silva, Barbosa & Farias, 2021; Chagas & Aguiar, 2020; Acosta et al., 2022; Schiavini et al., 2023; Violin, 2022), economia da partilha (Oliveira & Teodósio, 2020; Costa-Nascimento, Teodósio & Pinto, 2021), economia colaborativa (Mota & Lima, 2018; Lobo, 2020; Moltene & Orsato, 2021; Cerimelo & Porto, 2022), economia do acesso (Gerhard et al., 2019) e *gig economy* (Vaclavik & Pithan, 2018).

A partir das leituras e análises realizadas, evidencia-se que os termos muitas vezes são utilizados como sinônimos, sendo que a expressão *sharing economy*, considerada dominante nos últimos anos, vem sendo aplicada como um termo que contempla diferentes outros (Souza et al., 2020). Conforme Gerhard et al. (2019), a economia do acesso não apresenta fundamentos ontológicos diferentes dos mercados tradicionais. No entanto, as suas práticas se caracterizam como ações que, de alguma forma, promovem alterações dos modelos econômicos convencionais, seja por meio da oferta de novos produtos ou serviços, ou promovendo modificações nos já existentes (Bardhi & Eckhardt, 2012). Desse modo, a economia compartilhada e a economia do acesso objetivam a construção de modelos de negócio ou de relações sociais que incrementem as possibilidades dos agentes de mercado, facilitando as suas interações, trocas ou compartilhamentos. Sob esse viés, o acesso caracteriza-se como o elemento central que promove a união entre as duas economias (Gerhard et al., 2019).

As pesquisas possuíram diferentes **enfoques de serviços de consumo colaborativo e economia compartilhada**. Ganham destaque os serviços de hospedagem e acomodação, destacando a plataforma Arbnb (Cruz & Freitas, 2021; Ferreira et al., 2021; Silva et al., 2021; Souza & Leonelli, 2021; Chagas & Aguiar, 2020; Lobo, 2020; Silva, Barbosa & Farias, 2020; Cerimelo & Porto, 2022) e também verificou-se uma pesquisa sobre a plataforma Couchsurfing (Rodas Vera et al., 2021); seguidos por serviços de carona, especificamente da plataforma Uber (Ferreira et al., 2021; Vieira et al., 2020; Dal Bó & Petrini, 2019). As pesquisas também versaram sobre trabalho

compartilhado - coworking (Mesquita *et al.*, 2019); mobilidade urbana (Pereira & Silva, 2020; Violin, 2022); Crowdsourcing (Mota & Lima, 2018); bicicletas compartilhadas (Rechene *et al.*, 2018) e aplicativos de transporte (Vaclavik & Pithan, 2018). Os demais artigos não apresentaram enfoque em plataforma ou serviços específicos.

Tratando-se dos **objetivos presentes nos artigos**, verifica-se que diferentes enfoques têm sido utilizados. A partir da leitura dos principais objetivos de cada um dos artigos, foram definidas cinco categorias principais de objetivos (organização da literatura, consumo, contribuições para a cidade e a segurança; prática de trabalho, e enfoque na sustentabilidade), conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias identificadas com base nos objetivos das publicações selecionadas

Categorias		Publicações
1	Organização da literatura: estado da arte, bibliometria, revista da literatura, proposta de tipologia, compreensão do fenômeno, perspectivas sobre o compartilhamento, agenda de pesquisa, tendências de pesquisa, classificação.	Silveira <i>et al.</i> (2016); Petrini <i>et al.</i> (2017); Mota e Lima (2018); Dal Bó e Petrini (2019); Gerhard <i>et al.</i> (2019); Pereira e Silva (2020); Oliveira e Teodósio (2020); Ferreira <i>et al.</i> (2021); Souza e Leonelli (2021); Spalenza e Rigo (2021); Costa-Nascimento <i>et al.</i> (2021); Acosta <i>et al.</i> (2022)
2	Consumo: consumo no turismo, compreensão sobre o consumo, inserção da tecnologia, acesso a produtos e serviços, antecedentes de consumo, fatores que influenciam no consumo, motivadores de consumo, revisões de experiências	Chagas e Aguiar (2020); Silva, Barbosa e Farias (2020); Silva <i>et al.</i> (2020); Vieira <i>et al.</i> (2020); Cruz e Freitas (2021); Giovanini (2021); Moltene e Orsato (2021); Violin (2021); Silva <i>et al.</i> (2021); Rodas Vera <i>et al.</i> (2021); Cerimelo e Violin (2022); Porto (2022); Schiavini <i>et al.</i> (2023)
3	Contribuições para as cidades e segurança: segurança pública, governança pública, distribuição espacial, potencial transformador	Mota e Lima (2018); Giovanini (2020); Lobo (2020); Lazzari <i>et al.</i> (2021)
4	Prática de trabalho: significado do trabalho, uberização do trabalho, espaços de interação social	Vaclavik e Pithan (2018); Franco e Ferraz (2019); Mesquita <i>et al.</i> (2019)
5	Enfoque na sustentabilidade: lógica da sustentabilidade	Rechene <i>et al.</i> (2018)

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Evidencia-se que diversas pesquisas tem se concentrado em entender a respeito do estado da arte, bem como contribuir com a agenda de pesquisa sobre o fenômeno. Apesar disso, a maior parte dos artigos possuem como principal enfoque a análise das publicações internacionais, o que demonstra a necessidade também de se estudar sobre as pesquisas no contexto brasileiro, conforme proposto neste estudo. Para além dessa categoria, as pesquisas também versaram sobre o

consumo nesses tipos de serviços, as contribuições deste fenômeno para as cidades e segurança, a forma como as práticas de trabalho vem sendo entendidas, o papel da motivação e o enfoque na sustentabilidade. Portanto, evidencia-se a partir da análise dos principais temas estudados nos artigos a possibilidade de expansão sobre estes estudos ou mesmo o enfoque em outra temática de pesquisa.

Ainda, por meio da análise sobre as **principais lentes teóricas** utilizadas nas pesquisas, identificam-se diversas abordagens. Deste modo, foram achados estudos a respeito do fenômeno da Economia Compartilhada em si, investigando: o panorama das pesquisas, os conceitos, definições, inovações e tipologia (Giovanini, 2020; Lazzari *et al.*, 2021; Souza & Leonelli, 2021; Oliveira & Teodósio, 2020; Vieira *et al.*, 2020; Gerhard *et al.*, 2019; Silveira *et al.*, 2016; Petrini *et al.*, 2017; Costa-Nascimento *et al.*, 2021; Spalenza & Rigo, 2021); motivações, experiências, percepções, identidade e significado do consumo sob a ótica dos consumidores (Cruz & Freitas, 2021; Silva, Barbosa & Farias, 2020; Silva *et al.*, 2021; Rodas Vera *et al.*, 2021; Moltene & Orsato, 2021; Violin, 2021; Chagas & Aguiar, 2020; Silva *et al.*, 2020; Cerimelo & Porto, 2022; Violin, 2022); interações sociais (Mesquita *et al.*, 2019); influencia da EC e CC na mobilidade urbana e espacial (Pereira & Silva, 2020; Lobo, 2020); relações de trabalho (Franco & Ferraz, 2019); governança ou segurança pública (Giovanini, 2020; Mota & Lima, 2018). Posto isto, os estudos pautaram-se em teorias, como: o modelo de aceitação de tecnologia – UTAUT2 (Moltene & Orsato, 2021; Rodas Vera *et al.*, 2021), a teoria da extensão do self (Silva *et al.*, 2020); teoria ator-rede (Vieira *et al.*, 2020), a lógica institucional da sustentabilidade (Rechene *et al.*, 2018), a inovação social (Lazzari *et al.*, 2021), teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (Acosta *et al.*, 2022), teoria dos dilemas sociais (Schiavini *et al.*, 2023). Essas lentes teóricas podem ser vistas no Quadro 3.

Isso demonstra que diversas teorias são sugeridas ou aplicadas na literatura de Economia Compartilhada, sendo oriundas principalmente do campo da Economia e Administração (Hossain, 2020).

Quadro 3 - Lentes teóricas

Lente teórica	Conceitos e ligação com a EC e CC nas pesquisas encontradas	Principais autores base
UTAUT2	A UTAUT2 examina a aceitação e o uso de tecnologias pelo consumidor, a partir dos determinantes: expectativa de desempenho; a expectativa de esforço; influência social; e as condições facilitadoras; motivação hedônica, o valor de preço e o hábito. Diante disso, as pesquisas investigam a aceitação e uso de aplicativos (por meio da UTAUT2) de EC e CC (de alimentos e turismo).	Venkatesh, Thong e Xu (2012).
Teoria da extensão do self	O self estendido representa a identidade do indivíduo transpassada e exposta pelo bem que possui, dotado de significados que definem o seu possuidor. Deste modo, busca-se compreender como se dá a extensão do self na prática do CC (compartilhamento de bicicletas).	Belk (1988) e Gjersoe, Newman, Chituc e Hood (2014)

Lente teórica	Conceitos e ligação com a EC e CC nas pesquisas encontradas	Principais autores base
Teoria ator-rede	A teoria ator-rede permite descrever uma inovação como técnica e social, bem como identificar as sociomaterialidades que estão a enactar as múltiplas realidades a partir da mobilização em controvérsias dos atores. Diante disso, a partir desta teoria, investiga-se a construção de um novo mercado, ou seja, da EC (Uber).	Latour (2012, 2016)
Lógica institucional da sustentabilidade	Considera-se a sustentabilidade como uma prática sociomaterial, representando um avanço em como implementar os valores da sustentabilidade na sociedade. Sob esta perspectiva, a prática da sustentabilidade pode favorecer o surgimento de novos modelos de negócios, no caso, da EC.	Vaskelainen, e Münzel (2018)
Inovação social	A perspectiva da inovação social permite que se identifiquem a justificativa, os atores e o enredo em que ocorrem (ou não) as mudanças sociais no contexto da EC.	Wittmayer et al. (2019)
Teoria do desenvolvimento econômico	Discute-se a teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter e permite uma introdução à EC. Deste modo, traz-se o consumo e a produção como determinantes das novas instituições econômicas.	Schumpeter (1997)
Teoria dos dilemas sociais	Utilizou-se a teoria dos dilemas sociais para compreender o efeito da comunicação na cooperação, em plataformas colaborativas não-monetárias.	Balliet (2010)

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Por fim, com base no estudo de Lehnhart et al. (2021), realizou-se uma análise dos **aspectos metodológicos dos artigos** selecionados a fim de entender de que forma os temas que envolvem a Economia Compartilhada e Consumo Colaborativo têm sido investigados até o presente momento. O Quadro 4 apresenta uma síntese sobre os principais aspectos metodológicos utilizados pelos pesquisadores.

Quadro 4 - Síntese dos aspectos metodológicos utilizados

Aspectos Metodológicos	Frequência	Porcentagem
Natureza da pesquisa		
Qualitativa	12	37,5%
Quantitativa	2	6,25%
Quali-Quantitativa	1	3,12%
Não apresentou classificação	17	53,13%
Total	32	100%

Tipos de pesquisa		
Exploratória	7*	21,87%
Descritiva	3*	9,38%
Não apresentou classificação	22	68,75%
Total	32	100%
Delineamento de pesquisa		
Estudo de caso	5	15,63%
Survey	2	6,24%
Artigo bibliométrico	2	6,24%
Revisão da literatura	2	6,24%
Ensaio teórico	1	3,13%
Experimental	1	3,13%
Método Delphi	1	3,13%
Baseado na teoria ator-rede	1	3,13%
Pesquisa aplicada	1	3,13%
Não apresentou classificação	16	50,00%
Total	32	100%
Fontes de evidências		
Entrevistas	11*	24,44%
Análise documental	6*	13,33%
Observação	5*	11,11%
Dados secundários	6*	13,33%
Bibliográfica	5	11,11%
Questionário	6*	13,33%
Conversas informais	1*	2,22%
Não apresentou classificação	5	11,11%
Total	45	100%
Técnica de análise de dados		
Análises Estatísticas	10*	29,42%
Análise de Conteúdo	4	11,77%
Análise de Discurso	3	8,82%
Análise baseada na teoria fundamentada	2	5,88%
Análise qualitativa	1	2,94%
Software bibliométrico	1	2,94%
Análise sistemática da literatura	1	2,94%

Análise de Espacial de dados	1*	2,94%
Mandala de atores	1	2,94%
Árvore hierárquica das controvérsias	1	2,94%
Não apresentou classificação	9	26,47%
Total	34	100%

* CLASSIFICADO EM MAIS DE UMA CATEGORIA.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

De maneira geral, observa-se que muitos autores evitam classificar suas pesquisas em cada uma das categorias, sendo que em muitos estudos não foi possível identificar a que natureza, tipo, delineamento, fonte de evidência ou técnica de análise a pesquisa estava classificada. Cabe destacar que foram preenchidos apenas aqueles espaços em que os próprios pesquisadores classificaram suas pesquisas, não sendo realizados pressuposições ao longo do preenchimento das informações.

Sendo assim, sobre a natureza da pesquisa, nota-se que no âmbito brasileiro tem-se realizado a maior parte das pesquisas sob o viés qualitativo, sendo que em quatro estudos os autores destacaram que possuíam inclusive uma perspectiva construtivista ao longo de sua construção de escrita. No que se refere aos tipos de pesquisa, 7 estudos foram classificados como exploratórios e 3 como descritivos, sendo que em um deles foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva. Quanto ao delineamento de pesquisa, cinco autores classificaram suas pesquisas como estudos de caso, enquanto os demais estudos foram classificados em mais oito delineamentos. Já em relação as fontes de evidências, observa-se que boa parte dos pesquisadores optaram pela realização de entrevistas, o que também corrobora com o fato da maior parte das pesquisas serem qualitativas. Por fim, em relação as técnicas de análise de dados, foram realizados em dez estudos análises estatísticas e em quatro análise de conteúdo, além de outros tipos de análises, conforme exposto no Quadro 4.

Insights para futuras pesquisas

A partir da análise das publicações nacionais, evidenciaram-se diversas oportunidades de pesquisas futuras. Cabe destacar que pelo fato da temática ser relativamente recente no contexto nacional (primeira publicação em 2016) e em pleno crescimento, justifica-se a reflexão sobre novas possibilidades de pesquisas, a partir de novos olhares sobre as temáticas Economia Compartilhada e Consumo Compartilhado, já que permitirão um maior aprofundamento e entendimento em relação aos assuntos.

Sendo assim, a partir dos diferentes objetivos de pesquisas investigados, temáticas pesquisadas e teorias aplicadas, verifica-se a necessidade da ampliação de estudos empíricos, já que foram encontrados diferentes estudos que visavam entender e investigar aspectos da literatura, principalmente internacional. Nesta perspectiva, ao se observar todos os textos publicados sobre os assuntos, bem como analisar as sugestões das pesquisas investigadas, foram elaboradas sugestões de temáticas para a investigação do fenômeno no contexto nacional, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Insights de pesquisas

Insights	Detalhamento
Ótica de diversos atores	
Enfoque nos diversos atores do fenômeno	Compreender a EC e CC por meio da investigação, na mesma pesquisa, de percepções dos diversos atores envolvidos no fenômeno, como: gestores, anfitriões, motoristas, agentes públicos, dentre outros.
Comportamento do consumidor	
Segmentação e enfoque em públicos específicos	Compreender o comportamento do consumidor em segmentos específicos que utilizam os serviços compartilhados (público feminino...)
Práticas e ideologias do consumo	Investigar o processo decisório, as atitudes e comportamentos, as emoções, grupos de referências, satisfação dos consumidores, ideologias do consumidor (visão de mundo, relação com a cultura, dentre outros).
Consumo de compartilhamento nacional e internacional	Traçar um paralelo entre o consumo compartilhado em diferentes contextos, visando a identificação de pontos convergentes e divergentes
EC e CC na sociedade	
EC e CC na Gestão pública	Entender os desafios, as dificuldades e soluções no contexto público.
Oferta dos serviços no Brasil	Ampliar a compreensão sobre as potencialidades e gargalos no número de serviços no contexto brasileiro.
Impactos na Sustentabilidade	Aprofundar a investigação sobre a potencial contribuição e o papel da EC e CC na questão de sustentabilidade.
Potencial de inovação	Impactos nos mais diversos níveis, ocasionando inovações disruptivas e revoluções tecnológicas proporcionados pelo fenômeno.
Indicadores de EC	Investigar a presença de EC e CC na sociedade, por meio da criação de indicadores e índices mais precisos.
Disseminação de mercados	Compreender o papel de práticas mercadológicas e não-mercadológicas na disseminação de mercados.
EC e CC e as relações de trabalho	Ampliar o entendimento sobre as relações de trabalho e o fenômeno de compartilhamento.
EC e CC e tecnologia	
Acesso à tecnologia: âmbito nacional e internacional	Compreender a respeito do acesso e uso da tecnologia envolvendo o contexto nacional em paralelo ao contexto internacional.
Transações e confiança	Ampliar o entendimento em relação a confiança na utilização dos aplicativos de tecnologia envolvidos no fenômeno.
Transações e eficiência	Investigar como as transações de EC e CC podem ser mais eficientes, investigando as plataformas e aplicativos utilizados

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Dado o exposto no Quadro 5, foram identificadas quatro grandes categorias principais que representam *insights* para pesquisas futuras em relação à investigação do fenômeno no contexto brasileiro, e subcategoria inseridas nestas, sendo elas: ótica de diversos autores (ênfase nos mais diversos autores), comportamento do consumidor (segmentação e ênfase em públicos específicos, práticas e ideologias do consumo, consumo de compartilhamento nacional e internacional), EC e CC na sociedade (EC e CC na Gestão pública, oferta dos serviços no Brasil, impactos na Sustentabilidade, potencial de inovação, indicadores de EC, disseminação de mercados, EC e CC e as relações de trabalho) e EC e CC e tecnologia (acesso à tecnologia: âmbito nacional e internacional; transações e confiança).

Sobre os **aspectos metodológicos**, evidenciou-se que foram poucas pesquisas realizadas sob o âmbito quantitativo e de métodos mistos, praticamente não foram observadas. De modo geral, destacaram-se pesquisas qualitativas, o que é coerente com pesquisas em temáticas que são menos maduras (Silveira *et al.*, 2016). Diante disso, sobre sugestões que envolvem os aspectos metodológicos, citam-se a realização de estudos longitudinais (Lazzari *et al.*, 2021), que possam investigar os efeitos das ações regulatórias ou o comportamento dos mais diversos autores no EC e CC; estudos ao longo do tempo para investigar diferenças nas percepções dos consumidores (Silva, Barbosa & Farias, 2020).

Ainda, indica-se a realização de estudos quantitativos, como, por exemplo, survey e experimento, já que este tipo de abordagem permite quantificar/mensurar as informações por meio de técnicas estatísticas de amostras mais amplas com a maior objetividade possível, permitindo maior generalização do contexto nacional. Isso permitiria contemplar amostras em nível nacional, conforme sugerido no estudo de Chagas e Aguiar (2020). Por fim, acredita-se que também cabe espaço para pesquisas mais imersivas, como o caso da etnografia (Vieira *et al.*, 2020), já que permite a compreensão mais aprofundada sobre os temas de acordo com as crenças, tradições e costumes de uma nação.

Cabe destacar que ao longo deste estudo também foram identificados os principais autores (ex.: Petrini e Barbosa) e periódicos (ex.: RBTUR, Mackenzie, BBR e O&S) que publicam sobre as temáticas e servem como orientação para possíveis possibilidades de parcerias entre pesquisadores que já vem estudando a respeito das temáticas, além de locais para consulta sobre os temas ou mesmo conselhos de locais para as próximas publicações. Portanto, ao realizar novas pesquisas a partir das categorias propostas ou mesmo a partir dos procedimentos metodológicos sugeridos, deve-se considerar estas informações que servem como um direcionamento para próximos estudos.

Dado o exposto ao longo desta seção, observa-se que por se tratar de um assunto relativamente recente no contexto nacional ainda existe espaço para a ampliação do número de estudos em relação ao fenômeno do compartilhamento, seja por meio da diversificação dos aspectos metodológicos ou mesmo a ampliação e aprofundamento de temáticas de pesquisa, ainda escassas no que se refere a investigação do fenômeno. Sendo assim, acredita-se que por meio dos *insights* de pesquisas identificados neste estudo seja possível refletir sobre possíveis direcionamentos para próximos estudos sobre os temas.

CONCLUSÃO

Inserida nas temáticas de EC e CC, foram analisadas as publicações nacionais sobre economia compartilhada e consumo colaborativo nas coleções brasileiras da *Scielo* e nos principais periódicos de administração, identificando o alcance da temática no Brasil e apontando *insights* para pesquisas futuras. A partir da pesquisa nos principais períodos nacionais de Administração e nas coleções brasileiras na *Scielo*, foram selecionados 28 artigos que trataram sobre as temáticas, sendo publicados em 14 periódicos brasileiros por 54 pesquisadores. Evidenciou-se que as publicações, em sua maior parte foram na língua portuguesa, apesar de serem encontradas pesquisas em inglês.

A primeira pesquisa encontrada foi no ano de 2016, evidenciando-se uma tendência de crescimento das publicações ao longo dos anos. Evidenciaram-se os autores e os periódicos com maior número de publicações. Deste modo, ao identificar os principais autores brasileiros e periódicos nacionais, já se pode ter algum direcionamento para criação de parcerias e fonte de pesquisas.

Referente às abordagens de serviços, ganharam destaque os serviços de hospedagem e acomodação, principalmente a plataforma Arbnb; seguidos por serviços de carona, especificamente da plataforma Uber, e demais serviços. Além disso, diversas pesquisas não apresentaram enfoque em plataforma ou serviços específicos.

Sobre os termos utilizados, verificou-se que não existe um consenso entre os autores, sendo os mais usuais pelos pesquisadores brasileiros: *sharing economy* ou economia compartilhada ou economia do compartilhamento, *collaborative consumption* ou consumo colaborativo, economia da partilha, economia colaborativa, economia do acesso e *gig economy*. Quanto as principais lentes teóricas utilizadas, identificam-se diversas abordagens, apontando que diversas teorias são sugeridas ou aplicadas na literatura de Economia Compartilhada, sendo oriundas principalmente do campo da Economia e Administração (Hossain, 2020).

Com relação aos objetivos, foram organizados em seis categorias: organização da literatura, consumo, contribuições para a cidade e a segurança, prática de trabalho, o papel da motivação e enfoque na sustentabilidade. Além disso, chama a atenção que a maior parte das pesquisas tem se concentrado em entender a respeito do estado da arte, bem como contribuir com a agenda de pesquisa sobre o fenômeno.

Referente aos aspectos metodológicos, de maneira geral, observa-se que muitos autores evitam classificar suas pesquisas em cada uma das categorias, sendo que em muitos estudos não foi possível identificar a que natureza, tipo, delineamento, fonte de evidência ou técnica de análise a pesquisa estava classificada. Contudo, destacaram-se as pesquisas de natureza qualitativa, estudos de caso, com fontes de evidências a partir de entrevistas, e quanto a técnicas de análise de dados, destacou-se, principalmente, as análises estatísticas e também a análise de conteúdo.

Buscando *insights* de pesquisa sobre as temáticas, a partir das lacunas dos estudos analisados e suas respectivas sugestões de pesquisas futuras, elaborou-se algumas sugestões de pesquisa. Estas foram englobadas em quatro grandes categorias e suas subcategorias: ótica de diversos autores, comportamento do consumidor, EC e CC na sociedade e EC e CC e tecnologia.

Dentre as sugestões que envolvem os aspectos metodológicos, citam-se a realização de estudos longitudinais, para investigar os efeitos das ações regulatórias ou o comportamento dos mais

diversos autores no EC e CC; bem como estudos ao longo do tempo para investigar diferenças nas percepções dos consumidores. Além disso, também foram sugeridas a realização de pesquisas quantitativas, métodos mistos, bem como pesquisas mais imersivas, como etnografia.

Por se tratar de um assunto relativamente recente no contexto nacional ainda existe espaço para a ampliação do número de estudos em relação ao fenômeno do compartilhamento, seja por meio da diversificação dos aspectos metodológicos ou mesmo a ampliação e aprofundamento de temáticas de pesquisa, ainda escassas no que se refere a investigação do fenômeno. Sendo assim, acredita-se que por meio dos *insights* de pesquisas identificados neste estudo seja possível refletir sobre possíveis direcionamentos e agenda de pesquisa para próximos estudos sobre os temas, contribuindo de forma significativa para os pesquisadores que possuem interesse em desbravar estas temáticas em suas pesquisas. Conforme destacado por Silveira *et al.* (2016), existe espaço e oportunidades para novos estudos nessas temáticas, para refinar e testar a teoria.

Dentre as limitações da atual pesquisa cita-se a realização de pesquisa nas publicações apenas nos principais periódicos nacionais de Administração. Do mesmo modo, como limitações resalta-se que podem existir outras publicações de autores brasileiros em plataformas científicas internacionais, não elencadas nesta pesquisa. Diante disso, sugere-se que as pesquisas futuras possam englobar estas pesquisas, bem como estudos publicados em outros periódicos nacionais e eventos nacionais, para possibilitar uma visão mais ampliada das pesquisas sobre EC e CC no contexto brasileiro. Além disso, sugerem-se pesquisas que permitam a criação de novos *insights* de pesquisa acerca das temáticas.

REFERÊNCIAS

- Acosta, L., Tello-Castrillón, C., Londoño-Cardozo, J., & Pasiminio, L. F. R. (2022). Sharing Economy: The new economic institution. *Nova Economia*, 32, 205-230.
- Adriano, B. M., & Steil, A. V. (2020). Modelos mentais na pesquisa em aprendizagem organizacional: Uma revisão integrativa. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 22(3), 118-140.
- Balliet, D. (2010). Communication and cooperation in social dilemmas: A meta-analytic review. *Journal of Conflict Resolution*, 54(1), 39–57.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39(4), 881-898.
- Bauman, Z. (2001). Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Belk, R. (2014). Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0. *The anthropologist*, 18(1), 7-23.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. Bookman Editora.
- Cerimelo, M., & Porto, N. (2023). Atributos, puntuación y precios hedónicos en la Provincia de Buenos Aires y CABA: un análisis basado en Booking y Airbnb. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, e-2587.
- Chagas, G. M. D. O., & Aguiar, E. C. (2020). O papel de motivações utilitárias e hedônicas na cocriação de valor e sua relação com a experiência no AIRBNB. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14, 158-176.
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70.
- Costa-Nascimento, D. V. D., Teodósio, A. D. S. D. S., & Pinto, M. D. R. (2021). Dilemas da economia da partilha na era do acesso. *Organizações & Sociedade*, 28, 806-829.

- Cruz, F. M. D. S., & Freitas, A. A. F. D. (2021). Me senti em casa: análise das revisões de experiências de hospedagem colaborativa no site Airbnb sob o prisma da confiança. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15.
- Dal Bó, G. J. D., & Petrini, M. (2019). Empowering and resisting in a sharing economy: Two sides of the same coin. *BAR-Brazilian Administration Review*, 16 (3), 1-27.
- Ferreira, W. S. D. S., Vale, G. M. V., & Bernardes, P. (2021). Inovação, Rupturas e Ciclos Econômicos em Plataformas Tecnológicas: Proposta de um Modelo de Análise. *Organizações & Sociedade*, 28, 495-518.
- Franco, D. S., & Ferraz, D. L. D. S. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos Ebape. BR*, 17, 844-856.
- Frenken, K., & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3-10.
- Freitas, C. K., & Petrini, M. De. D. (2017). Direcionadores e inibidores para o consumo colaborativo no cenário brasileiro. In *Anais do 41º Encontro da ANPAD*, São Paulo.
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da informação*, 6(1), 57-73..
- Gerhard, F., Silva Júnior, J. T., & Câmara, S. F. (2019). Tipificando a Economia do Compartilhamento e a Economia do Acesso. *Organizações & Sociedade*, 26, 795-814..
- Giovanini, A. (2020). Economia compartilhada e governança pública. *Revista de Administração Pública*, 54 (5), 1207-1238.
- Giovanini, A. (2021). Sharing economy and new transnational ways of consumption in the unicorn age: definitions, dissemination and conditioners. *Revista Brasileira de Inovação*, 20, 1-27.
- Gjerseoe, N. L., Newman, G. E., Chituc, V., & Hood, B. (2014). Individualism and the extended-self: Cross-cultural differences in the valuation of authentic objects. *PLoS One*, 9(3).
- Guimarães, J. G. A., Franco, V. R., & Souza, C. C. L. (2017). Scientific growth and thematic differences in Sharing Economy's literature over the past 10 years. In *Anais do 41º Encontro da ANPAD*, São Paulo.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102470.
- Kennedy, J. (2016). Conceptual boundaries of sharing. *Information, Communication & Society*, 19(4), 461-474.
- Latour, B. (2012). Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede. *Editora da Universidade Federal da Bahia*.
- Latour, B. (2016). Cogitamus: Seis cartas sobre as humanidades científicas. *São Paulo: Editora 34*.
- Lazzari, A. D. R., Petrini, M., & Souza, A. C. (2021). Economia Compartilhada E Os Contextos Econômicos E Sociais: Mercenarismo Ou Bem Comum? *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22 (4), 1-29.
- Lehnhart, E. dos R., Radons, D. L., Taglapietra, R. D. & Tontini, J. (2021). Aplicação da técnica de eye tracking em pesquisas envolvendo a tomada de decisão: uma análise bibliométrica dos estudos publicados entre 2009 e 2019. *R. Ci. Inf. e Doc.*, Ribeirão Preto, v. 12, n. 1, p. 41-59.
- Lima, S. H. O., & Carlos Filho, F. A. (2017). Análise da Produção Científica sobre Sharing Economy. In *Anais do 41º Encontro da ANPAD*, São Paulo.
- Lobo, Y. S. (2020). Economia colaborativa e destinos turísticos urbanos: análise da distribuição espacial da Airbnb em Curitiba. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14 (3), 32-49.
- Lopes, I. B., & De Souza, E. C. L. (2018). Economia Compartilhada mapeando o fenômeno. In *Anais do 41º Encontro da ANPAD*, Curitiba.
- Matzler, K., Veider, V., & Kathan, W. (2015). Adapting to the sharing economy. *MIT Sloan Management Review*, 56 (2), 71-77.
- Mesquita, L. A., Pozzebon, M., & Petrini, M. (2019). Construindo espaços de interação social a partir de relações e práticas de trabalho compartilhado. *Revista de Administração Contemporânea*, 24 (2), 181-196.
- Moltene, L., & Orsato, R. J. (2021). Economia Compartilhada na prática: um estudo exploratório sobre aceitação e uso de plataformas digitais para a redução do desperdício de alimentos. *Revista de Administração de Empresas*, 61 (5), 1-20.
- Mota, J. M. B., & Lima, A. C. (2018). Efetividade do crowdsourcing como apoio à Segurança Pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 22 (5), 683-703.
- Oliveira Netto, C. D. O., & Tello-Gamarra, J. E. (2020). Sharing economy: A bibliometric analysis, research trends and research agenda. *Journal of technology management & innovation*, 15(2), 41-55.
- Oliveira, V. M. D., & Teodósio, A. D. S. D. S. (2020). Consumo Colaborativo: um estudo bibliométrico entre 2010 e 2019. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 26 (2), 300-329.

- Pereira, C. H. T., & Silva, M. E. (2020). Entendendo a integração de atores sociotécnicos para mobilidade urbana compartilhada e sustentável. *BBR. Brazilian Business Review*, 17 (6), 706-724.
- Petrini, M., Freitas, C. S. D., & Silveira, L. M. D. (2017). A proposal for a typology of sharing economy. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18, 39-62.
- Rechene, S. T., Silva, M. E., & Campos, S. A. (2018). Sharing economy and sustainability logic: Analyzing the use of shared bikes. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15 (3), 1-18.
- Resende, S. P. (2018). *Uma Análise Dos Processos Simbólicos Envolvidos No Consumo De Fãs Do Gênero Musical Funk À Luz Da Cultura Material*. (Tese de Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67, 121-129.
- Rodas Vera, L. A. R., Gosling, M. D. S., & Silva, J. A. (2021). Um estudo comparativo Brasil-Portugal sobre os antecedentes do consumo do CouchSurfing. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15.
- Saes, M. S. M., Mello, A., & Sandes-Guimarães, L. V. D. (2017). Revistas brasileiras em Administração: Relevância para quem?. *Revista de Administração de Empresas*, 57 (5), 515-519.
- Schiavini, J., Garrido, I. L., Ladeira, W. J., & Wegner, D. (2023). How do sanctions and communication affect cooperative behaviors in non-monetary platforms of collaborative consumption? An experimental study. *Brazilian Business Review*.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Silva, L. A., Barbosa, M. D. L. D. A., & Farias, M. L. (2021). A Identidade do turista e o consumo colaborativo: uma análise a partir do discurso percebido pelos consumidores da plataforma Airbnb. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15 (2), 1-17.
- Silva, L. A., Barbosa, M. L. A., & Farias, M. L. (2020). Significados do consumo colaborativo no turismo a partir dos consumidores do Airbnb. *Turismo: Visão e Ação*, 22 (2), 380-400.
- Silva, M. J. D. B., Barbosa, M. D. L. D. A., Costa, M. F. D., & Gomes, J. D. P. (2020). Entre posse e acesso: compreendendo a extensão do self no consumo colaborativo. *Organizações & Sociedade*, 27 (93), 333-356.
- Silveira, L. M., Petrini, M., & dos Santos, A. C. M. Z. (2016). Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando?. *REGE-Revista de Gestão*, 23(4), 298-305..
- Souza, R. B. D., & Leonelli, G. C. V. (2021). Airbnb no Brasil: uma nova agenda de pesquisa para os estudos urbanos. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 13, 1-15.
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy*. Cambridge: The MIT Press.
- Spalenza, A. S., & Rigo, A. S. (2021). Sharing economy and the trends of publications: a systematic literature review. *Revista de Administração da UFSM*, 14 (4), 789-808.
- Trabucchi, D., Muzellec, L., & Ronteau, S. (2019). Sharing economy: seeing through the fog. *Internet Research*, 29(5), 996-1013.
- Vaclavik, M. C., & Pithan, L. H. (2018). The agency search: The meaning of work for app drivers. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19 (5), 1-27.
- Vaskelainen, T., & Münzel, K. (2018). The effect of institutional logics on business model development in the sharing economy: The case of German carsharing services. *Academy of Management Discoveries*, 4(3), 273-293.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*, 36 (1), 157-178.
- Vieira, K. C., Paiva, A. L., Alcântara, V. C., & Rezende, D. C. (2020). Abrindo Caixas-Pretas Das Inovações Disruptivas: Controvérsias Envolvendo A Uber Em Belo Horizonte. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21 (3), 1-27.
- Violin, F. (2021). Motivadores de uso de serviços de compartilhamento de veículo sob demanda no Brasil. *BBR. Brazilian Business Review*, 18 (6), 643-661.
- Violin, F. L. (2022). Consumption inductors of displacement modes linked to ride-hailing in Brazil. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 14.
- Weber, T. A. (2016). Product pricing in a peer-to-peer economy. *Journal of Management Information Systems*, 33(2), 573-596.
- Whittemore, R., & Knafel, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546-553.
- Wittmayer, J. M., Backhaus, J., Avelino, F., Pel, B., Strasser, T., Kunze, I., & Zuijderwijk, L. (2019). Narratives of change: How social innovation initiatives construct societal transformation. *Futures*, 112, 102433.

A INDÚSTRIA 4.0 E AS INOVAÇÕES EM SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO DE APLICAÇÃO DO STRATEGIC SOURCING

INDUSTRY 4.0 AND INNOVATIONS IN SUPPLY: STRATEGIC SOURCING APPLICATION CASE STUDY

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
professorfrederico@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>

MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC);
Faculdade de Nova Serrana (FANS)
magenore@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0003-3852-6078>

BRÁULIO ALAOR DA SILVA QUEIROZ

Centro Universitário UNA
braulioalaor@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-7638-2274>

R E S U M O

O departamento de suprimentos de uma empresa é o responsável por atender as necessidades organizacionais com o intuito de gerar a integração e o desenvolvimento da organização. Utilizar um modelo de gestão adequado em conjunto com as transformações advindas da Indústria 4.0 poderá representar a criação de vantagem competitiva e a inovação ao ambiente corporativo. Neste artigo, o principal objetivo foi descrever as oportunidades de automatização dos processos de suprimentos à luz do contexto da indústria 4.0 para o departamento de suprimentos em uma empresa de prestação serviços no ramo de operação logística, situada na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para tanto, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório-descritivo. Foi utilizado um roteiro semiestruturado na realização das entrevistas em profundidade junto aos profissionais de compras do departamento de suprimentos da organização objeto deste estudo. Os resultados demonstram que a empresa definiu o modelo de gestão em função do seu crescimento e da necessidade de maior controle de indicadores gerenciais do departamento, permitindo, assim, identificar possíveis automatizações em processos e utilizando, sobretudo, os princípios da indústria 4.0 para as atividades do departamento de compras.

P A L A V R A S - C H A V E

Logística; Suprimentos; Indústria 4.0; Modelo de Gestão; Automatização; Inovação.

A B S T R A C T

The companies' supply department aims to meet organizational needs, generating their integration and development. Using an appropriate management model in conjunction with the transformations arising from Industry 4.0 may represent the creation of competitive advantage and innovation in the corporate environment. In this article, the objective was to describe the opportunities for automation of supply processes in the light of the context of industry 4.0 for the supply department in a company providing services in the branch of logistics operation located in the Metropolitan Region of Belo Horizonte. For that, we opted for the development of a descriptive research, with a qualitative approach and exploratory-descriptive objective. A semi-structured script was used to conduct in-depth interviews with purchasing professionals from the organization's supply department that is the object of this study. The results show that the company defined the management model according to its growth and the need for greater control of the department's management indicators, thus allowing to identify possible automation in processes using, above all, the principles of industry 4.0 for the activities of the management at the supply department.

K E Y W O R D S

Supplies; Management model; Automation; Innovation.

INTRODUÇÃO

A partir de 1996, as ferrovias no Brasil foram concedidas à iniciativa privada. Desde então, busca-se o aperfeiçoamento contínuo das atividades, especialmente na cadeia de suprimentos. A empresa em foco pertence à Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (ANTF), operando as Ferrovias Norte-Sul (FNS) e Centro-Atlântica (FCA), além de terminais integradores para carregamento e descarregamento de produtos, e operações em terminais portuários estratégicos em Santos (SP), São Luís (MA), Barra dos Coqueiros (SE), São Gonçalo do Amarante (CE) e Vitória (ES). Com sede em Belo Horizonte (MG), utiliza rotas pelas Regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste. Historicamente, o departamento de suprimentos (DS) da organização (denominada 'Ômega' neste estudo) era visto como puramente operacional, sem alinhamento com a estratégia organizacional (Ballou, 2006).

Por meio dos avanços nos modelos de gestão em suprimentos nas organizações contemporâneas, a gestão da cadeia de suprimentos tem se mostrado um processo estratégico e interligado aos objetivos organizacionais, auxiliando e atuando na seleção dos fornecedores, na administração dos fluxos de aquisições de materiais ou serviços, na gestão dos contratos e nas avaliações das informações financeiras mais amplas, como a economia, a sociedade e o meio ambiente no qual a empresa está inserida. Nesse contexto, Ignácio *et al.* (2006, p.1) endossam que o DS pode auxiliar as empresas na análise, criação e desenvolvimento de suas estratégias para busca e alcance de vantagem competitiva.

Com o advento da Indústria 4.0 (Schwab, 2016; Tessarini Júnior; Saltorato, 2018), as transformações advindas demonstraram potencial para aumento de velocidade, ganho de produtividade e qualidade dos processos de produção e, conseqüentemente, da gestão logística, impactando a economia, as empresas, os governos, as pessoas e o trabalho. Neste ínterim, a adoção pela empresa-alvo deste estudo do processo de *Strategic Sourcing*, ou gestão estratégica de suprimentos, trouxe oportunidades de avaliação com a literatura dessa área de conhecimento.

Diante do exposto, este estudo objetivou descrever as oportunidades de automatização dos processos de suprimentos à luz do contexto da Indústria 4.0, com foco no DS em uma empresa de prestação serviços no ramo de operação logística, situada na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para tanto, buscou-se: i) identificar os motivos que levaram a empresa a implementar o modelo de *Strategic Sourcing* para a gestão de suprimentos; ii) identificar a percepção dos colaboradores com a implementação do modelo de *Strategic Sourcing*; e iii) apresentar as oportunidades de automatização dos processos de suprimentos à luz das características da Indústria 4.0.

Para a academia, o trabalho contribuirá na discussão de novos modelos de gestão da cadeia de suprimentos, à luz das características da Indústria 4.0, e, em especial, da aplicabilidade da *Strategic Sourcing* em uma organização multinacional de grande porte, e sua conseqüente avaliação. Como contribuição organizacional, os resultados permitirão à empresa 'Ômega' uma avaliação mais precisa sobre os impactos da adoção da *Strategic Sourcing* em seu modelo logístico integrado, permitindo ajustes, melhorias e avanços nas operações, com impactos esperados na competitividade da organização, tanto no mercado nacional quanto global. Como contribuição gerencial, permitirá demonstrar e reforçar a aplicabilidade da *Strategic Sourcing* no segmento ferroviário brasileiro.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Indústria 4.0

O termo 'Indústria 4.0' surgiu em 2011, na Alemanha (Schwab, 2016), e introduziu ferramentas como Inteligência Artificial, Big Data, Internet das Coisas, Computação em Nuvem, Robótica, Impressão 3D e sensores (Kagermann *et al.*, 2013). O principal benefício é o aumento da produtividade e a capacidade de monitorar o processo produtivo, prevenir defeitos e simular novos desenvolvimentos. Freitas *et al.* (2016) indicam que a Indústria 4.0 é uma evolução dos conceitos fabris que ajudam as organizações a alcançarem seus objetivos de desempenho e melhoria contínua de processos. Isso implica em uma integração digital completa da cadeia de valor, conectando fornecedores, plantas, distribuidores e produtos de forma rápida. Segundo Machado (2018), os dados gerados por essa integração podem ser palavras, números, códigos ou outros sinais que representam fatos sobre uma determinada realidade.

Conforme Tessarini Júnior e Saltorato (2018), a Indústria 4.0 traz potencial para aumentar velocidade, produtividade e qualidade na produção, afetando economia, empresas, governos, pessoas e trabalho. Sakurai e Zuchi (2018) destacam que o uso de tecnologias é essencial para a integração à Indústria 4.0, permitindo operações em tempo real e aquisição instantânea de dados para decisões

rápidas. A empresa precisa ser virtualizada ou digitalizada para rastreabilidade e monitoramento remoto, descentralizando decisões pelo sistema cyber-físico. Arquiteturas de software orientadas a serviços, flexibilidade e modularidade são cruciais para ajustar a produção conforme demanda, com acoplamento e desacoplamento de módulos. Essa flexibilidade facilita mudanças nas tarefas das máquinas, com comunicação entre humanos e fábricas via IoT (Internet das Coisas).

Logística 4.0, automação logística e suprimentos

Kagermann *et al.* (2013) afirmam que a transformação digital impacta não apenas os processos industriais, mas também a gestão do ciclo de vida dos produtos e da cadeia de suprimentos, agregando valor ao permitir a prestação integrada de serviços logísticos através de vários canais e participantes. Para Freitas *et al.* (2016), a 'Logística 4.0' ajuda os profissionais a reduzir perdas, economizar nos custos de transporte e melhorar o gerenciamento de estoques. A IoT aumenta as informações disponíveis, melhorando os processos da cadeia de abastecimento, racionalizando a utilização de ativos, otimizando o espaço do armazém e aprimorando o planejamento da produção.

Almeida *et al.* (2019) observam que com o avanço da tecnologia e sistemas produtivos inteligentes, empresas focarão em melhorar o atendimento ao cliente, com linhas de fabricação personalizadas e enxutas, produzindo de forma rápida e eficiente. A 'Logística 4.0' prioriza o uso da tecnologia para expandir e aprimorar operações, com processos cada vez mais automatizados para aumentar a produtividade e eficiência, usando soluções como Big Data, Inteligência Artificial, Cloud Computing, IoT, entre outras. Segundo Hermann *et al.* (2015), a adoção de CPS (Sistemas Ciber-Físicos) na cadeia de suprimentos reduz custos de coleta, monitoramento e controle de informações, possibilitando a geração e simulação de diversos cenários de otimização, coordenando ações em rotas de transporte e compartilhando dados de entrega em tempo real.

Freitas *et al.* (2016) indicam que ao adotar tecnologias de análise e tratamento de dados, o processo da cadeia de suprimentos passa de reativo para proativo, fornecendo informações e antecipando cenários e soluções. Souza e Nunes (2020) destacam que o Big Data surge como alternativa para lidar com dados complexos, abrangendo captura, armazenamento, compartilhamento, transferência e visualização em diferentes ambientes e contextos. Eles ressaltam que a IoT será comum e necessária na Indústria 4.0, permitindo que qualquer objeto físico se comunique pela Internet, trocando dados, gerando competitividade e conectando toda a cadeia de suprimentos (Souza; Nunes, 2020).

Processos de suprimentos: conceitualização e evolução

Segundo Mentzer *et al.* (2001, p.3), o gerenciamento da cadeia de suprimentos representa “a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócios no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas isoladamente

e da cadeia de suprimentos como um todo”. Ballou (2006) indica que, na década de 1950, o DS não possuía alinhamento com as demais áreas das empresas e atuava apenas sob demanda. Porém, o futuro do departamento tenderia a ser de protagonista no processo decisório e estratégico.

Nesse novo contexto, Ignácio *et al.* (2006; 2019) sugerem que o DS pode ajudar na compreensão de como as empresas elaboram suas estratégias para alcançar vantagem competitiva, definindo a cadeia de suprimentos como um departamento integrado, onde os envolvidos buscam conhecimento sobre o mercado, produtos e clientes para contribuir de forma sustentável para o desempenho financeiro e operacional. Del Poço (2011) descreve quatro estágios evolutivos do setor de suprimentos: (i) operacional, com baixo valor agregado, responsável apenas pelo processamento de pedidos; (ii) focado em negociações e aquisições, buscando redução de custos e melhorias na capacidade de fornecimento; (iii) integração com clientes internos em negociações e discussões técnicas, introduzindo o *Strategic Sourcing*; (iv) alinhado à estratégia competitiva, direcionando o plano estratégico e gerando valor. Christopher (2012) define a cadeia de suprimentos como uma rede de organizações ligadas por processos e atividades que agregam valor através de produtos e serviços para o consumidor final.

Santos e Alves (2015) explicam que a Gestão da Cadeia de Suprimentos se concentra na implementação de processos de fornecimento, tecnologia e coordenação de funções de produção, logística e materiais para aumentar a vantagem competitiva, tanto dentro de cada empresa quanto entre os atores nos mercados. Gomes e Kliemann Neto (2015) afirmam que, em um mercado global complexo e competitivo, o DS deve responder de forma inteligente e ágil às demandas, evoluindo de um departamento operacional para um estratégico. Calatayud *et al.* (2019) reforçam que a cadeia de suprimentos deve ser uma rede de processos cooperativos tanto para jusante (downstream) quanto para montante (upstream), visando agregar valor aos clientes e consumidores finais.

Modelos de Gestão de Suprimentos

Andrade (2012) sugerem a adoção do modelo de Kraljic (1983) para a construção de uma matriz 2x2 que classifica produtos e serviços com base nos impactos do lucro e do risco de suprimento (alto ou baixo): (i) categoria de ‘gargalos’ (alto risco de fornecimento e baixo impacto no lucro), (ii) categoria de ‘não críticos’ (baixo risco de fornecimento e baixo impacto no lucro), (iii) categoria ‘alavancagem’ (baixo risco de fornecimento e alto impacto no lucro) e (iv) categoria ‘estratégicos’ (alto risco de fornecimento e alto impacto no lucro), as quais irão demandar estratégias diferentes de gerenciamento com o objetivo de diminuir os riscos de suprimentos e maximizar o poder de compra.

Marchesini e Alcântara (2014) listam oito principais processos de gestão na cadeia de suprimentos: (1) relacionamento com clientes: estruturação dos relacionamentos com clientes ao longo do tempo, via segmentação e definição dos níveis de atendimento; (2) relacionamento com fornecedores: DS como elo entre a empresa e o mercado externo, estruturando os relacionamentos com

fornecedores; (3) serviço ao cliente: monitoramento proativo e intervenção quando necessário; (4) gestão da demanda: alinhamento entre necessidades dos clientes e capacidade da cadeia, com previsão de demanda e planos de contingência; (5) atendimento aos pedidos: administração das atividades internas para geração e entrega de pedidos; (6) fluxo da manufatura: movimentação de produtos entre as plantas e gestão da flexibilidade da manufatura; (7) desenvolvimento e comercialização de produtos: DS fornecendo estrutura para o desenvolvimento de novos produtos; (8) gestão do retorno: gestão proativa de produtos devolvidos, incluindo logística reversa e controle de entrada de produtos retornados.

Batista *et al.* (2015) afirmam que a metodologia ágil está relacionada à adaptabilidade, visando entregar produtos e serviços com máximo valor agregado em menor tempo possível. Takahashi *et al.* (2015) complementam, sugerindo segmentar as cadeias de suprimentos para cada tipo de cliente para se adaptarem rapidamente às necessidades específicas de cada cliente interno e tipo de negócio, identificando quatro tipos de cadeias: flexível, ágil, enxuta e de reabastecimento contínuo. Eles destacam que em empresas que adotam métodos ágeis, os clientes buscam maior rapidez e inteligência no atendimento de suas demandas. Nessas organizações, o DS tende a ser mais tecnológico, automatizando aquisições para uma cadeia de suprimentos flexível e responsiva. O ganho de escala dilui os custos por transação, facilitando a implementação.

Senna (2016) propõe que as atividades em suprimentos sejam ágeis, flexíveis, robustas e transparentes, requerendo a adoção de processos e modelos eficientes para as organizações. O autor destaca o Lean Manufacturing (Werkema, 2006) para aumentar a velocidade da empresa através da gestão de ferramentas, eliminação de desperdícios e exclusão de atividades sem valor para o cliente. Murta (2017) destaca cinco necessidades para uma cadeia de suprimentos baseada na Indústria 4.0: (i) consolidação de canais de entrega; (ii) atendimento organizado às demandas dos clientes; (iii) construção de um sistema logístico eficiente; (iv) coordenação interna das funções; e (v) desenvolvimento de uma estratégia competitiva para toda a cadeia.

Leite *et al.* (2017) destacam que a gestão da cadeia de suprimentos é um processo estratégico, pois deverá avaliar a previsão da demanda, atuar na seleção dos fornecedores, administrar os fluxos de aquisições de materiais ou serviços, gerir os contratos, avaliar as informações financeiras mais amplas como a economia, a sociedade e o meio ambiente. E Matos *et al.* (2017) apontam que a cadeia de suprimentos é pautada na complexidade entre conduzir e administrar os interesses individuais em prol do coletivo e na identificação dos atores-chave e críticos, sendo necessário entender o valor que esses processos podem adicionar aos negócios.

Strategic Sourcing

Para Anderson e Katz (1998), a *Strategic Sourcing* foi definida como uma ferramenta de gestão elaborada a partir do conceito de Custo Total de Propriedade (TCO – *Total Cost of Ownership*), com o objetivo de contribuir com as empresas na determinação da estratégia de compras para diferentes produtos em conformidade com os valores e representatividade do volume da aquisição

para o atingimento dos objetivos de competitividade interna ligados à satisfação dos clientes. Talluri e Narasimhan (2002) complementam que, na aquisição estratégica, não se deve basear-se somente em métricas operacionais de custo, e sim na avaliação de capacidade dos fornecedores e no ambiente em que a organização está competindo.

Para Ogden (2003), o processo de compra estratégica visa reduzir o número de fornecedores, através de relacionamentos e contratos que melhoram o fluxo de contratação. Ele destaca a importância de verificar a localização dos fornecedores para aproveitar soluções locais, recomendando que a equipe se reúna com as empresas para questionar as propostas e capturar melhorias na eficiência e redução de custos. Após selecionar as empresas, a equipe estabelece limites mínimos de negociação, baseados nas propostas mais competitivas. Esses limites são comunicados aos fornecedores, que ajustam suas propostas para atender aos requisitos. O *Strategic Sourcing* padroniza produtos e contratos, facilita o gerenciamento das aquisições, melhora o relacionamento com fornecedores, cria parcerias e aumenta o poder de negociação. Reduzir o número de fornecedores também incentiva investimentos em tecnologia e pesquisa, gerando eficiência operacional.

Outro ponto relevante é a redução do risco no fornecimento, pois a empresa vendedora pode aprimorar seu planejamento de estoque com acesso à previsão da demanda, atendendo a empresa compradora de maneira mais eficaz e rápida. Andrade (2012) destaca seis fases básicas para implementação visando criar valor e aumentar a competitividade em suprimentos: (1) planejamento com definição de metas e objetivos para o próximo ano; (2) desenvolvimento dos requerimentos, identificando demandas por categorias; (3) definição da estratégia de compras/suprimentos; (4) avaliação e seleção dos fornecedores; (5) compra dos materiais ou serviços conforme a estratégia definida; e (6) gerenciamento com fornecedores, implementando acordos e relacionamentos para garantir aderência ao planejamento. Esses procedimentos possibilitam uma análise detalhada dos custos externos e internos, otimizando a estrutura dos produtos e aprimorando os níveis de serviço. Isso amplia o conhecimento do mercado fornecedor, melhora a qualidade do material e agiliza o fluxo de resposta do mercado.

Nesta linha, Monczka *et al.* (2015) propõem cinco etapas para a gestão estratégica de suprimentos: (i) construção da equipe; (ii) análise do mercado; (iii) desenvolvimento da estratégia; (iv) negociação do contrato; e (v) gerenciamento de relacionamento com fornecedores. Os modelos propostos pelos autores direcionam as organizações que buscam implementar o *Strategic Sourcing* para se tornarem mais competitivas em suprimentos. Genaro, Hilsdorf e Sampaio (2014) definem o *Strategic Sourcing* como o conjunto de processos de negócios para adquirir bens e serviços, constantemente reavaliado e melhorado para manter as vantagens competitivas. Durante o processo de cotação e negociação, devem-se considerar não apenas o preço, mas todos os componentes de custo envolvidos na aquisição.

Assim, o *Strategic Sourcing* é um modelo de gestão inovador que busca aumentar as vantagens competitivas das empresas, utilizando o custo total da aquisição (TCO), avaliando as especificações dos itens, os níveis de serviço e o mercado fornecedor. Murta (2017) define *Strategic Sourcing* como o processo de design e gestão das redes de suprimentos alinhado aos objetivos de performance operacional e organizacional. O ciclo de compras inclui a definição da estratégia comercial, avaliação

e seleção dos itens, desenvolvimento de contratos e gerenciamento do fornecimento. O objetivo é adaptar-se às mudanças organizacionais através da colaboração estratégica para criar valor de negócios. Os autores afirmam que as empresas líderes do futuro serão aquelas que conseguirem combinar e gerenciar as atividades de compras com foco estratégico.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo de caso único (Cervo *et al.*, 2007) se caracteriza como de natureza descritiva e abordagem qualitativa (Gil, 2010). A unidade de análise foi o departamento de suprimentos de uma empresa logística. Foram entrevistados os gestores e os principais usuários da ferramenta de *Strategic Sourcing* adotada pela organização ‘Ômega’, atuantes no DS desde a adoção da ferramenta de gestão (considerados como as unidades de observação deste estudo), elencados via amostragem não probabilística intencional e por acessibilidade (Malhotra, 2008). A estrutura do DS era composta de 38 colaboradores, sendo 1 gerente geral, 4 gerentes, 7 gestores de categorias, 12 analistas, 10 assistentes e 4 estagiários. Como amostra final, foram entrevistados 13 profissionais do quadro efetivo da organização, ligados ao DS: 3 gerentes, 4 gerentes de categoria, 6 analistas. Para a realização da coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, via utilização de roteiro semiestruturado (Dias, 2000), elaborado a partir de blocos de perguntas relativos aos itens definidos como importantes ao alcance do objetivo geral do trabalho (baseados na literatura referente à aplicação do *Strategic Sourcing*), no período de março a junho de 2022. Para análise dos resultados obtidos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Quadro I – Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Quanto aos fins/objetivos	Pesquisa Descritiva/Estudo de caso
Quanto à abordagem	Qualitativa.
Unidades de Análise	Departamento de suprimentos de uma grande empresa, que oferece soluções logísticas que integram portos, ferrovias e terminais.
Unidades de observação	Gerentes, gestores e principais usuários da ferramenta de <i>Strategic Sourcing</i> .
Técnica de amostragem	Não probabilística (intencional e por acessibilidade).
Procedimentos de coleta de dados e instrumento de coleta	Entrevistas individuais, através do uso de roteiro semiestruturado via contato pessoal e/ou por meio de comunicação <i>online</i> e/ou face a face.
Procedimentos de análise de dados	Análise de Conteúdo.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fatores motivadores de implantação da *Strategic Sourcing*

Inicialmente, questionou-se sobre como funcionava o processo de suprimentos antes da implementação do *Strategic Sourcing*. Na visão dos gerentes, os compradores eram considerados apenas como "tiradores de pedidos" (G2), focados principalmente na obtenção dos preços mais baixos. Os gestores de categoria corroboraram essa visão, destacando a falta de contratos de longo prazo e uma abordagem reativa por parte do departamento de suprimentos. Para o G1, "os compradores não tinham muita visão das demandas, e os processos eram frágeis com poucos contratos". Para o G2, "era uma central de pedidos tradicional, e as compras eram realizadas em cotações superficiais e sem relação com o ciclo produtivo da empresa e sem contratos de longo prazo". Para o G3, "o setor era tradicional, só funcionava sob demanda. Ausência quase completa de contratos". E para o G4, "sempre era à procura do menor preço por item, sem a avaliação de custos para armazenamento e qualidade. Contratos de longo prazo não existiam". Entre os analistas, fatores burocráticos, preço e sistemas foram destacados como pontos de atenção. Para o A1, "os processos eram sempre realizados através de RC (requisição de compra), e os sistemas de cotações eram pouco confiáveis, não mantendo histórico de cotações". Para o A2, "o foco era somente no preço e prazo de atendimento". Para o A3, "todos os processos só começavam com a aprovação de requisição. Os compradores não conseguiam antecipar as demandas". Para o A4, "não existia um fluxo adequado de demanda por materiais e informação". O A5 disse que "buscava somente a negociação por melhores condições de preço para redução de custos". E o A6 ponderou que "era mais burocrático. O objetivo era realizar a aquisição no menor preço e prazo".

Em seguida, buscou-se identificar o que motivou a empresa a implementar o modelo de *Strategic Sourcing*. Na visão dos gerentes, as principais motivações foram a necessidade de obtenção de indicadores de gestão e sistemas mais robustos, ágeis e confiáveis. Conforme o G1, "a busca por processos de compras mais eficientes, com controle das informações e menos recursos para reduzir os custos, foi o principal propulsor da mudança". O G2 destacou que "os clientes exigiam um planejamento maior de suprimentos, havia vazamentos de informações confidenciais e poucos controles por meio de KPIs (Key Performance Indicators)". O G3 mencionou "a necessidade de aumentar o controle e a eficiência nos processos para compreender melhor os principais drivers de custos da companhia". Os gestores de categoria divergiram dos gerentes e apontaram como motivadores da mudança a necessidade de validação das demandas para evitar erros estratégicos. O G4 explicou que "o impacto de negociações ruins, como o aumento de estoques devido a compras sem planejamento, motivou a mudança". Já o G2 afirmou que "a validação da demanda e o alinhamento com as estratégias da empresa não eram realizados". O G3 indicou que "a criação de valor para os clientes e o aumento da competitividade foram fatores motivadores", apontando a fragilidade do então DS em relação aos objetivos estratégicos da empresa. Somente o G1 mencionou que "a fragilidade dos processos em termos de compliance foi a principal razão da mudança". Os analistas responderam à questão de forma semelhante. O A1 apontou que "a ausência de controle das informações foi a principal motivação da

mudança". Para o A2, "o processo não estava mais atendendo às demandas da empresa". O A3 acredita que "os processos eram frágeis e superficiais". O A4 indicou "a necessidade de mudança devido ao grande crescimento da empresa e o departamento de suprimentos não estava acompanhando". O A5 afirmou que "era necessário melhorar a relação de entrega dos processos com o cliente e ter melhores processos de guarda de documentos". E o A6 disse que "suprimentos percebeu a necessidade de estar junto aos clientes para melhorar e alinhar o planejamento com a aquisição".

Por fim, para levantar indicadores de possíveis resultados estratégicos comparativos da empresa com a implementação da *Strategic Sourcing*, questionou-se sobre quais as expectativas os respondentes possuíam. O G1 esperava "a padronização nos processos com uma prática estabelecida e teoria sólida, que poderia trazer ganhos de escala que se traduziriam em economizar dinheiro e maior direcionamento e conhecimento dos compradores. Criação de alianças com fornecedores para [fechamento] de contratos de longo prazo e catálogos de compras". O G2 disse que "era necessário que os compradores se tornassem especialistas técnicos nas categorias e realizassem negociações de contratos de longo prazo, criando valor ao negócio". E o G3 esperava "a criação de alianças com fornecedores para [efetivação] de contratos de longo prazo, catálogos de compras com KPIs de savings e performance de fornecedores". Observa-se que os gestores apontaram a padronização de procedimentos, a especialização dos funcionários e a criação de indicadores de performance como ganhos (esperados) da implantação.

Quanto aos gestores de categoria, observou-se alinhamento dos objetivos gerenciais com a adoção da *Strategic Sourcing*. O GC1 disse que "aumentou o poder de negociação com fornecedores, aliados à avaliação da importância dos materiais para a empresa e melhoria nos níveis de qualidade e relevância do serviço oferecido". Já o GC2 indicou "uma maior identificação de vantagem competitiva com o uso dos recursos [...]", e o GC3 comentou sobre "melhoria da capacidade de negociação com fornecedores e maximização do poder de compra da companhia". Para o GC4 foram "as negociações de contratos de longo prazo e [a] criação de alianças estratégicas e catálogos de materiais". Para os analistas, a implantação trouxe maior conhecimento sobre os principais indicadores de negociação. O A1 disse que "os compradores aumentaram o seu conhecimento e passaram a propor alternativas que aos requerimentos internos, maximizando a relação entre custo e benefício da aquisição". O A2 comentou que "houve um aumento do desempenho operacional de todas as etapas da cadeia produtiva da corporação com a otimização do fluxo de atendimento e [com o] entendimento dos ciclos de mercado". O A3 mencionou o "desenvolvimento de novos fornecedores com a centralização e controle de demandas". O A4 apontou o "aumento no conhecimento de mercado fornecedor e negociações com indicadores claros". O A5 falou sobre "identificação e adequação de todos os custos externos e internos, que incidem sobre os produtos ou serviços adquiridos". E o A6 "a melhoria da capacidade de negociação com fornecedores e maximização do poder de compra da companhia".

A partir das respostas a estas 3 primeiras questões, é possível identificar que o DS da empresa 'Ômega' era tradicional e responsivo às demandas, não existindo contratos de longo prazo, acordos de compras e planejamento de demanda, sendo poucos os indicadores de desempenho.

Percepção dos colaboradores em relação a implementação da *Strategic Sourcing*

As questões seguintes tiveram o objetivo de explorar, a partir da implementação da *Strategic Sourcing*, os resultados positivos e negativos identificados durante o processo. Primeiramente, buscou-se identificar como foi o processo de implementação do *Strategic Sourcing*.

Grande oportunidade de troca de informações e enriquecimento do conhecimento. Fizemos pesquisa com C-Level da companhia. Realizamos benchmarking com 7 empresas de referência em seus segmentos e contamos com suporte da consultoria durante o processo de transformação, mapeamento e implementação. (G1)

Buscamos através do suporte da consultoria e com a utilização de informações de outras empresas, líderes em seus mercados, o embasamento teórico para a divisão das equipes em suprimentos. Dividimos pelo nível de maturidade dos compradores e com a aplicação de treinamentos e integração ao novo processo. (G3)

Quanto aos gestores de categoria, o G1 mencionou que “a transição não foi fácil, os compradores foram avaliados com base no tempo de serviço, conhecimento e expertise”. O G2 relatou que “houve rotação de funções, proporcionando aos compradores mais experientes a oportunidade de se aprofundarem e estudarem uma categoria específica”. O G3 destacou que “embora tenha sido desafiador, obtivemos retornos excepcionais. Romper paradigmas para promover abertura e troca de informações claras em todos os níveis da empresa foi um desafio significativo”. O G4 explicou que “a mudança ocorreu em fases, com o suporte de consultoria para identificar demandas e informações internas. Equipes foram realocadas e comitês específicos foram estabelecidos para analisar e definir as principais transações comerciais”. Em relação aos analistas, o A1 mencionou que “foi desafiador no início, pois passamos a avaliar e validar várias informações antes de prosseguir com as aquisições”. O A2 afirmou que foi “um desafio inicial, pois estava acostumado a comprar sem a necessidade de validar a solicitação com o cliente interno”. Para o A3, “houve uma mudança na forma como o processo de compras era conduzido. Anteriormente, apenas recebíamos a solicitação e efetuávamos a compra, agora precisamos validar a demanda”. Segundo o A4, “quando recebíamos uma solicitação, era importante alinhar com o gestor de categoria a real necessidade de ir ao mercado para efetuar a compra”. O A5 observou que “os gestores de categoria começaram a guiar as compras e a nos envolver nas solicitações internas”. E, para o A6, “foi uma mudança muito positiva. Alteramos nossa abordagem para avaliar e receber as demandas”. Percebe-se que o nível de informação e conhecimento desempenhou um papel crucial nas respostas. Quanto aos gerentes, foi evidenciado que a seleção foi feita em conjunto com a consultoria, utilizando um questionário específico para avaliar o conhecimento da ferramenta, como mencionado pelo G3: “dividimos com base no nível de experiência dos compradores e oferecemos treinamentos e integração ao novo processo”. Alguns analistas não apreciaram a mudança, pois passaram a ter que validar as demandas internas ou reportá-las ao gestor de categoria, no entanto, essa opinião não foi unânime.

A pergunta seguinte pretendeu identificar se foram aplicados treinamentos para o nivelamento dos colaboradores e para a difusão do novo modelo de gestão no DS. Caso a resposta fosse negativa, buscar-se-ia identificar os empecilhos ou motivos para a não realização. Caso a resposta fosse positiva, buscar-se-ia identificar como foram definidos e realizados os treinamentos. Os gerentes afirmaram que foram realizados treinamentos, sendo estes adequados para cada público e objetivo específico:

Para a diretoria e demais clientes, demonstramos como poderíamos agregar valor ao negócio, trabalhar melhor na construção de um novo modelo de excelência e validação de demandas, além de treinos para os requisitantes de toda a empresa. (G1)

Houve treinamentos específicos para gestores de categorias. Para enriquecer o conhecimento deles, criamos a Academia de Suprimentos. (G2)

A consultoria realizou treinamentos de cultura, formação de líderes, demonstração e imersão na metodologia (8 passos necessários para a mudança). (G3)

Os gestores de categoria afirmaram que receberam treinamento na metodologia, com atividades práticas e sessões individuais de aprofundamento. O G1 explicou que realizaram treinamentos para aprofundar nas análises, seguindo os 8 passos do *Strategic Sourcing*, além de sessões individuais para esclarecimento de dúvidas. O G2 também mencionou treinamento em estratégia de sourcing, com apresentação detalhada da metodologia, incluindo práticas e dinâmicas. O G3 e o G4 destacaram que tiveram vários treinamentos semelhantes, com apresentação detalhada da metodologia, práticas, dinâmicas e sessões individuais. Para os analistas, os treinamentos foram voltados para análise de dados. O analista A1 relatou ter participado de treinamentos sobre a metodologia, além de receber um curso de Análise de Dados e Excel Avançado. O A2 também participou de treinamentos sobre a metodologia e realizou um curso externo de Excel. O A3 fez um curso avançado de Excel e banco de dados, além de treinamentos sobre a metodologia. O A4 completou um treinamento online sobre a metodologia, com aprofundamento em análise de dados e Excel. O A5 recebeu treinamento em *Strategic Sourcing*, com aprofundamento em análise de dados e Excel. O A6 fez um curso específico de Excel após receber um link enviado pela consultoria.

A pergunta seguinte buscou identificar se valeu a pena a mudança/implementação do modelo de *Strategic Sourcing* na empresa.

Houve aumento no conhecimento dos compradores, poder de negociação e alteração de cultura, com profissionais ávidos por melhorias em custos e processos. (G1) Houve um salto na qualidade dos processos. Os GCs sabem exatamente a necessidade da empresa e estão integrados aos clientes. Mas os analistas que suportam os gestores estão enciumados com a exposição positiva deles. (G2) Para os gestores de categorias, os processos estão melhores e gerando maior integração entre os clientes. Mas, na parte mais operacional, os compradores que estão embaixo dos gestores de categoria estão trabalhando para os gestores. (A1)

Para gerentes e gestores de categoria, são claros os ganhos obtidos; para os analistas, foram mais operacionais, e não ficaram plenamente satisfeitos. Conforme o A3: *“Não! Atualmente estou trabalhando mais na parte burocrática e na captura e tratamento de demandas repassadas pelo gestor de categoria”*. O A4 afirmou *“Não muito. Os gestores de categoria estão à frente na transformação de suprimentos, e o operacional ficou com os analistas”*.

Em sequência, buscou-se explorar quais foram os principais benefícios atingidos com a implantação do *Strategic Sourcing*.

Centralização, mapeamento dos clientes, definição do melhor modelo de atendimento a demanda (contrato, compra por demanda ou atendimento regional), KPIs (consumo e projeções), mapeamento e criação de relacionamento com fornecedores. (G1) Suprimentos como gestor de negócios, autonomia e empoderamento! Centralizando e direcionando a empresa em busca do melhor negócio ou solução. (G2)

Trabalho conjunto de revisão das especificações e das adequações às condições "padrões" de mercado trouxeram reduções de custos e geraram saving. (GC3)

As respostas foram positivas, indicando aumento nos níveis de controle. O G3 apontou *“a rastreabilidade e melhoria nos níveis de atendimento”*, o GC4 que *“houve a diminuição de itens customizados, padronização das especificações técnicas e modelos claros de fornecimento”* e o A1 *“padronização das requisições internas de compras”*. Também se observaram reduções de custos nas falas do GCI: *“redução de custos e identificação de novas oportunidades de melhorias nas especificações”*, e A5: *“saving nas negociações com a criação dos contratos”*.

A questão seguinte buscou identificar se houve algum ponto que precisou de ajustes, e, no caso positivo, quais foram esses ajustes e porque eles foram realizados.

Desde a adaptação dos treinamentos aos clientes internos, a revisão e customização dos níveis de aprovação e procedimentos internos de compliance. Suprimentos era muito engessado e precisou se "abrir" mais para trocar informações. (G1)

Que eu me lembre, os procedimentos internos precisaram de mais ajustes. A cultura da empresa era que nada poderia ser informado sem uma aprovação de alçada superior e precisamos redefinir e comunicar para reduzir a burocracia. (G2)

Gestores estavam com receio de passar informações sobre processos para os clientes e precisamos dar clareza para a autorização e abertura de informações. (G3)

Para os gestores de categorias, o GCI disse que *“o fluxo de aquisição ficou muito confuso no início e foi necessária a revisão dos procedimentos internos”*. O GC2 comentou que *“foram necessárias revisões dos procedimentos e alçadas de aprovação”*. Já o GC3 afirmou *“não me lembro de ajustes profundos, apenas correções nos modelos que enviávamos ao mercado para obtenção de propostas”*. E para o GC4, *“as alçadas de aprovação sofreram revisões para se adaptar à nova realidade”*. Os analistas indicaram alterações leves no processo. O A1 disse que *“as planilhas de demanda e aprovações foram ajustadas*

e adaptadas”. Já o A2 afirmou que os ajustes ocorreram “só nos sistemas da empresa para adequação de alçada”. O A3 comentou que “o ERP (Enterprise Resource Planning) sofreu alteração de alçada”. Para o A5, “o sistema de compras e os procedimentos mudaram, problema de aprovação, eu acho”.

Diante das repostas aos questionamentos realizados, identifica-se que houve benefício com a implementação do novo modelo de gestão. Destacam-se os ganhos com indicadores de gestão, treinamentos e qualificação profissional e mudança de patamar do DS, deixando de ser reativo e demonstrando estar mais integrado aos objetivos estratégicos da empresa. Ressalta-se como ponto negativo a segregação das atividades, com conflitos hierárquicos entre A's e GC's.

Oportunidades de automatização dos processos de suprimentos à luz da Indústria 4.0

Neste quesito, a primeira pergunta buscou identificar quais eram as expectativas futuras, na visão dos respondentes, em termos de melhoria em processos ou sistemas de suprimentos, considerando as tendências do setor. Destacam-se na visão dos gerentes:

Quero meus compradores como gestores de negócios, como consultores, com pouco ou nenhum serviço operacional! (G1)

Suprimentos estará em breve negociando em redes. O E-Procurement, com a utilização de plataformas eletrônicas para compras, e assinatura eletrônica de documentos já são realidade. Estamos avançando para criação de Market Place. (G2) O futuro não é a robotização, e sim a criação de uma rede de suprimentos. Empresas como BR Supply, no Brasil e lá fora, a Amazon for Bussiness irão se tornar grandes centros de negócios concentrando MRO e todo o tail spend das empresas será direcionado a esse grande Market Place, e isso já acontece fora do Brasil. A SAP tem um serviço chamado "Spot buy" em parceria com o mercado livre e isso gera menor atrito do que a robotização. No Brasil, um empecilho para a robotização é a questão fiscal e cadastro de materiais, pois isso gera muito atrito. Entendo que na criação de redes você passará o poder de aquisição para o usuário, a escolha será do cliente. (G3)

Os GC's indicaram a utilização de tecnologias da Indústria 4.0 em situações no diárias:

A aplicação de ferramentas, como big data, IOT e inteligência digital irá melhorar projeções de consumo e assertividade da necessidade dos usuários. (G1)

Estamos vivendo a digitalização e já deixando parametrizado algumas análises de dados que estão tornando melhor os processos, trazendo governança e segurança com o uso de blockchain, dando rastreabilidade aos processos e dados. Compradores deixaram de ser processuais e passaram a atuar na análise como consultores. (G2) No futuro, a integração de dados com as informações de planejamento e demanda irão basear as decisões em dados confiáveis e isso irá gerar cenários e alternativas de atendimento às demandas da cadeia de suprimentos responsiva. (G3)

Espero ter sistemas de melhor desempenho e com informações mais relevantes sobre a origem, impostos, tributos, expectativa de demanda e a capacidade produtiva. Seria como se estivemos compartilhando informações em tempo quase instantâneo das nossas necessidades, e, de acordo com critérios de seleção e de negociações já preestabelecidas, o ressurgimento seria quase automático. (GC4)

Para os analistas, observa-se preocupação com a qualidade das informações e dos dados:

Os sistemas trabalham off-line e espero que no futuro as atualizações sejam em tempo real e que possamos criar e disponibilizar catálogos de fornecimentos com todas as informações negociáveis já aprovadas por região e deixar os mecanismos de escolhas para os clientes. (A1)

Sistemas mais simples e menos burocracia. Parar de realizar análises de dados básicos de fornecedores e transferir essa responsabilidade para a gestão. (A5) Aprimoramento dos processos e, na previsão de demanda, que tenhamos cada vez mais visibilidade do status de entrega e/ou produção em tempo real. (A6)

Na pergunta seguinte, os entrevistados foram questionados sobre sua posição em relação à automação de processos e suas justificativas. Todos concordaram unanimemente com a automação dos processos, enfatizando a importância de uma implantação e padronização adequadas. Em seguida, foram questionados sobre a existência de outros modelos de gestão que poderiam trazer benefícios não avaliados pela empresa. O G1 destacou a criação de catálogos personalizados para melhorar a experiência de compra e aumentar a previsibilidade. O G2 sugeriu ferramentas para análise de grandes volumes de dados, facilitando a identificação de padrões e anomalias. O G3 mencionou o marketplace como uma alternativa. Os gerentes de categoria propuseram diferentes sistemas, como um software para processos de compras estratégicas (GC1), um software para cruzar informações regulatórias e legais (GC2), blockchain (GC3) e a criação de um autosserviço para cadastro de materiais e fornecedores (GC4). Observa-se que, no geral, os entrevistados esperam que as funções mais administrativas e transacionais possam ser automatizadas. A automação de questões qualitativas nas cotações é vista com certa desconfiança, porém há abertura para que seja adotada e validada.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Motivos de implementação do modelo *Strategic Sourcing* para a gestão de suprimentos

Ballou (2006) indica que, na década de 1950, o DS não possuía alinhamento com as demais áreas da empresa e atuava apenas sob demanda, e que no futuro tenderia a ser protagonista no processo decisório e estratégico. Antes da implementação do *Strategic Sourcing*, as repostas

indicaram que o DS de fato atuava somente sob demanda e não estava alinhado com os demais departamentos. Segundo o A3, “*todos os processos só começavam com a aprovação de requisição*”. Del Poço (2011) apresenta os estágios na evolução do DS. Nas entrevistas, a necessidade de mudança aparece nas respostas sobre o que motivou a empresa a implementar o modelo de *Strategic Sourcing*. Nas falas do G2, “*os clientes cobravam maior planejamento de suprimentos*”, do GC2 “*não eram realizados a validação da demanda e o alinhamento às estratégias da empresa*”, e do A6 “*suprimentos viu que precisava estar junto aos clientes para melhorar e alinhar o planejamento com a aquisição*”.

Observa-se o avanço do DS para o segundo estágio, conforme Del Poço (2011), no qual passa a liderar negociações e aquisições, aproximando-se dos clientes internos e priorizando a redução de custos e a melhoria na provisão de bens e serviços para toda a organização. Del Poço (2011) ressalta que para alcançar a terceira etapa, é crucial uma maior integração entre o DS e o cliente interno, garantindo uma avaliação abrangente de aspectos técnicos e de custos na tomada de decisão, introduzindo o conceito de *Strategic Sourcing*. Ao comparar os resultados da pesquisa com o referencial teórico, nota-se que a gestão de suprimentos da empresa era tradicional e reativa, mas foram identificados fatores-chave para impulsionar a mudança. Leite *et al.* (2017) enfatizam que a gestão da cadeia de suprimentos é um processo estratégico que abrange previsão de demanda, seleção de fornecedores, administração de fluxos de aquisição e avaliação de informações financeiras amplas, incluindo economia, sociedade e meio ambiente.

Percepção dos colaboradores com a implementação da *Strategic Sourcing*

Conforme Anderson e Katz (1998), a *Strategic Sourcing* é definida como uma ferramenta de gestão construída com base no conceito de Total Cost of Ownership, objetivando contribuir na determinação da estratégia de compras para diferentes produtos em conformidade com os valores e a representatividade do volume da aquisição para o atingimento interno dos objetivos de competitividade ligados à satisfação dos clientes. Ignácio *et al.* (2019) indicam que uma das mais importantes atividades do gerenciamento de compras é a realização da análise de custos, sendo esta capaz de demonstrar como é composta a matriz de custos de fabricação ou prestação de serviços de cada fornecedor. A adoção de análises automáticas de dados poderia trazer agilidade nas operações de suprimentos, pois a base de custos dos fornecedores, no geral, é complexa. Pelas entrevistas, foi possível identificar como a empresa define sua matriz estratégica, com base no modelo de Kraljic (1983).

Figura 1 – Matriz Estratégica



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2021).

Observa-se que a empresa prioriza categorias estratégicas e críticas para o negócio, decidindo sobre a compra ou "sourcing" com base na recorrência da criticidade do item. Isso sugere que a empresa está avaliando adequadamente seu modelo de gestão estratégica. Talluri e Narasimhan (2002) destacam que na aquisição estratégica, a avaliação dos fornecedores e do ambiente competitivo é fundamental, além das métricas operacionais de custo. Quanto às categorias de alavancagem e piloto automático, há oportunidade de automação desses processos, como observado pelo GC3, que mencionou aprimoramento da negociação com fornecedores e maximização do poder de compra da empresa.

Segundo Ogden (2003), o processo de compra estratégica segue sete passos para reduzir o número de fornecedores, estabelecendo relacionamentos e contratos que otimizam o fluxo de contratação. O GC4 espera da gestão estratégica negociações de contratos de longo prazo, alianças estratégicas e catálogos de materiais. Nas entrevistas, os principais processos em cada etapa do *Strategic Sourcing* foram destacados para finalizar as aquisições, mostrando semelhança com o modelo de Ogden (2003). De modo geral, houve uma percepção positiva da implementação do *Strategic Sourcing*. Alguns comentários negativos foram feitos sobre a divisão do trabalho e o reconhecimento, áreas que podem ser exploradas ou melhoradas no futuro.

Oportunidades de automatização dos processos de suprimentos à luz da Indústria 4.0

Murta (2017) definem o *Strategic Sourcing* como o processo de design e de gestão das redes de suprimentos em linha com os objetivos de performance operacional e organizacional. Assim,

a estrutura organizacional tende a se adaptar para aumentar a competitividade e sobreviver no longo prazo. O grande volume gerado de dados e de informações e a capacidade, a confiabilidade e a segurança são fatores críticos ao negócio. Nesse sentido, Schwab (2016) define a Indústria 4.0 como o produto de um conjunto de tecnologias aplicadas no ambiente produtivo das organizações, destacando os *Cyber-Physical Systems* (CPS), a *Internet of Things* (IoT), a *Internet of Services* (IoS), veículos autônomos, impressoras 3D, robôs avançados, inteligência artificial, Big Data, nanomateriais e nanossensores.

Almeida *et al.* (2019) indicam que devido ao avanço da tecnologia, seguido pela implementação de sistemas produtivos inteligentes, as empresas e indústrias irão voltar-se para a aprimoração do atendimento ao cliente, tendo linhas de fabricação personalizadas e enxutas, fabricando em período reduzido e somente o necessário. Identifica-se em algumas entrevistas a clara preocupação da empresa para o atendimento a esse novo paradigma. Percebe-se que existem novos modelos de gestão sendo explorados pela empresa, diante das indicações de oportunidades em automatização de processos, como: a realização de cobranças automáticas de processos (*follow-up*), cadastro de fornecedor, recebimento de nota fiscal, emissão automática de pedidos de baixo valor agregado (*tail spend*) e criação de *marketplace* (automatização da gestão de estoques, via terceirização da atividade de escolha para o cliente).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo geral de descrever as oportunidades de automatização dos processos de suprimentos à luz do contexto da Indústria 4.0, com foco no DS em uma empresa de prestação serviços no ramo de operação logística, situada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, foi devidamente cumprido, bem como os respectivos objetivos específicos. O processo de *Strategic Sourcing*, base recém-implementada e fator motivador para a transformação da gestão da empresa, caracteriza a evolução do DS, de um modelo tradicional em que não se realizavam muitos contratos de longo prazo e sem indicadores de desempenho para o modelo atual com contratos ou acordos de compras com foco no longo prazo, maior controle de custos, planejamento de demanda em alinhamento com a gestão estratégica da empresa e indicadores de desempenho aplicados nos contratos, fornecedores e nas funções administrativas do departamento.

Não há a pretensão de presumir que o *Strategic Sourcing* e demais modelos apontados, referentes às ferramentas características da Indústria 4.0, são um caminho único e definitivo, mas sim demonstrar que, considerando as peculiaridades de cada empresa e a etapa evolutiva de cada gestão, pode ser uma alternativa para aumento de qualidade no atendimento aos clientes, maior controle de custos por meio do TCO e implantação de gestão estratégica de fornecedores e categorias.

Identificou-se como fator de atenção a necessidade de utilização de métodos claros para a alocação de pessoas, com a necessidade de treinamentos e delimitação de atividades, cargos e funções. A pesquisa também demonstrou que a onda de automação e de transformação digital trouxe o receio de obsolescência de algumas funções operacionais em suprimentos, que são fruto

da transformação causada pelo aumento de produtividade e robustez das análises suportadas pelas novas tecnologias. Ao final, entretanto, demonstrou-se que uma “nova” gestão de suprimentos, utilizando a metodologia do *Strategic Sourcing* à luz das inovações trazidas pela Indústria 4.0, traz sim benefícios e desenvolvimento de novas possibilidades de negócios, inovação e ruptura em procedimentos e processos.

Por fim, acredita-se que as contribuições desejadas foram atingidas, tanto para (i) a academia, ao contribuir na discussão de novos modelos de gestão da cadeia de suprimentos, à luz das características da Indústria 4.0 e, em especial, da aplicabilidade da *Strategic Sourcing* em uma organização multinacional de grande porte; como (ii) contribuição organizacional, permitindo à empresa ‘Ômega’ uma avaliação mais precisa sobre os impactos (positivos e/ou negativos) da adoção da *Strategic Sourcing* em seu modelo logístico integrado, e (iii) como contribuição gerencial, demonstrando e reforçando a aplicabilidade da *Strategic Sourcing* no segmento ferroviário brasileiro. Como limitações deste trabalho, e em função do escopo do projeto, por se tratar de um estudo de caso único, as entrevistas foram limitadas a 13 respondentes. Assim, as considerações apresentadas não podem ser generalizadas a todos os processos de implantação da *Strategic Sourcing* e das melhorias citadas, por serem características específicas da empresa pesquisada. Para novos estudos, sugere-se a ampliação deste tema, via estudos comparativos entre modelos de gestão de empresas do mesmo segmento, observando-se o perfil de cargas transportadas, o número de funcionários ou o faturamento das empresas. Outra sugestão seria a realização deste trabalho em empresas de outros segmentos, ou até mesmo como comparativo entre empresas de transporte e logística em segmentos ou modais diferentes.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. A. S., Rosa, A. C. M., Santos, D. S., Moraes, J. G., & Neto, S. T. D. S. (2019). INDÚSTRIA 4.0 e LOGÍSTICA 4.0: inovação, integração, soluções e benefícios reais decorrentes do mundo virtual. X *Fateclog-Logística 4.0 & A Sociedade Do Conhecimento FATEC Guarulhos*.
- Anderson, M.G.; Katz, P. B. (1998). Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistics Management*, [s.l.], 9(1), 1-13.
- Andrade, G.C. (2012) *Gestão Estratégica de Suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro*. 2012. 86 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Ballou, R.H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman Companhia.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Batista, E., Schiavo, G., Reis, A., Mancio, V. G., & Sellitto, M. A. (2015). Estratégia de suprimentos na indústria processadora de soja: estudo de caso. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 5(1), 1925-1938.
- Calatayud, A.; Mangan, J.; Christopher, M. (2019). The self-thinking supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 22-38.
- Cervo, A.L.; Bervian, P.A.; Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Christopher, M. (2012). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira.
- Del Poço, R. *A Evolução Estratégica do Processo de Compras*. [2011]. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/a-evolucao-estrategica-do-processo-de-compras>. Acesso em: 13 abr. 2021.
- Dias, C.A. (2000). Grupo Focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Revista Informação & Sociedade*, [s.l.], 10(2), 12.

- Freitas, M.M.B.C.; Fraga, M.A.F.; Souza, G.P.L. (2016). Logística 4.0: conceitos e aplicabilidade: uma pesquisa-ação em uma empresa de tecnologia para o mercado automobilístico. *Caderno PAIC*, [s.l.], 17(1), 237-261.
- Genaro, E.; Hilsdorf, W.C.; Sampaio, M. (2014). Métodos de cotação e negociação na cadeia de suprimentos de autopeças brasileira e os custos de transação. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, 21(2), 20 - 35.
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, L.C.; Kliemann Neto, F.J. (2015) Métodos colaborativos na Gestão da Cadeia de Suprimentos: desafios de implementação. *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], 55(5), 563-577.
- Hermann, M.; Pentek, T.; Otto, B. (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. In: 49TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS). *Anais [...]*. [s.l.], p. 3.928-3.937.
- Ignácio, A.A.V.; Fernandes, E.; Sampaio, L.M.D.; Araújo, R.S.B. (2016) O papel do custo total de propriedade (TCO) no gerenciamento da cadeia de suprimentos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, Bauru, SP, Brasil. *Anais [...]*. Bauru São Paulo, Brasil.
- Ignácio, A.A.V.; Sampaio, L.M.D. (2019). Método Fuzzy para classificação de portfólio de compras. In: XIX SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL E LOGÍSTICA DA MARINHA, Rio de Janeiro, 2019. *Anais [...]*. Rio de Janeiro.
- Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J. (2013). *Final Report of the Industrie 4.0 Working Group*, acatech - National Academy of Science and Engineering, München.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, [s.l.], v. 6(5), 109-117.
- Leite, C.C.L.; Souza, R.S.; Silva, S.W.; Portual Jr., P.S; Oliveira, F.F. (2017). A Logística e a Gestão da Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso em uma empresa da região do sul de Minas Gerais. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, Minas Gerais, 15(1).
- Machado, F. (2018). *Big Data: o futuro dos dados e aplicações*. São Paulo: Saraiva.
- Malhotra, N.K. (2008). *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Artmed Bookman.
- Marchesini, M.M.P.; Alcântara, R.L.C. (2014). Proposta de atividades logísticas na Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM). *Production*, [s.l.], 24(1), 255-270.
- Matos, A.L.T.; Pires, S.R.I.; Vivaldini, M. (2017). Product development: the supply chain management perspective. *International Journal of Business Innovation and Research*, [s.l.], 13(1), 52-67.
- Mentzer, J.T.; Witt, W.; Keebler, J.S.; Min, S.; Nix, N.W.; Smith, C.D.; Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, [s.l.], 22(2), 1-25.
- Monczka, R.M.; Handfield, R.B.; Guinipero, L.C.; Patterson, J.L. (2015). *Purchasing & Supply Chain Management*. 6a. ed. EUA: Cengage.
- Murta, A.L.S. (2017). Strategic Sourcing – uma Nova Abordagem da Área de Suprimentos. *Revista Sustainable Business International Journal*, Rio de Janeiro, 69(1), 1-28.
- Ogden, J. (2003). Supply Base Reduction Within Supply Base Reduction. *PRACTIX – Good Practices in Purchasing & Supply Chain Management.*, [s.l.], 6, 1-7.
- Sakurai, R.; Zuchi, J. D. (2018)As Revoluções Industriais Até a Indústria 4.0. *Revista Interface Tecnológica*, [s.l.], 15(2), 480-491.
- Santos, R.F.; Alves, J.M. (2015). Proposta de um modelo de gestão integrada da cadeia de suprimentos: aplicação no segmento de eletrodomésticos. *Production*, [s.l.], 25(1), 125-142.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.
- Senna, P.; Cruz, C.; Souza, L.A.; Monteiro, D.; Antunes, C. (2016). Estudo analítico sobre os conceitos Lean, Agile e Leagile aplicados às cadeias de suprimentos: uma revisão de literatura. *Journal Of Lean Systems*, [s.l.], 1(2), 40-56.
- Souza, A.U.; Nunes, F.L. (2020). Indústria 4.0 e a Cadeia de Suprimentos em uma Empresa de Automação no Vale dos Sinos: uma Proposta de Mapa Conceitual. *Journal of Lean Systems*, [s.l.], 5(1), 1- 28.
- Takahashi, A.R.G.; Santa-Eulalia, L.A.; Ganga, G.M.D.; Araújo, J.B.; Azevedo, R.C. (2015). Projeto de cadeia de suprimentos ágeis e verdes: estudos exploratórios em uma empresa de bens de consumo não duráveis. *Production*, [s.l.], 25(4), 971-987.
- Talluri, S.; Narasimhan, R. (2002). A methodology for strategic sourcing. *European Journal of Operational Research*, Michigan State University, 154, 236-250.
- Tessarini Júnior, G.; Saltorato, P. (2018). Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção*, 2(4), 743-769.
- Werkema, C. (2006). *Lean Seis Sigma: introdução às ferramentas do Lean Manufacturing*. Belo Horizonte: Werkema Editora.

PRAZER, SOFRIMENTO E RETALIAÇÃO: UM ESTUDO COM JOVENS TRABALHADORES DE BELO HORIZONTE (MG)

PLEASURE, SUFFERING, AND RETALIATION: A STUDY WITH YOUNG WORKERS FROM BELO HORIZONTE (MG)

THAÍS PINTO DA ROCHA TORRES

Centro Universitário Unihorizontes
thaisrtorres@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0001-9920-0472>

KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
kelypaiva@face.ufmg.br
<http://orcid.org/0000-0002-5185-9072>

JEFFERSON RODRIGUES PEREIRA

Centro Universitário Unihorizontes
jeffersonrodrigues@live.com
<http://orcid.org/0000-0002-2048-5979>

R E S U M O

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência do prazer e do sofrimento no trabalho nas atitudes retaliatórias e na retaliação efetiva de jovens aprendizes. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de natureza descritivo-explicativa e com abordagem quantitativa, nos moldes de estudo de caso. Foram coletados 323 questionários junto a jovens trabalhadores assistidos pela Associação de Ensino Social Profissionalizante (ESPRO) de Belo Horizonte (MG) e seus dados foram analisados através de técnicas estatísticas multivariadas. Os resultados apontam que aspectos relacionados ao sofrimento podem levar a atitudes retaliatórias e retaliação; além disso, o aumento da realização profissional, fator ligado ao prazer, propende à diminuição da retaliação. Além do ineditismo de um modelo integrado com os construtos em pauta, esse estudo contribui para a identificação de relações passíveis de gestão, tanto pelos próprios jovens quanto pelas organizações que os contratam.

P A L A V R A S - C H A V E

prazer e sofrimento no trabalho; retaliação organizacional; jovens trabalhadores; jovem aprendiz.

A B S T R A C T

The aim of this study was to analyze the influence of pleasure and suffering at work on retaliatory attitudes and effective retaliation among young apprentices in situations of social vulnerability. To achieve this, descriptive-explanatory research with a quantitative approach, following a case study design, was conducted. 323 questionnaires were collected from young workers assisted by the Association of Social and Professional Education (ESPRO) in Belo Horizonte (MG), and their data were analyzed using multivariate statistical techniques. The results indicate that aspects related to suffering can lead to retaliatory attitudes and retaliation; moreover, increased job satisfaction, a factor associated with pleasure, tends to decrease retaliation. In addition to the novelty of an integrated model with the constructs under consideration, this study contributes to the identification of manageable relationships, both by the young individuals themselves and by the organizations that employ them.

K E Y W O R D S

pleasure and suffering at work; organizational retaliation; young workers; apprentice.

INTRODUÇÃO

A globalização do mercado de trabalho provocou mudanças significativas nas dinâmicas de competição tanto para as empresas quanto para os indivíduos, forçando-os a se ajustarem constantemente a diferentes demandas. Contudo, os obstáculos enfrentados pelos trabalhadores, resultantes da divisão do trabalho e sua inflexibilidade, assim como os baixos salários praticados pelas empresas, podem conduzi-los ao sofrimento (Barreto *et al.*, 2016). Segundo Dejours (1996), o sofrimento tem suas raízes na automatização das tarefas, nas exigências da estrutura de trabalho, na conformidade com a cultura da empresa, nas interações com os clientes e na manifestação de incompetências, o que pode levar o trabalhador a se sentir incapaz de lidar com as múltiplas situações que surgem no cotidiano organizacional.

Além disso, o sofrimento tem o potencial de afetar a identidade e a personalidade, resultando em problemas psicológicos para o indivíduo; no entanto, ao mesmo tempo, ele é um elemento que contribui para a normalidade, pois existe uma conexão entre o sofrimento e a luta tanto individual quanto coletiva contra ele. O ideal não é apenas se adaptar, mas enfrentar as pressões do trabalho que causam instabilidade psicológica, o que pode levar ao prazer quando esse sofrimento é transformado ou reinterpretado (Ferreira & Mendes, 2001). Dessa forma, o trabalho também é considerado uma fonte de prazer, já que pode resultar em uma melhoria na qualidade de vida, associando o alcance de metas pessoais com a realização profissional (Barreto *et al.*, 2016).

Ao conciliar o sofrimento, sua reconstrução e o prazer no ambiente de trabalho, o indivíduo encontra uma solução, mesmo que temporária, para uma questão que inicialmente parecia

insuperável. Ele percebe-se mais habilidoso e competente do que antes pensava, o que pode revitalizar seu entusiasmo (Moraes *et al.*, 2012) e sua motivação para realizar suas tarefas profissionais.

Em termos de definição, o prazer no ambiente de trabalho é entendido com base em dois elementos principais: valorização e reconhecimento. A valorização implica que o trabalho possui significado e valor intrínsecos, sendo assim, é considerado importante e relevante tanto para a organização quanto para a sociedade. Por outro lado, o reconhecimento envolve a sensação de ser apreciado, respeitado e a autonomia para expressar sua individualidade no ambiente de trabalho (Mendes, 1999). Em relação ao sofrimento, este se manifesta como um desgaste, caracterizado pelo cansaço, desânimo e frustração em relação às tarefas laborais (Mendes, 1999). Portanto, tanto o prazer quanto o sofrimento podem ter impactos na saúde mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, na forma como percebem e desempenham suas atividades profissionais diárias.

Uma teoria amplamente utilizada para analisar a relação existente entre trabalho e saúde mental é a Psicodinâmica do Trabalho que admite o trabalhador como mediador dos processos de saúde e adoecimento e demonstra que a saúde mental no trabalho não está atrelada à ausência de sofrimento, mas às alternativas em busca do prazer e às mudanças dos fatores que levam ao sofrimento e potencial adoecimento, fazendo com que o trabalho seja mais digno e gratificante (Mendes, 2007).

Diante do sofrimento do trabalhador e da ausência ou fragilidade nos seus expedientes de resignificação, ele pode desenvolver atitudes retaliatórias, já que, quando as organizações são pressionadas a se adaptarem ao ambiente competitivo, elas conduzem suas ações de tal forma que situações consideradas injustas e/ou mais exigentes podem se tornar recorrentes. Nesse cenário, um dos possíveis efeitos observados são as atitudes contraproducentes dos trabalhadores, tais como as retaliatórias (Mendonça & Mendes, 2005), bem como a retaliação de fato (Ferreira, 2018). De acordo com Skarlicki e Folger (1997), a retaliação organizacional tem seu significado nas reações por parte dos trabalhadores em oposição às injustiças recorrentes no ambiente de trabalho. Mendonça e Tamayo (2004) explicitam que o contexto organizacional é o ponto-chave para conduzir os indivíduos à retaliação.

Entende-se que é possível observar prazer, sofrimento e retaliação de forma diferenciada entre os diversos grupos de trabalhadores, considerando-se aspectos de diversidade, como gênero, cor de pele, orientação sexual, gerações, entre outros. No presente estudo, o grupo escolhido para análise são jovens trabalhadores que, segundo Paiva (2013), devem ser analisados de maneira distinta de outros grupos ocupacionais, devido às disparidades que enfrentam no mercado de trabalho em comparação com as gerações anteriores. Isso se deve ao fato de que eventos históricos significativos e a cultura de cada sociedade influenciam as diversas gerações (Milhorne & Rowe, 2020), além das oportunidades e desafios específicos de cada período que impactam nas experiências de cada geração (Colet & Mozzato, 2021). Somam-se a isso os estudos que apontam que os jovens trabalhadores são vítimas usuais de agressões e violência no ambiente de trabalho (Tucker & Loughlin, 2006; Paiva *et al.*, 2013; Franco & Paiva, 2018; Costa & Paiva, 2021), o que pode favorecer quadros de sofrimento, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos retaliatórios.

Cabe ressaltar que os jovens oriundos de realidades mais pobres têm dificuldade para se inserir no mercado de trabalho (Ribeiro & Neder, 2009), o que tem sido amenizado por políticas públicas, como a Lei da Aprendizagem (Brasil, 2000) e correlatas (Brasil, 2018). Por outro lado, em tais condições, os pais desejam que os filhos estudem e trabalhem para progredir na vida, bem como ajudar financeiramente a família. Essa ideia aproxima-se da opinião dos jovens que enxergam o trabalho como possibilidade de ascender socialmente, evitar o rebaixamento de classe e não reiterar a pobreza dos pais (Brito, 2006).

No Brasil, grande parte dos indivíduos inicia suas atividades laborais ainda muito jovens, sobretudo no mercado de trabalho informal, como estratégia para se sustentarem financeiramente. Ainda que ao longo dos anos a presença dos jovens na escola básica e na universidade tenha aumentado consideravelmente, o trabalho é fortemente presente em seus caminhos (Corrochano, 2013).

Face ao exposto, ou seja, transformações no mundo trabalho, vivências de prazer e sofrimento, surgimento de atitudes e comportamentos retaliatórios, e a diversa realidade experimentada pelos jovens trabalhadores, o objetivo definido neste artigo foi analisar a influência do prazer e do sofrimento no trabalho nas atitudes retaliatórias e na retaliação efetiva de jovens aprendizes.

Os jovens trabalhadores em questão são contratados por meio de um programa de formação profissional implementado a partir de 2001 com a aprovação da Lei 10.097, em dezembro de 2000, popularmente conhecida como Lei do Menor-Aprendiz (Moura, 2017). Muitos desses jovens enfrentam desafios relacionados à vulnerabilidade social e econômica.

A seguir, é fornecido o embasamento teórico dos tópicos abordados; em seguida, é detalhada a metodologia utilizada; por fim, são apresentados e analisados os dados, seguidos das considerações finais e referências.

SOBRE PRAZER, SOFRIMENTO E JOVENS TRABALHADORES

A dicotomia prazer-sofrimento insere-se na relação subjetiva existente entre trabalhador e seu trabalho, que reflete a intersubjetividade à medida que o indivíduo relaciona-se com outros, pautando-se em valores organizacionais que norteiam o dia a dia da organização e são um dos fatores responsáveis pela socialização das normas e regras que ditam a maneira na qual o trabalhador deve vivenciar sua tarefa e participar das relações sociais, afetivas e profissionais no ambiente organizacional (Mendes & Tamayo, 2001). Ademais, de um lado, o sofrimento impulsiona investimentos para alterar a realidade; por outro lado, tal possibilidade de transformação gera prazer para o trabalhador, ou seja, as vivências de prazer e sofrimento são interdependentes e imanentes em qualquer contexto de trabalho (Dejours, 2009).

Conforme Dejours (2009), a trajetória de estudos sobre psicodinâmica do trabalho avançou, e se distanciou, da psicopatologia do trabalho, pautando-se na investigação do sofrimento no trabalho e ponderando a relação de causa e efeito utilizada pelos pesquisadores de psicopatologia do trabalho à sua época. Os esforços voltaram-se para a problematização do sofrimento proveniente da relação do homem com o trabalho, visto como fonte de possíveis disfunções psicossomáticas.

Atualmente, o aporte teórico e metodológico da psicodinâmica do trabalho estuda a relação entre trabalho e saúde e suas bases conceituais estão na análise da dinâmica existente em certos contextos de trabalho e na atuação de forças nem sempre visíveis, objetivas e subjetivas, psíquicas, sociais, políticas e econômicas que podem – ou não – alterar esse contexto, tornando-o ambiente de saúde e/ou de patologias e de adoecimento (Mendes, 2007). O autor define como “análise psicodinâmica dos processos intra e intersubjetivos mobilizados pela situação de trabalho” (Dejours, 1996, p. 49). Nesse sentido, o sofrimento tornou-se o cerne de sua análise, somado às exigências da organização.

Nessa perspectiva, Mendes e Ferreira (2007), observando as pesquisas em psicodinâmica do trabalho, identificaram a necessidade de elaboração de um instrumento para atender grandes grupos de trabalhadores com o intuito de diagnosticar os riscos à saúde no trabalho. Logo, um inventário foi elaborado pelos autores para traçar um perfil dos antecedentes, mediadores e efeitos do trabalho no processo de adoecimento. Tal instrumento avalia alguns fatores da relação entre trabalho e processos de subjetivação: o contexto de trabalho, bem como seus efeitos nas vivências do trabalhador e, por conseguinte, sobre sua saúde. Sendo assim, o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) foi elaborado e validado por Mendes e Ferreira (2007) com o intuito de analisar diferentes representações do mundo do trabalho através da perspectiva dos respondentes, contribuindo para uma abertura para outros rumos nas pesquisas sobre a temática no Brasil, principalmente no que tange à natureza epistemológica da concepção “original” de Dejours, ou seja, transitando de uma perspectiva interpretativista para uma funcionalista.

Em se tratando especificamente do público alvo deste estudo, os jovens trabalhadores, pesquisas recentes foram realizadas no país. Barbosa e Paiva (2018) analisaram a relação entre as percepções temporais e as vivências de prazer e sofrimento dos jovens trabalhadores assistidos pela Associação de Ensino Social Profissionalizante (ESPRO). A abordagem dessa pesquisa foi qualitativa e 22 jovens foram entrevistados. Para a análise dos dados, as autoras utilizaram a psicodinâmica do trabalho e as dimensões desenvolvidas por Mendes (2007). Quanto ao contexto de trabalho dos jovens, a maioria dos entrevistados declarou que seu trabalho é bem organizado, com definições claras de jornadas, metas, divisão de tarefas e relações hierárquicas. As condições de trabalho foram consideradas boas ou muito boas, assim como as relações socioprofissionais. Já para os custos humanos no trabalho, os resultados apontaram que: custos físicos dependiam da natureza do trabalho desenvolvido; custos mentais não foram percebidos; e, custos emocionais foram relacionados à pressão que sofrem na realização de suas tarefas. Sobre prazer no trabalho, a maioria citou as interações sociais e profissionais como fonte dessas vivências. Por sua vez, o sofrimento foi citado pela maior parte dos entrevistados de modo relacionado à pressão no trabalho. Em relação aos danos, o único tipo mencionado foi o físico, vinculado a cefaleias e dores de cabeça (Barbosa & Paiva, 2018).

Já o estudo de Lara *et al.* (2019) também analisou as vivências de prazer e sofrimento de jovens trabalhadores, porém relacionando-as à justiça organizacional. A abordagem da pesquisa foi quantitativa, com uma amostra de 664 jovens, cujos dados foram submetidos a análise fatorial exploratória (AFE) e a modelagem de equações estruturais (SEM). Essa análise multivariada apontou 14

relações significativas no modelo final, destacando-se que as dimensões esgotamento profissional e falta de reconhecimento, representativas do sofrimento no trabalho, mantinham uma relação indireta com a realização profissional, ou seja, uma maior percepção de falta de reconhecimento e esgotamento profissional levam os jovens pesquisados a uma diminuição da realização profissional.

Um estudo conduzido por Costa, Marques e Ferreira (2020) revelou que diversos fatores influenciam o prazer e o sofrimento no ambiente de trabalho dos jovens. No que diz respeito ao prazer, destacam-se aspectos como aprendizado, estabelecimento de amizades e interação com colegas, qualidade das condições de trabalho e a realização profissional ao poder exercer atividades que são do seu interesse, além do reconhecimento e elogios pelo desempenho e a liberdade de expressão tanto com a liderança quanto com os pares.

Por outro lado, o sofrimento também se relaciona a diversos aspectos das relações socioprofissionais. Isso inclui fofocas entre os funcionários, falta de colaboração entre a equipe e a necessidade de lidar com clientes mal-humorados. Além das condições de trabalho: sobrecarga, falta de reconhecimento e baixo salário; danos físicos e psicológicos (cansaço, mal-estar e estresse) e as sobrecargas físicas (Costa *et al.*, 2020).

Considerando-se os estagiários, que usualmente são jovens em sua primeira oportunidade de trabalho, Callefi e Mello Neto (2019) analisaram esse público e constataram experiências de sofrimento, destacando vivências ligadas à monotonia no trabalho, falta de orientação para o aprendizado e tarefas desgastantes. Mesmo estando em uma das suas primeiras experiências profissionais, os entrevistados demonstraram adotar estratégias defensivas, sugerindo que os estagiários muitas vezes ignoram os sofrimentos psicológicos em favor da necessidade de concluir o estágio para concluir o curso de graduação.

Por outro lado, jovens que ocupam cargos de gerência em bancos públicos enfrentam um ambiente no qual as emoções não são bem recebidas e onde a insatisfação, a tristeza e o tédio são percebidos como ameaças à produtividade dos funcionários (SILVA *et al.*, 2019). Os autores evidenciaram o sentimento “opaco” dos participantes do estudo, caracterizado pela falta de alegria genuína e entusiasmo em relação ao trabalho. Diante da pressão para demonstrar bem-estar, disposição e entusiasmo para os clientes e para a gestão, os jovens gerentes desenvolvem mecanismos para disfarçar seu sofrimento psicológico.

Importante lembrar que, para Mendonça e Mendes (2005, p. 491), “a presença do sofrimento não implica patologia, bem como o binômio prazer-sofrimento pode conviver nas situações de trabalho e não é contrário à saúde”. O sofrimento só se torna patologia quando fica permanente e não há condições de negociação entre o sujeito e a realidade para utilizar meios de ressignificar o sofrimento e criar condições para que o contexto de trabalho também seja um local prazeroso. Sendo assim, o sofrimento no trabalho é uma vivência que ocorre com frequência, e na maioria das vezes, inconscientemente através de experiências de angústia, medo e insegurança. Diante disso, a retaliação organizacional, de certo modo, pode ser considerada uma estratégia frente ao sofrimento gerado nas situações percebidas como injustas no ambiente de trabalho (Mendonça & Mendes, 2005; Ferreira, 2018).

ATITUDES RETALIATÓRIAS, RETALIAÇÃO E JOVENS TRABALHADORES

Precusores no estudo da retaliação organizacional, Skarlicki e Folger (1997) conceituaram o termo como reações por parte dos trabalhadores em contraposição à injustiça percebida no trabalho. Townsend *et al.* (2000) acrescentaram que são comuns diferentes manifestações de atitudes retaliatórias nos diversos contextos de trabalho; exemplos desse tipo de comportamento são fazer pausas excessivamente longas, falar que está doente quando não está, danificar equipamentos e atrapalhar processos de trabalho.

Apesar da dificuldade de mensurar comportamentos negativos nas organizações, Skarlicki e Folger (1997) elaboraram a Escala de Comportamento de Retaliação, a qual tratou apenas da dimensão comportamental do construto; no entanto, como uma medida comportamental direta, ela pode enviesar o resultado, já que focaliza variáveis passíveis de desejabilidade social (Mendonça & Tamayo, 2003).

Além disso, a retaliação pode ser avaliada tanto em relação à atitude enquanto propensão a agir, quanto o comportamento efetivo, possibilitando uma clareza na relação entre uma e outra perspectiva. Assim sendo, para fins deste estudo, foram utilizadas três escalas desenvolvidas e validadas no Brasil, a saber: a Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação (EPJR), elaborada e validada por Mendonça *et al.* (2004), que visa mensurar a frequência da retaliação e as dimensões perceptivas e avaliativas desse comportamento; a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO), de Mendonça e Tamayo (2003), subdividida em dois componentes, o afetivo (indignação frente às injustiças) e o conativo (propensão a retaliar); e a escala desenvolvida por Ferreira (2018) que focaliza o comportamento retaliatório (ECR) enquanto possibilidade de enfrentamento e ajustamento do indivíduo às injustiças percebidas. Esta última foi avaliada como útil ao estudo aqui apresentado, tendo em vista incluir ações como agressões, boicotes, sabotagens, omissões e furtos. Além disso, ela foi testada e validada exatamente com jovens trabalhadores (Ferreira *et al.*, 2018), o que foi considerado muito apropriado para a pesquisa aqui relatada.

A investigação de Ferreira *et al.* (2018) teve cunho quantitativo e pautou-se nas respostas de 300 jovens trabalhadores, via questionário. No que tange à retaliação, os seguintes resultados merecem destaque: as ações retaliatórias foram subdivididas na análise fatorial exploratória de acordo com seu alvo, ou seja, contra colegas, contra o trabalho realizado pelo próprio jovem e contra a organização. A modelagem de equações estruturais revelou que tais comportamentos relacionaram-se diretamente com sua saúde, física e mental, a qual impactou também diretamente o que os autores chamaram de “funcionalidade (organização)”, focalizada no “respeito às normas”.

Estudos sobre retaliação organizacional e jovens trabalhadores evidenciaram que a maioria deles se sente indignada frente às injustiças, não é propensa a retaliar, não percebe a retaliação e julga injusto quando a retaliação ocorre (Paiva *et al.*, 2017; Rios *et al.*, 2016), em muitos casos por vislumbrarem uma oportunidade de contratação futura na empresa onde atuam como aprendizes (Franco & Paiva, 2018).

METODOLOGIA

Em se tratando dos objetivos, a pesquisa apresenta caráter descritivo-explicativo, com abordagem quantitativa (Vergara, 2009). Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo (Gil, 2008) nos moldes de estudo de caso, considerando-se o referido grupo de pessoas como o caso abordado (Vergara, 2009). Tal grupo foi composto por jovens trabalhadores assistidos pela Associação de Ensino Social Profissionalizante (ESPRO) de Belo Horizonte (MG). Essa escolha se deu pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2009), tendo em vista o acesso e a autorização formal do ESPRO para a aplicação dos questionários, que ocorreram durante os horários de aulas dos jovens assistidos, em suas próprias instalações. Segundo a Associação, a população de jovens atendidos à época da coleta de dados era de 465 jovens trabalhadores. O cálculo amostral revelou um mínimo de 211 questionários a serem amostrados, considerando 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro; no entanto, esse quantitativo foi superado pois foram recebidos 421 questionários respondidos e, após a exclusão dos incompletos (*missing data*), contabilizou-se a amostra final de 323 válidos.

O questionário foi entregue e recolhido nas salas de aula, em dias e horários agendados previamente, sendo composto de cinco partes, quais sejam: (1) Dados sócio demográficos, pessoais e profissionais; (2) Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA); (3) Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação Organizacional (EPJR); (4) Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO); e, (5) Escala de Comportamento Retaliatório (ECR). Nos questionários, os jovens eram requeridos a indicar níveis de concordância com determinadas descrições de seu trabalho, bem como exigências do mesmo, e também frequência de determinadas observações no seu ambiente laboral e frequência de suas condutas, avaliadas por meio de escalas do tipo *Likert* (5 pontos).

Para a análise dos dados, foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) em todas as escalas utilizadas, tendo em vista o fato de a maior parte delas ter sido validada com trabalhadores diferentes do grupo abordado. Assim, as AFEs foram feitas com o intuito de agrupar as variáveis da pesquisa em fatores, reduzindo-as conforme as respostas dos pesquisados (Hair-Jr. et al., 2005, 2014). Para tanto, o software utilizado foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão 22). Em seguida, procedeu-se à Modelagem de Equações Estruturais (SEM), visando identificar relações de causalidade, tendo em vista as estimativas acerca das dimensões de tais relações entre variáveis, permitindo testar a consistência do modelo proposto inicialmente, a partir da literatura (Maruyama, 1998). A SEM foi realizada no software SmartPLS versão 3.0. Os resultados estão dispostos a seguir.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, convém esclarecer os parâmetros e critérios que nortearam a operacionalização das AFEs e da SEM. Nas análises fatoriais exploratórias, trabalhou-se com: comunalidade acima de 0,5; KMO acima de 0,6; variância acumulada acima de 60%; *Alpha de Cronbach* acima de

0,5 (Hair-Jr. et al., 2014). Desse modo, das 124 variáveis iniciais, apenas 73 atenderam ao critério. Ao final, as escalas (re)configuraram-se da seguinte forma: Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho com três fatores (condições de trabalho, relações socioprofissionais e organização do trabalho); Escala de Custo Humano no Trabalho com quatro fatores (custo cognitivo, custo físico, custo afetivo moral e custo afetivo emocional); Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho, também com quatro fatores (liberdade de expressão e realização profissional como vivências de prazer; e falta de reconhecimento e esgotamento profissional, como vivências de sofrimento); Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho fechou com três fatores (danos sociais, danos físicos e danos psicológicos); as Escalas de Percepção e Julgamento da Retaliação e de Atitudes em Relação à Retaliação permaneceram com dois fatores, cada uma, sem alteração na composição; e a Escala de Comportamentos Retaliatórios encerrou com dois fatores (boicote/negligência e sabotagem/agressão).

Já na SEM, considerou-se: validade convergente acima de 0,5; validade discriminante, com critérios de Chin acima de 0,6 e de Fornell e Larcker acima de 0,7; o Alpha de Cronbach acima de 0,6 em pesquisas exploratórias, como é o caso aqui; a confiabilidade composta acima de 0,7 (Hair-Jr. et al., 2014); o coeficiente de determinação de Pearson (R^2) (abaixo de 0,02 considerado um efeito desprezível, entre 0,02 e 0,13 efeito pequeno, entre 0,13 e 0,26 efeito médio e acima de 0,26 efeito grande) (Ringle et al., 2014); a mensuração da relevância preditiva (Q^2) acima de 0,0; e a mensuração do tamanho dos efeitos (f^2), sendo os valores abaixo de 0,02 considerado um efeito desprezível, entre 0,02 e 0,15 efeito pequeno, entre 0,15 e 0,35 efeito médio e acima de 0,35 efeito grande (Hair-Jr. et al., 2014). Os valores iniciais da qualidade de ajuste do modelo proposto encontram-se na Tabela I, bem como os resultados de R^2 , Q^2 e f^2 , explicados adiante, porém nela inseridos em virtude das dimensões do artigo.

Tabela I - Índices de qualidade de ajuste do modelo proposto

Construtos	Fatores	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	R^2	Q^2	f^2
Contexto de trabalho	Condições de trabalho	0,688	0,930	0,909	0,000	-	0,558
	Relações socioprofissionais	0,594	0,898	0,863	0,000	-	0,430
	Organização do trabalho	0,758	0,862	0,688	0,000	-	-
Custos humanos no trabalho	Custo cognitivo	0,594	0,911	0,886	0,192	-	-
	Custo afetivo moral	0,636	0,897	0,857	0,173	0,057	0,444
	Custo físico	0,626	0,909	0,881	0,190	0,102	0,474
	Custo afetivo emocional	0,805	0,892	0,764	0,158	-	-

Construtos	Fatores	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	R ²	Q ²	f ²
Prazer no trabalho	Liberdade de expressão	0,695	0,901	0,855	0,248	-	-
	Realização profissional	0,715	0,953	0,943	0,388	0,239	0,635
Sofrimento no trabalho	Falta de reconhecimento	0,688	0,946	0,934	0,514	0,328	0,600
	Esgotamento profissional	0,697	0,920	0,891	0,375	0,226	0,541
Danos relacionados ao trabalho	Danos sociais	0,759	0,904	0,841	0,377	0,249	0,502
	Danos físicos	0,691	0,918	0,888	0,477	0,287	0,495
	Danos psicológicos	0,746	0,946	0,932	0,274	-	-
Percepção e Julgamento da Retaliação	Percepção da retaliação	0,664	0,963	0,958	0,191	0,143	0,611
	Julgamento da retaliação	0,728	0,960	0,953	0,053	0,029	0,650
Atitudes em Relação à Retaliação	Componente afetivo	0,715	0,909	0,866	0,048	-	-
	Componente conativo	0,691	0,899	0,853	0,050	-	-
Comportamentos Retaliatórios	Boicote/Negligência	0,608	0,939	0,928	0,411	0,256	0,502
	Sabotagem/Agressão	0,601	0,923	0,904	0,296	0,331	0,473

O próximo passo foi a avaliação da validade discriminante do modelo estimado de mensuração (critérios de Chin e de Fornell e Larcker), etapa em que foram observadas as recomendações de Ringle *et al.* (2014). Após sua finalização, iniciou-se a análise do modelo estrutural com a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R²), entendendo-se os níveis dos efeitos conforme já mencionado (Ringle *et al.*, 2014), observáveis na Tabela 1.

Logo após a análise do R², verificou-se por meio do teste t de Student se todas as correlações eram significativas. Note-se que sete fatores (organização do trabalho, custo cognitivo, custo afetivo emocional, liberdade de expressão, danos psicológicos, componente afetivo, componente conativo) não apresentaram aderência ao modelo final e foram excluídos, embora inicialmente tenham apresentado validade convergente e discriminante. Considerando apenas os 13 fatores restantes, realizou-se a análise dos outros dois indicadores para qualidade de ajuste do modelo: a validade preditiva (Q²) e o tamanho do efeito ou indicador de Cohen (f²) (Hair-Jr. *et al.*, 2014), disponíveis na Tabela 1.

Finalizada a etapa de avaliação da qualidade do ajuste do modelo, procedeu-se à interpretação dos coeficientes de caminhos (Γ), cujos resultados, juntamente com os do teste t de Student estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados dos Testes t de Student e Coeficientes de Caminhos (Γ)

Relações causais	Teste t de Student	Coeficientes de caminhos (Γ)
Condições de trabalho → Falta de reconhecimento	2,1003	0,111
Condições de trabalho → Custo físico	3,5397	0,282
Relações socioprofissionais → Custo físico	3,6552	0,228
Relações socioprofissionais → Custo afetivo moral	5,4257	0,316
Relações socioprofissionais → Danos sociais	3,6823	0,243
Relações socioprofissionais → Esgotamento profissional	14,1434	0,582
Relações socioprofissionais → Falta de reconhecimento	14,5724	0,644
Relações socioprofissionais → Realização profissional	12,3708	-0,590
Custo físico → Danos físicos	3,2274	0,190
Custo afetivo moral → Danos físicos	2,5241	0,121
Realização profissional → Boicote/Negligência	3,9241	-0,180
Esgotamento profissional → Danos físicos	8,695	0,498
Esgotamento profissional → Danos sociais	6,9908	0,412
Esgotamento profissional → Percepção da retaliação	3,1689	0,242
Esgotamento profissional → Sabotagem/Agressão	2,6835	-0,156
Falta de reconhecimento → Sabotagem/Agressão	2,6649	0,148
Danos físicos → Percepção da retaliação	2,2448	0,171
Danos sociais → Julgamento da retaliação	3,0092	0,214
Danos sociais → Percepção da retaliação	2,0871	0,140
Percepção da retaliação → Boicote/Negligência	10,6824	0,577
Julgamento da retaliação → Sabotagem/Agressão	3,2807	0,157
Boicote/Negligência → Sabotagem/Agressão	20,8551	0,749

Verificou-se por meio do teste t de Student se todas as correlações são significativas (Tabela 2). Conforme Hair Jr. et al. (2014), são aceitáveis valores iguais ou superiores a 1,96. Ringle et al. (2014, p. 68) explicam que “deve-se interpretar que, para os graus de liberdade elevados, valores acima de 1,96 correspondem a p-valores $\leq 0,05$ (entre -1,96 e +1,96 corresponde à probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal)”.

A construção do modelo foi conduzida de forma exploratória, verificando as possíveis relações entre prazer, sofrimento, atitudes retaliatórias e retaliação. Buscou-se identificar associações estatisticamente significativas entre custo humano no trabalho, danos relacionados ao trabalho, contexto de trabalho, prazer, sofrimento conduzindo às atitudes retaliatórias e retaliação de fato, na perspectiva dos jovens trabalhadores.

O diagrama de caminhos (Tabela 2) apresenta as relações estatisticamente significativas. Com base nos caminhos obtidos, pode-se inferir que:

- A dimensão condições de trabalho é diretamente proporcional à percepção dos custos físicos, ou seja, aumentando a percepção negativa sobre as condições de trabalho em 1, a percepção dos custos físicos aumenta 28,2%;
- A dimensão condições de trabalho também é diretamente proporcional à falta de reconhecimento, logo, o aumento da percepção negativa sobre as condições de trabalho em 1 aumenta em 11,1% a percepção da falta de reconhecimento;
- As relações socioprofissionais são diretamente proporcionais aos custos físicos, ou seja, o aumento em 1 das relações socioprofissionais leva ao aumento em 22,8% dos custos físicos;
- As relações socioprofissionais são diretamente proporcionais ao aumento do custo afetivo moral, ou seja, quando as relações socioprofissionais aumentam em 1, o custo afetivo moral aumenta em 31,6%;
- As relações socioprofissionais são diretamente proporcionais também aos danos sociais, de forma que o aumento em 1 das relações socioprofissionais leva ao aumento de 24,3% dos danos sociais;
- As relações socioprofissionais são diretamente proporcionais ao esgotamento profissional, ou seja, aumentando as relações socioprofissionais em 1, aumenta o esgotamento profissional em 58,2%;
- As relações socioprofissionais são diretamente proporcionais à falta de reconhecimento, ou seja, aumentando as relações socioprofissionais em 1, aumenta a falta de reconhecimento em 64,4%;
- As relações socioprofissionais são inversamente proporcionais à realização profissional, logo quando as relações socioprofissionais aumentam em 1, a realização profissional diminui em 59%;
- A percepção dos custos físicos é diretamente proporcional à percepção dos danos físicos, logo, aumentando em 1 a percepção dos danos físicos, a percepção dos danos físicos aumenta 19%;
- A percepção do custo afetivo moral é diretamente proporcional à percepção dos danos físicos, ou seja, aumentando a percepção do custo afetivo moral em 1, a percepção dos danos físicos aumenta 12,1%;
- O esgotamento profissional é diretamente proporcional aos danos físicos, ou seja, o aumento em 1 do esgotamento profissional leva ao aumento em 49,8% dos danos físicos;
- O esgotamento profissional é diretamente proporcional também aos danos sociais, de modo que, quando o esgotamento profissional aumenta em 1, os danos sociais aumentam em 41,2%;

- O esgotamento profissional é diretamente proporcional à percepção da retaliação, ou seja, o aumento em I do esgotamento profissional leva ao aumento em 24,2% da percepção da retaliação;
- O esgotamento profissional é inversamente proporcional à sabotagem/agressão, logo, aumentando o esgotamento profissional em I, a sabotagem/agressão diminui em 15,6%;
- A percepção dos danos físicos é diretamente proporcional à percepção da retaliação, ou seja, aumentando a percepção dos danos físicos em I, aumenta em 17,1% a percepção da retaliação;
- A percepção dos danos sociais é diretamente proporcional ao julgamento da retaliação, de modo que, quando a percepção dos danos sociais aumenta em I, o julgamento da retaliação aumenta em 21,4%;
- Os danos sociais também são diretamente proporcionais à percepção da retaliação, sendo assim, quando os danos sociais aumentam em I, a percepção da retaliação aumenta em 14%;
- A falta de reconhecimento é diretamente proporcional à sabotagem/agressão, ou seja, quando a falta de reconhecimento aumenta em I, a sabotagem/agressão aumenta em 14,8%;
- A realização profissional é inversamente proporcional ao boicote/negligência, de forma que o aumento em I da realização profissional diminui em 18% a retaliação como boicote/negligência;
- A percepção da retaliação é diretamente proporcional ao boicote/negligência. À medida que a percepção da retaliação aumenta em I, a retaliação como boicote/negligência aumenta em 57,7%;
- O julgamento da retaliação é diretamente proporcional à sabotagem/agressão. À medida que o julgamento da retaliação aumenta em I, a sabotagem/agressão aumenta em 15,7%;
- A retaliação como boicote/negligência é diretamente proporcional à retaliação como sabotagem/agressão, de modo que, aumentando o boicote/negligência em I, a sabotagem/agressão aumenta em 74,9%.

Em suma, um aumento nos danos sociais aumenta a percepção e o julgamento da retaliação como mais frequentes e injustas, respectivamente; um aumento nos danos físicos aumenta a percepção da retaliação como mais frequente; um aumento no esgotamento profissional aumenta a percepção de frequência da retaliação, porém diminui os comportamentos efetivos de sabotagem/agressão, o que pode decorrer em função tanto do cansaço físico e emocional, quanto pelo receio desses jovens se tornarem alvo de (outras) retaliações; já uma maior falta de reconhecimento leva ao aumento dos comportamentos de sabotagem/agressão, o que indica que, para os jovens respondentes, a vivência de sofrimento relativa ao reconhecimento é mais impactante que o esgotamento em termos de comportamentos retaliatórios efetivos; por fim, um aumento na vivência de prazer relacionada à realização profissional diminui os comportamentos de retaliação como boicote/negligência.

Entende-se, portanto, o jovem trabalhador pesquisado, ao perceber a ocorrência de retaliação na sua organização, tende a desenvolver atitudes sutis de retaliação, a princípio. Com o passar do tempo e possíveis agravos, as situações injustas, de retaliação e de sofrimento os levariam para condutas mais ostensivas, agressivas e flagrantes de retaliação.

Analisando o fator relações socioprofissionais, cabe salientar que os itens do questionário referentes às relações socioprofissionais retratam aspectos negativos a serem avaliados como 1 = nunca e 5 = sempre, e alguns exemplos são: i) A autonomia é inexistente; ii) Os funcionários são excluídos das decisões; iii) Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados, entre outras. Desse modo, seu aumento significa maiores dificuldades de relacionamento e comunicação com chefe e colegas de trabalho.

Assim, observam-se cinco relações diretamente proporcionais entre as relações socioprofissionais e as seguintes dimensões: custo físico, custo afetivo moral, danos sociais, esgotamento profissional e falta de reconhecimento, ou seja, um aumento no fator relações socioprofissionais aumenta a percepção dessas dimensões pelos jovens trabalhadores. Já a relação inversamente proporcional foi observada entre relações socioprofissionais e realização profissional, de modo que o aumento da percepção das relações socioprofissionais diminui a realização profissional dos jovens abordados.

O fato de que a maioria dos jovens valorizar as relações com chefe e colegas de trabalho, visto que quanto melhor é a percepção das relações socioprofissionais, menor é a percepção das dimensões custo físico, custo afetivo moral, danos sociais, esgotamento profissional e falta de reconhecimento, é corroborada por Anchieta *et al.* (2011), pois, ao analisarem a dimensão relações profissionais, observaram que somente os mais jovens participantes do estudo (com idade inferior a 28 anos) em sua maioria, as consideram como satisfatório esse aspecto.

Esse resultado corrobora os achados de Barbosa e Paiva (2018), em cuja pesquisa a maioria dos jovens entrevistados citou como fontes de prazer os aspectos ligados às interações sociais e profissionais desenvolvidas.

Além disso, quanto maior a percepção de falta de reconhecimento, maior é a propensão à retaliação sabotagem/agressão. Pode-se inferir que a falta de reconhecimento ocorre em razão do cargo que os jovens aprendizes ocupam. Para os mais jovens, a busca por reconhecimento é vista como forma de se manterem e solidificarem na profissão (Martins & Honório, 2014), e, no caso, os jovens aprendizes abordados almejam, além do reconhecimento, uma possível contratação efetiva pela empresa na qual atuam.

Por outro lado, a realização profissional que é uma dimensão relacionada ao prazer associou-se de forma inversa ao boicote/negligência. Ou seja, quanto maior a realização do jovem no trabalho, menor possibilidade de apresentar comportamento retaliatório, principalmente em forma de sabotagem/agressão que se trata dos atos agressivos e explícitos. Pode-se inferir que o indivíduo realizado em seu trabalho possui menor propensão a retaliar.

Observou-se que o aumento na percepção da retaliação gera mais comportamentos de boicote/negligência. Os jovens trabalhadores, quando percebem a retaliação, provavelmente sentem-se mais à vontade para também emitirem tais comportamentos, se julgarem necessário. Acredita-se que comportamentos de boicote/negligência sejam mais comuns por se tratarem de atos sutis. Ademais, quanto mais os jovens julgam como justos comportamentos retaliatórios em reação à percepção de injustiça, mais comportamentos retaliatórios de sabotagem/agressão acontecem, ou seja, atos explícitos de retaliação. O fechamento do modelo exploratório foi demonstrado na relação de aumento do boicote/negligência diretamente proporcional à sabotagem/agressão.

Uma vez indignados com a injustiça, os jovens podem apresentar comportamentos sutis de retaliação, no entanto, com o passar o tempo, a situação pode se agravar, conduzindo-os à retaliação explícita e/ou agressiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi analisar a influência do prazer e do sofrimento no trabalho nas atitudes retaliatórias e na retaliação efetiva de jovens aprendizes. Para tanto, a pesquisa pautou-se, principalmente, nas referências conceituais que pautam o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) de Mendes e Ferreira (2007), a Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação Organizacional (EPJR) e a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO) de Mendonça (2008), e a escala de estratégias de enfrentamento desenvolvida por Ferreira (2018).

Em termos metodológicos, foi conduzida uma pesquisa de natureza descritiva e abordagem quantitativa. O desenvolvimento da pesquisa deu-se nos moldes de estudo de caso. A coleta de dados foi feita através de questionários e os dados foram submetidos à análise estatística multivariada: análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais.

O objetivo foi alcançado e, por meio da modelagem de equações estruturais (SEM), vinte e duas relações foram validadas no modelo final ajustado e sete delas relacionam as dimensões de prazer e sofrimento às dimensões de atitudes retaliatórias e retaliação.

Os resultados obtidos reforçam a literatura no que tange ao pressuposto de que aspectos relacionados ao sofrimento podem levar a atitudes retaliatórias e retaliação; por outro lado, elementos de prazer conectados à realização profissional promove a diminuição da retaliação. Esse achado deve ser compreendido considerando-se a realidade de vulnerabilidade vivenciada por esses jovens abordados nesta pesquisa, que enfrentam diversas dificuldades em se inserir no mercado de trabalho, amenizadas pela assistência do ESPRO, a qual é necessária em função de políticas públicas que focalizam essa situação, em específico. Assim sendo, percebe-se que os dados aqui apresentados ensejam uma reflexão mais ampla, em torno dessas políticas inclusivas que visam o desenvolvimento de capacidades e competências nos jovens para adentrarem o mercado de trabalho de modo mais adequado e produtivo. No entanto, em contextos de risco que propiciam sofrimentos e danos, a retaliação toma outras dimensões e, certamente, a aprendizagem é comprometida. Assim sendo, não há como pensar sobre prazer, sofrimento e retaliação de jovens trabalhadores sem propor revisões e aprofundamentos nas políticas públicas que regem esse tipo de vínculo de trabalho.

Logo, as contribuições teóricas do estudo (proposição e validação de um modelo integrado de análise dos referidos construtos, mudanças na configuração dos fatores das escalas do ITRA, devido provavelmente ao público diferenciado abordado, bem como o refinamento das percepções de questões relacionadas à retaliação) estendem-se para além dos propósitos gerencialistas a que usualmente se propõem, transitando para outros espaços de discussão que podem (e devem) englobar organizações, instituições de ensino profissionalizante, Estado e academia,

dadas as responsabilidades e capacidades de contribuição de cada uma dessas instâncias com a formação de jovens trabalhadores. O ESPRO, por exemplo, pode aprofundar o entendimento sobre os jovens que acompanham, criando novas estratégias de acompanhamento para aqueles que possivelmente sofrem e adoecem no trabalho, auxiliando-os a compreender e lidar melhor com suas realidades laborais.

Apesar das contribuições mencionadas, apontam-se limitações do estudo, como o fato de ter sido realizado em apenas uma unidade do ESPRO de uma capital brasileira específica. Deve-se considerar também que os temas abordados, principalmente sofrimento e retaliação, são difíceis de serem mensurados e relatados, ensejando inserções de pesquisa de cunho qualitativo. Por se tratar de jovens em situação de vulnerabilidade socioeconômica e, provavelmente, em sua primeira experiência de trabalho formal, involuntariamente as situações injustas e aspectos de sofrimento podem ter sido naturalizadas e mesmo romantizadas, pois consideram a oportunidade como jovem aprendiz o primeiro passo e uma (grande) oportunidade para alcançar melhores condições de vida.

Diante disso, sugere-se, ainda, a realização de pesquisas com jovens de outras localidades e diferentes realidades sociais, econômicas e culturais, viabilizando estudos comparativos, já que as juventudes são diversas. Outros estudos também podem ser realizados com profissionais de outras faixas etárias e categorias ocupacionais, considerando-se as pluralidades geracionais e outras possibilidades de inserção de jovens no mercado de trabalho, para além da Lei da Aprendizagem e outras correlatas. Nesse sentido, há que se repensar as próprias escalas utilizadas, já que sua validação inicial foi realizada com outros públicos e podem ser aperfeiçoadas visando os jovens trabalhadores, especialmente.

REFERÊNCIAS

- Anchieta, V. C. C., Galinkin, A. L., Mendes, A. M. B., & Neiva, E. R. (2011). Trabalho e Riscos de Adoecimento: Um Estudo entre Policiais Civis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27(2), 199-208.
- Barbosa, J. K. D., & Paiva, K. C. M. (2018). Temos Todo Tempo do Mundo? Um Estudo Sobre Percepções Temporais, Prazer e Sofrimento com Jovens Trabalhadores. *XLII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, Curitiba, Brasil.
- Barreto, L. K. S. et al. (2016). Trabalho, Prazer e Sofrimento na Hotelaria. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(4), 63-79.
- Brasil. (2000). *Lei nº 10.097*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110097.htm. Último acesso em 31 janeiro, 2020.
- Brasil. (2018). *Decreto nº 9.579*. Disponível em <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/decreto-9579-2018.htm>. Último acesso em 31 janeiro, 2020.
- Brito, M. M. L. (2006). *Juventude, pobreza e trabalho: desafios para o mundo contemporâneo*. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Sociedade), Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.
- Callefi, J. S., & Mello Neto, G. A. R. (2019). Mão-de-Obra Barata: O Sofrimento no Trabalho de Estagiários. *Revista Pretexto*, 20(3), 22-35.
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2021). A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicaseos. *Desenvolve - Revista de Gestão do Unilasalle*, 10(1), 1-16.
- Corrochano, M. C. (2013). Jovens trabalhadores: expectativas de acesso ao ensino superior. *Avaliação (Campinas)*, 18(1), 23-44.
- Costa, S. D. M., Marques, E. M. I., & Ferreira, A. C. C. (2020). Entre os Sentidos do Trabalho, Prazer e Sofrimento: Um Estudo Baseado na Perspectiva de Jovens Trabalhadores-Estudantes. *Revista Gestão Organizacional*, 13(1), 64-85.

- Costa, S. D. M., & Paiva, K. C. M. (2021). Juventude e Trabalho: um Estudo Bibliométrico com Pesquisas Brasileiras sobre Jovens Aprendizes. *Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, 5(1), 1-17.
- Dejours, C. (1996). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: Chanlat, J. F. *O indivíduo na organização* (pp. 149-173). São Paulo: Atlas.
- Dejours C. (2009). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré.
- Ferreira, J. M. P. (2018). *Modelo relacional de análise de percepções de injustiça, estresse ocupacional e retaliação em organizações: um estudo com jovens trabalhadores*. 2018. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Ferreira, J. M. P. et al. (2018). Proposição de Modelo Relacional entre Estresse Ocupacional, Percepções de Justiça e Retaliação em Organizações: um Estudo com Jovens Trabalhadores. *XLII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, Curitiba, Brasil.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer - sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 93-104.
- Franco, D. S., & Paiva, K. C. M. (2018). Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: como jovens aprendizes (não) se posicionam? *Revista Gestão & Planejamento*, 19(1), 331-349.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Hair-Jr., J. F. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair-Jr., J. F. et al. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Lara, S. M. et al. (2019). Justiça, Prazer e Sofrimento em Organizações: um Estudo com Jovens Trabalhadores. *XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, São Paulo, Brasil.
- Martins, A. A. V., & Honório, L. C. (2014). Prazer e sofrimento docente em uma instituição de ensino superior privada em Minas Gerais. *Organizações & Sociedade*, 21(68), 835-852.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks: Sage.
- Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendes, A. M. (2007). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: Mendes, A. M. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho* (pp. 23-48). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M., & Ferreira, M. C. (2007). Inventário Sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: Mendes, A. M. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho* (pp. 111-126). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M., & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46.
- Mendonça, H. et al. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, 9(3), 543-551.
- Mendonça, H., & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, 10(3), 489-498.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2003). Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional (MARO). *Avaliação Psicológica*, 2(2), 147-153.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 8(2), 117-135.
- Moraes, R. D. et al. (2012). Prazer no Trabalho: O Lugar da Autonomia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 217-228.
- Moura, L. S. (2017). Juventude e Trabalho: O Sentido do Trabalho para o Jovem Aprendiz. *Revista Científica da FASETE*, 1(14), 216-227.
- Milhorne, J. C., & Rowe, D. E. O. (2020). Gerações Brasileiras: Uma Proposta de Classificações a Partir de Eventos Históricos Marcantes. In: Encontro da ANPAD – EnANPAD, 44., 2020, online. Anais... ANPAD.
- Paiva, K. C. M. (2013). Valores organizacionais em e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores brasileiros. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 100-106.
- Paiva, K. C. M. et al. (2013). Estresse Ocupacional e Burnout de Jovens Trabalhadores. *XXXVII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Paiva, K. C. M., Fujihara, R. K., & Reis, J. F. (2017). Valores Organizacionais, Valores do Trabalho e Atitudes Retaliatórias: um Estudo com Jovens Aprendizes em uma Empresa Pública. *Teoria e Prática em Administração*, 7(1), 54-78.
- Ringle, C. M. et al. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing - REMark*, 13(2), 56-73.

- Ribeiro, R., & Neder, H. D. (2009). Juventude(s): desocupação, pobreza e escolaridade. *Nova Economia*, 9(3), 475-506.
- Rios, J. E., Leal, C., & Dutra, M. R. S. (2016). Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: Um estudo com jovens trabalhadores. In: *Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, 4., Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: SBEO.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Silva, E. B., Costa, I. S. A., Freitas, J. A. S. B., & Salles, D. M. R. (2019). Meteoro da Ilusão: Sentidos do Trabalho para Jovens Gerentes de Bancos Públicos. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Edição Especial), 765-782.
- Townsend, J. et al. (2000). Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader - member Exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 38(4), 457-463.
- Tucker, S., & Loughlin, C. (2006). Young workers. In: Kelloway, E. K. et al. (Eds.). *Handbook of Workplace Violence* (pp. 417-444). Thousand Oaks: Sage.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

INTELIGÊNCIA CULTURAL NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS: ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS CÂMARAS DE COMÉRCIO PARA SUPORTE À INTERNACIONALIZAÇÃO

CULTURAL INTELLIGENCE IN INTERNATIONAL OPERATIONS: STRATEGIES ADOPTED BY CHAMBERS OF COMMERCE TO SUPPORT INTERNATIONALIZATION

ARTHUR LATINI DE BELLIS

Centro Universitário UniBH
arthurdebellis@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-1628-4584>

FELIPE GOUVÊA PENA

Centro Universitário UNA
felipegouveap@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3730-1021>

R E S U M O

Em um mundo sublinhado por diferenças culturais, a operação das empresas internacionalizadas será cada vez mais marcada pelos diálogos sobre Inteligência Cultural. Nesse contexto, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do campo de estudos, o presente artigo teve como objetivo analisar como um grupo de câmaras bilaterais da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, atuantes como intermediárias de diversas empresas em seus processos de internacionalização, percebe a relevância do risco cultural em operações internacionais e como as empresas reagem diante desse desafio. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa e descritiva baseada em entrevistas. A investigação destaca a correlação entre preparação cultural e sucesso internacional, enfatizando a necessidade de compreensão profunda em negócios globais, além das barreiras linguísticas. Exemplos, como a parceria em Moçambique, enfatizam a importância de tolerância e respeito nas relações comerciais transnacionais. O trabalho apresenta uma agenda de pesquisa, incluindo expansão geográfica e métodos quantitativos. Há uma contribuição para o campo de estudos e para as organizações que pretendem atuar ou fortalecer a sua atuação em cenários internacionais, sendo reafirmada a magnitude das competências interculturais para a sustentabilidade das relações contemporâneas.

P A L A V R A S - C H A V E

Inteligência Cultural; Internacionalização; Risco Cultural; Estratégias.

A B S T R A C T

In a world filled with cultural diversity, the operation of companies across national borders is being increasingly characterized by the interface with Cultural Intelligence. In this regard and in the interests of contributing to advancing the field's understanding, this article aims to analyze a group of bilateral chambers in Belo Horizonte, state of Minas Gerais, as intermediary organizations in the internationalization process of several companies and their understanding of the relevance of cultural risk in international operations including the way companies face this challenge. This is a descriptive qualitative research approach based on interviews. It emphasizes the correlation between cultural awareness and international success as well as the need to acknowledge global business landscape and language barriers. Some examples like the partnership in Mozambique stress the importance of tolerance and respect in transnational commercial relations. This work provides a future research agenda, including geographic expansion and quantitative methods. It contributes to the academic field and to organizations that intend to work or strengthen their operations abroad, reasserting the relevance of intercultural skills to maintain contemporary relationships.

K E Y W O R D S

Cultural Intelligence; Internationalization; Cultural Risk; Strategies.

INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas surge como um fenômeno de crescente significância no cenário econômico global, trazendo consigo desafios e oportunidades para organizações que buscam expandir seus horizontes e competir em contextos diversos (Camilo & Ughini, 2017). Nesse cenário dinâmico, a cultura emerge como um influenciador vital durante o processo de internacionalização, exercendo impacto sobre decisões, estratégias, práticas e resultados em ambientes multiculturais (Ortiz-Rojo & Vilela, 2022). A compreensão da cultura como um elemento relevante na análise de riscos nos negócios internacionais é crucial para mitigar problemas como falhas na comunicação, conflitos e mal-entendidos, evitando a perda de oportunidades de negócios (Costa & Figueira, 2017).

Assim sendo, a internacionalização de empresas é um processo pelo qual as organizações ampliam sua presença em mercados externos, utilizando diferentes modos de entrada, como exportação, licenciamento, alianças estratégicas, fusões e aquisições, joint ventures ou subsidiárias (Camilo & Ughini, 2017). Esse processo implica uma exposição mais ampla à diversidade cultural, trazendo benefícios como acesso a novos recursos, conhecimentos e oportunidades, mas também acarretando custos e riscos associados à adaptação em diferentes países (Freitas, 2008).

Empresas que buscam sustentabilidade em um mundo globalizado enfrentam desafios, especialmente relacionados a questões culturais nos mercados de destino (Sousa *et al.*, 2015). O relatório "Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras - Edição 2023", da Fundação Dom Cabral (2023), destaca desafios culturais enfrentados por empresas brasileiras, como a compreensão das necessidades específicas dos consumidores locais, gestão de estilos variados, familiarização com culturas desconhecidas e adaptação a diferentes fusos horários. Cada um desses fatores pode influenciar a eficácia das operações de negócios em mercados estrangeiros, sendo basilar observá-los com a devida atenção.

Sabe-se que uma análise mais aprofundada do conceito de cultura vai além de uma simples descrição única e definitiva. Cultura é um conjunto de valores, crenças, normas e símbolos compartilhados por um grupo social, que orientam o comportamento e a interpretação da realidade de seus membros (Srivastava, Singh & Dhir, 2020). Essa compreensão profunda da cultura é essencial na mitigação dos riscos mencionados anteriormente, sendo uma peça-chave para o sucesso nos negócios internacionais, manifestando-se em diversos níveis e domínios da operação no exterior (Livermore, 2012).

O tema da internacionalização de empresas sob a ótica cultural tem sido explorado por diversos autores, analisando os impactos da cultura na escolha do modo de entrada, na gestão das operações internacionais, na performance das empresas internacionalizadas e na formação de redes e alianças transnacionais. Alguns estudos também investigam as especificidades da internacionalização de empresas brasileiras sob a perspectiva cultural, considerando fatores históricos, políticos e socioeconômicos que moldam a cultura nacional e organizacional do país (Costa & Figueira, 2017).

Compreender os riscos culturais durante o processo de internacionalização é primordial para empresas que buscam expandir suas atividades para além das fronteiras nacionais. Portanto, parte integrante desse processo é a análise dos riscos envolvidos nos negócios internacionais. Embora essas análises possam parecer táticas inicialmente, são, na verdade, estratégias, visando aprimorar o desempenho (Bittencourt, Mattos & Borini, 2017). Empresas multinacionais, operando em contextos sociais, políticos e econômicos distintos, necessitam de estratégias baseadas em opções de tomada de decisão complexas e interconectadas, considerando as diferenças institucionais, linguísticas, econômicas e geográficas (Freitas, 2008; Srivastana, Singh & Dhir, 2020).

No entanto, a análise de risco cultural é mais institucional e interna, influenciando a tomada de decisões estratégicas no nível da organização (Roecker & Floriani, 2022). Portanto, o estudo desse tipo de risco tem sido ponto central na pesquisa em negócios internacionais (Guimarães & Azambuja, 2018). Com o propósito de explorar essa temática, a presente pesquisa visa analisar como um grupo de câmaras bilaterais da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, atuantes como intermediárias de diversas empresas em seus processos de internacionalização, percebe a relevância do risco cultural em operações internacionais e como as empresas reagem diante desse desafio.

Dada a sucessiva importância da internacionalização empresarial, as câmaras bilaterais emergem como atores estratégicos nesse panorama, funcionando como facilitadoras do entendimento e da gestão dos riscos culturais, críticos para o sucesso em mercados externos. A escolha de estudar essas entidades decorre de sua capacidade única de oferecer suporte especializado, tanto comercial

quanto cultural, às empresas brasileiras que desejam se aventurar além das fronteiras nacionais. Essas instituições desempenham papel crucial como hubs de intercâmbio, refletindo e atendendo às dinâmicas distintas da economia regional e das particularidades culturais. A proximidade com as empresas brasileiras e a compreensão aprofundada das especificidades culturais dos parceiros comerciais internacionais justificam a escolha dessas câmaras como foco do presente estudo, visando não só desvendar o papel desempenhado por elas na inserção no ambiente global, mas também otimizar as operações e estratégias de internacionalização das empresas originárias dessa região (Roecker & Floriani, 2022; Guimarães & Azambuja, 2018). Para atingir esse objetivo, além desta introdução, a pesquisa foi estruturada nas seguintes seções: referencial teórico; metodologia; apresentação e análise dos resultados; e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A internacionalização é um processo estratégico pelo qual as empresas expandem suas operações além das suas fronteiras geográficas nacionais (Castro, Silva & Favoreto, 2007). Esse movimento traz a possibilidade de atingir novos consumidores, diversificar as atividades da empresa e minimizar riscos por meio da expansão geográfica. Benefícios adicionais incluem economias de escala, acesso a novas tecnologias e competências assim como o estabelecimento de uma presença global mais sólida (Barakat *et al.*, 2023). As estratégias de internacionalização são diversas e envolvem diferentes níveis de investimento e comprometimento, tais como exportação, formação de joint ventures (Costa & Figueira, 2017), aquisições de empresas locais e o estabelecimento de subsidiárias no estrangeiro (Salerno, Zen & Bittencourt, 2021).

Segundo o relatório da Fundação Dom Cabral (2023), “Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras - Edição 2023”, a exportação é a estratégia primária para muitas empresas brasileiras, com 85,7% delas adotando tal abordagem. Outras estratégias incluem a criação de subsidiária comercial (19,6%), subsidiárias produtivas (13,9%), presença virtual através de plataformas e aplicativos digitais, transações virtuais, impressão 3D e e-commerce internacional (11,7%), parcerias estratégicas sem investimento direto no exterior (11,4%), licenciamento de produtos (7,4%), equipes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) operando remotamente (7,0%), acesso a mercados de capital (4,3%) e, finalmente, a franquia (4,3%). A principal motivação para a escolha da exportação, segundo o relatório, é que esta estratégia envolve um comprometimento menor de recursos e oferece à empresa a oportunidade de aprender sobre o mercado externo antes de realizar investimentos mais significativos (FDC, 2023).

Além da decisão por exportar como primeiro passo em direção ao mercado internacional, são necessárias decisões em outros processos que exigem a transformação de vários aspectos da organização, das operações e da governança corporativa (Ayadi-Frikha, 2015). Esse caminho de reestruturação requer várias adaptações, impactando a maneira como a empresa conduz seus negócios, a fim de prosperar em um ambiente internacional. Organizacionalmente, pode ser necessário reformular a estrutura interna da empresa, estabelecendo departamentos específicos como um departamento internacional, um departamento jurídico internacional e uma força de

venda e marketing dedicada a gerir as atividades promocionais e de distribuição nos novos mercados (Barakat *et al.*, 2023). A adaptação da cultura corporativa é igualmente significativa, pois a influência de novos contextos culturais afeta diretamente as práticas laborais, a ética profissional e as interações no ambiente de trabalho (Freitas, 2008; Barakat *et al.*, 2016).

No aspecto das operações, a internacionalização pode requerer mudanças nos processos produtivos, na cadeia de suprimentos, na logística e nos sistemas de distribuição para atender a condições e requisitos específicos dos mercados estrangeiros. Entre as adaptações estão o estabelecimento de novas instalações de produção no exterior, formação de parcerias com fornecedores locais e implementação de redes de distribuição para alcançar os consumidores internacionais. Tais mudanças muitas vezes exigem investimentos substanciais em tecnologia e infraestrutura para a operação efetiva em escala global (Zahra *et al.*, 2001; Freitas, 2008).

Quanto à governança, a empresa pode precisar fortalecer suas estratégias para lidar com desafios emergentes ao operar em mercados internacionais (Zahra *et al.*, 2001), como a aderência às normativas legais, combate à corrupção, proteção de direitos de propriedade intelectual e manutenção de padrões éticos. Isso pode envolver a adoção de novas políticas e práticas, oferecendo treinamento específico para líderes e colaboradores sobre como operar em um contexto internacional e criando sistemas robustos para monitorar a conformidade regulatória nos vários mercados em que atuam (Costa & Figueira, 2017).

Além das mudanças internas necessárias, o sucesso da internacionalização depende decisivamente da capacidade da empresa de estabelecer uma reputação robusta e uma presença marcante em mercados estrangeiros (Yoder, Visich & Rustambekov, 2015). Isso engloba a entrega de produtos ou serviços de alta qualidade, o engajamento com comunidades locais, o desenvolvimento de estratégias publicitárias eficazes e a construção de relações sólidas com parceiros comerciais e stakeholders, como clientes, fornecedores e governos. Contudo, mesmo com todas essas adaptações estratégicas, o sucesso não é assegurado, dada a influência de inúmeros fatores externos, tais como a instabilidade dos mercados internacionais, a concorrência, as condições econômicas globais, entre outros (Freitas, 2008).

A internacionalização, apesar da sua intrincada natureza, tornou-se um elemento indispensável na economia globalizada atual. A expansão para além das fronteiras nacionais tem sido crucial para que as empresas se mantenham competitivas, tanto nos mercados internos quanto no cenário global em constante expansão (Ayadi-Frikha, 2015; Castaño, Méndez & Galindo, 2016). A intensificação da competição global é estimulada pela chegada de novos competidores, muitos dos quais trazem consigo inovações, tecnologias avançadas e estratégias disruptivas. Nesse contexto, a internacionalização emerge como uma estratégia viável para empresas que visam sustentar ou ampliar sua vantagem competitiva (Yoder, Visich & Rustambekov, 2015). Ao ingressar em novos mercados, as empresas se deparam com a chance de alcançar novos segmentos de clientes, diversificar seus riscos e capturar oportunidades únicas presentes em mercados estrangeiros.

A diminuição das barreiras comerciais, frequentemente fruto de acordos de livre comércio e entidades de comércio internacional, tem facilitado o intercâmbio de produtos, serviços e investimentos transfronteiriços (Freitas, 2008; Yoder, Visich & Rustambekov, 2015). Esse fenômeno proporcionou às empresas um acesso facilitado ao sistema internacional, permitindo-lhes tirar

partido de diferenças em custos de produção, obtenção de matérias-primas e especialização técnica disponíveis em distintos países (Castro, Silva & Favoreto, 2007). Adicionalmente, avanços tecnológicos representam um papel primordial na promoção dos processos de internacionalização, impactando não somente a eficiência produtiva, mas também os meios de informação e comunicação (Ayadi-Frikha, 2015), possibilitando a coordenação e gestão mais eficazes das operações internacionais. A tecnologia tem, ademais, capacitado as empresas a superarem barreiras geográficas, alcançando clientes em locais remotos e acessando mercados até então inexplorados.

A expansão dos mercados consumidores para além das fronteiras nacionais gera um aumento contínuo na demanda por bens e serviços internacionais, oportunizando às empresas o crescimento de receita e ampliação de sua base de clientes através das operações internacionais. Projetadas em mercados estrangeiros, as empresas podem também tirar proveito da diversidade e enriquecer sua compreensão sobre preferências e comportamentos dos consumidores em diferentes culturas (Castro, Silva & Favoreto, 2007). Na tomada de decisão pela internacionalização, é imperativo que as empresas reconheçam os aspectos culturais variados entre regiões, as peculiaridades de cada mercado local, as discrepâncias nos estilos de gestão entre países, entre outros fatores relevantes (Camilo & Ughini, 2017).

Tornar bem-sucedida uma empresa internacionalmente exige uma profunda compreensão das diferenças culturais entre os mercados. Nesse sentido, a pesquisa fundamental de Hofstede (1991) oferece uma lente valiosa para entender a variação cultural em diferentes países. Ele identificou cinco dimensões culturais distintas que permeiam o comportamento humano em contextos organizacionais, influenciando a dinâmica das operações internacionais.

Essas dimensões incluem a distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, aversão à incerteza e orientação ao longo prazo (Barakat *et al.*, 2016). Para ilustrar, a distância do poder (PDI) aborda a aceitação da desigualdade hierárquica. Culturas com alto PDI não questionam superiores e esperam orientação, enquanto aquelas com baixo PDI tendem a favorecer a igualdade e autonomia entre os membros (Livermore, 2012). O individualismo versus coletivismo (IDV) destaca a preferência por ações individuais ou colaborativas, com culturas individualistas valorizando a independência, escolhas pessoais e expressões individuais, enquanto as coletivistas priorizam a harmonia, obrigações grupais e identidade compartilhada. A masculinidade versus feminilidade (MAS) explora valores associados a traços tradicionalmente masculinos ou femininos, e a aversão à incerteza (UAI) revela a tolerância de uma cultura ao risco e à ambiguidade. Finalmente, a orientação de longo prazo (LTO) descreve como os indivíduos planejam e se adaptam ao futuro. Culturas com orientação de longo prazo incentivam a economia, adaptação de tradições e persistência, enquanto aquelas com orientação em curto prazo valorizam o presente, consumo e respeito pelas tradições (Hofstede, 1991; Livermore, 2012).

Empresas que se expandem internacionalmente devem considerar essas dimensões culturais para se adaptarem eficientemente às diferenças culturais (Barakat *et al.*, 2016). Ignorar essas diferenças pode resultar em custos substanciais, financeiros ou de oportunidade, em um cenário no qual os erros são rigorosamente punidos (Freitas, 2008).

Avançando na questão da adaptação cultural, é essencial incorporar a teoria de Hofstede durante a análise dos riscos culturais, inspirada pela perspectiva de Zygmunt Bauman sobre a fluidez

das relações sociais (Dawes & Bauman, 2011). Com a expansão internacional, a dinâmica cultural interna da organização também será alterada. Portanto, as empresas precisam estar dispostas a se adaptar rapidamente e de forma flexível, enfrentando os contínuos fluxos de mudança cultural (Barakat *et al.*, 2016). Isso implica que o processo de internacionalização não é uma ação única, mas um processo contínuo de adaptação a diferentes culturas e contextos da modernidade líquida.

Expandindo o conceito de adaptação e considerando a necessidade de analisar os riscos associados à internacionalização, é crucial incluir no escopo a categoria de "risco cultural" (Ayadi-Frikha, 2015; Barakat *et al.*, 2016; Costa & Figueira, 2017). O risco cultural representa a possibilidade de uma empreitada comercial tornar-se menos rentável ou mesmo falhar devido a mal-entendidos ou conflitos decorrentes das diferenças culturais entre as partes envolvidas (Livermore, 2012). Esses riscos podem se manifestar em vários aspectos das operações empresariais, abrangendo comunicação intercultural, relações de trabalho, estilos de liderança e práticas de negociação (Freitas, 2008). Por exemplo, as percepções culturais de valor impactam diretamente a disposição dos clientes em pagar por bens ou serviços, e o estilo de negociação, influenciado pela cultura, pode afetar o desempenho econômico de uma empresa. Além disso, uma prática considerada ética em um país pode ser vista como inadequada em outro.

Na comunicação intercultural, diferenças idiomáticas e formas diversas de comunicação não verbal podem gerar mal-entendidos, afetando a tomada de decisão e a eficácia da colaboração. Empresas envolvidas em negócios internacionais também enfrentam desafios na gestão de relações de trabalho, em que as expectativas da liderança podem contrastar com as perspectivas dos funcionários, baseadas em suas premissas culturais (Livermore, 2012). Em culturas com alto PDI, líderes autoritários são mais respeitados, enquanto, em culturas com baixo PDI, valoriza-se a liderança colaborativa. A negligência dessas diferenças pode resultar em conflitos, baixa moral e perda de produtividade (Castro, Silva & Favoreto, 2007).

A cultura também exerce grande influência nas práticas de negociação, variando de abordagens diretas e assertivas à ênfase na construção de relacionamentos antes de buscar acordos, um processo que pode se estender por vários anos. Em culturas com alto UAI, organizações precisam estar atentas à resistência a mudanças rápidas e inovadoras, ajustando suas estratégias em conformidade (Freitas, 2008).

A análise dos riscos culturais leva em conta a distância cultural entre os mercados, referindo-se à diferença em valores, comportamentos e instituições entre a cultura da empresa e a do país estrangeiro (Srivastava; Singh & Dhir, 2020). Essa distância influencia a aceitação do mercado aos produtos ou serviços, práticas de negócios e eficiência operacional. Uma empresa pode estar mais ou menos distante culturalmente de um mercado, dependendo do conhecimento e da capacidade de adaptação ao mercado de destino escolhido. A distância cultural impacta o processo de internacionalização, complicando a adequação das estratégias administrativas para gerenciar operações internacionais (Ayadi-Frikha, 2015).

Cada dimensão cultural de Hofstede apresenta potenciais riscos culturais significativos (Sorge, 1983; Bittencourt; Mattos & Borini, 2017). Reconhecer esses riscos é vital, mas ainda mais crucial é a exigência de que as organizações assumam um papel proativo no gerenciamento deles. Estratégias como investir em treinamento cultural, usar metodologias para mapear e monitorar

riscos culturais bem como implementar políticas que promovam a inclusão e diversidade cultural são fundamentais para mitigar esses desafios (Ferreira, Serra & Pinto, 2014).

Diante disso, um conceito relevante a ser introduzido é o de inteligência cultural (IC). Essa inteligência é definida como a capacidade de alguém se adaptar a diferentes contextos culturais, abrangendo três dimensões principais: conhecimento cultural, metacognição cultural e habilidade intercultural (Stahl & Tung, 2015).

O conhecimento cultural refere-se à compreensão que o indivíduo possui sobre outras culturas (Stahl & Tung, 2015). Um indivíduo com alto nível de conhecimento cultural não apenas reconhece as diferenças entre culturas, mas também compreende como essas diferenças impactam a condução dos negócios em ambientes culturais diversos. Por exemplo, o entendimento das normas sociais, padrões de comportamento, convenções de negócios, gestos e expressões idiomáticas específicas de uma cultura representa um aspecto fulcral desse conhecimento.

Quanto à metacognição cultural, esse componente diz respeito à habilidade de um indivíduo refletir sobre suas próprias experiências e respostas culturais, estendendo essa capacidade para compreender a realidade cultural de outros indivíduos (Stahl & Tung, 2015). A metacognição permite que o sujeito ajuste constantemente seus mapas mentais em resposta a novas experiências e informações presentes em contextos culturais (Ferreira, Serra & Pinto, 2014). Um líder empresarial com forte metacognição cultural pode antecipar os desafios interculturais que sua equipe enfrentará ao entrar em um novo mercado, exigindo, assim, ajustes nas estratégias de gestão de pessoas para alinhar-se com essas contendas.

Além disso, a inteligência cultural compreende quatro fatores complementares, representando as capacidades individuais que possibilitam a aplicação prática das dimensões da IC: cognição, metacognição, motivação e comportamento (Roecker & Floriani, 2022). Cognição, em grande parte, corresponde à dimensão do conhecimento cultural; metacognição alinha-se à metacognição cultural; motivação refere-se ao interesse e desejo intrínseco de aprender e se envolver em outras culturas; comportamento trata da capacidade de uma pessoa se comportar de maneira apropriada e eficaz em um contexto cultural (Freitas, 2008). Assim, enquanto as três dimensões principais da IC representam os componentes essenciais da inteligência cultural, os quatro fatores complementares representam as habilidades individuais que possibilitam a aplicação prática dessas dimensões.

Em resumo, a inteligência cultural visa à compreensão das características culturais que classificam e diferenciam grupos culturais, fundamentando-se em estudos acadêmicos e pesquisa para embasar o conceito. Vale ressaltar que o desenvolvimento da IC não ocorre isoladamente, mas sim em interação com outras formas de inteligência, como inteligência emocional e inteligência social (Abdala & Barakat, 2012).

Dessa maneira, a inteligência cultural emerge como um elemento crucial no processo de internacionalização de empresas, desempenhando um papel significativo na tomada de decisões estratégicas em nível organizacional. Essa competência vai além da simples exposição a diferentes culturas, envolvendo a habilidade de interagir de forma construtiva e eficaz em cenários culturalmente diversos (Abdala & Barakat, 2012). A IC é considerada um componente imprescindível do

processo de internacionalização, pois lida diretamente com desafios e oportunidades que surgem ao se fazer negócios em um ambiente culturalmente diferenciado (Roecker & Floriani, 2022).

No decorrer do processo de internacionalização, tanto o conhecimento cultural específico (relacionado à compreensão de costumes, normas e práticas culturais) quanto o conhecimento processual (relacionado à capacidade de aplicar esse conhecimento em práticas de negócios apropriadas) são essenciais. A ausência do primeiro pode resultar em uma compreensão imprecisa das preferências e expectativas do cliente local, enquanto a falta do segundo pode levar a falhas de comunicação e mal-entendidos que podem prejudicar a reputação da empresa e a aceitação no mercado (Ayadi-Frikha, 2015).

Para ampliar a discussão sobre a importância da inteligência cultural (IC) no processo de internacionalização das empresas, é necessário que todos os membros de uma organização desenvolvessem, até certo ponto, a capacidade de se adaptar e atuar em contextos culturais distintos. A IC é particularmente fundamental para aqueles em posições que requerem interações frequentes com diferentes culturas, como gerentes de projetos internacionais, pessoas que se mudam para países estrangeiros, ou aqueles que viajam ao exterior representando a empresa (Stahl & Tung, 2015).

Sabe-se que a IC pode influenciar diretamente o desempenho dos gestores globais, proporcionando melhoria significativa em seu desempenho (Jyoti & Kour, 2017). Em particular, o desenvolvimento de líderes com um estilo transformacional, marcado por carisma e uma visão inspiradora que une valores coletivos, é uma das maiores contribuições da IC (Stahl & Tung, 2015). Um líder com alta IC estimula e inspira equipes em um contexto cultural diverso, constituindo um fator-chave para o sucesso em mercados internacionais.

No âmbito da integração da inteligência cultural no processo de internacionalização das empresas, suas ramificações penetram profundamente em diversas facetas operacionais e estratégicas de uma organização. Se a cultura não for meticulosamente considerada, o impasse pode surgir, potencialmente minando o valor e o sucesso da fusão ou aquisição (Salerno, Zen & Bittencourt, 2021).

A IC não apenas enriquece a gestão de pessoas, mas também se estende a áreas como marketing, negociações, gestão de riscos e até mesmo fusões e aquisições, desempenhando um papel preponderante na performance financeira e competitividade global (Ferreira, Serra & Pinto, 2014). A capacidade de uma empresa para adaptar adequadamente produtos ou serviços em diferentes mercados e a eficácia nas interações e negociações com stakeholders locais estão intrinsecamente vinculadas ao nível de inteligência cultural de suas equipes. Uma falha em entender e gerenciar as nuances culturais pode conduzir a uma série de contratemplos, desde comunicação ineficiente até erros de negócios e problemas de integração pós-fusão, levando a ineficiências operacionais e custos desnecessários (Ortiz-Rojo & Vilela, 2022).

Buscando aliviar a distância psicológica e melhorar a eficácia de expatriados e equipes internacionais, abrangendo desde a adaptação de estratégias de negócio até o desenvolvimento de relações de confiança com colegas e parceiros internacionais, a IC se torna decisiva. A formação e desenvolvimento de aspectos como a sensibilidade cultural e aptidões interculturais são vitais para fomentar uma transição suave e bem-sucedida no cenário internacional. Investimentos em educação e treinamentos que enfatizam a IC podem resultar em um melhor entendimento entre cultura e negócios e numa abordagem mais astuta a mercados variados (Contractor, Kumar & Kundu, 2007).

Empresas internacionais e outros agentes apoiadores no processo de internacionalização são chamados a não somente reconhecer o valor da IC, mas a encorajar ativamente o seu desenvolvimento em toda a organização. A eficácia na internacionalização e na realização de operações de negócios através de fronteiras culturais depende essencialmente da habilidade das equipes de se engajarem e operarem efetivamente dentro de um contexto multicultural (Barakat *et al.*, 2016). Portanto, a IC deve ser considerada um ativo estratégico, crucial não apenas na gestão de pessoas, mas também como uma força impulsionadora do sucesso organizacional em diversas áreas. Empresas com equipes altamente dotadas de IC têm melhor desempenho, evidenciando a correlação direta entre a capacidade de resolver conflitos culturais e alcançar satisfação entre funcionários de diferentes backgrounds, além da capacidade de gerenciar as atividades internacionais de forma eficaz (Ferreira, Serra & Pinto, 2014).

Os desdobramentos da IC no êxito das operações internacionalizadas das organizações são evidentes. É uma peça-chave na salvaguarda da marca e do retorno sobre investimento em novos mercados, no desenvolvimento econômico, social e cultural, tanto da empresa quanto do país de origem, e na alavancagem da competitividade global. Enquadrando a IC como um componente imperioso, não apenas uma ferramenta de apoio, as organizações podem enfrentar o desafio de atuar em diversos territórios culturais com confiança e destreza, garantindo a longevidade e o crescimento no panorama empresarial global (Ortiz-Rojo & Vilela, 2022).

METODOLOGIA

Este trabalho segue uma metodologia qualitativa e descritiva, que procura explorar os riscos culturais inerentes às atividades de internacionalização de empresas vinculadas a câmaras de comércio bilaterais. Em alinhamento com as diretrizes de pesquisa qualitativa, as informações coletadas das entrevistas foram rigorosamente apuradas e interpretadas de maneira coerente e sistêmica, à luz da análise de conteúdo.

Foram selecionadas cinco câmaras de comércio bilaterais situadas em Belo Horizonte, Minas Gerais, pelas características distintas dos seus países de atuação, pela similaridade de seu modelo de negócio e pelo número expressivo de empresas afiliadas. As instituições escolhidas foram: CCTBG, CCIABM, CCCB, COCBA e CCIBAS. A homogeneidade nos modelos de negócio consultivos e uma base de afiliados acima de vinte empresas ofereceram uma perspectiva rica para compreender os desafios e complexidades culturais das empresas em seus processos de internacionalização.

Os gestores dessas câmaras, com influência significativa nas operações bilaterais e especialização em processos de internacionalização, foram criteriosamente escolhidos para contribuir com suas percepções sobre a gestão de riscos culturais. A seleção intencional por acessibilidade e a implementação de uma abordagem heterogênea visam incluir um leque variado de perfis gerenciais — representando diferentes tamanhos de organizações, setores econômicos das empresas afiliadas e regionais de atuação — para garantir a captura de uma ampla gama de experiências e mitigar o risco de viés na amostra estudada.

As entrevistas foram conduzidas remotamente, via telefone, assegurando o anonimato e a privacidade por intermédio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O roteiro de entrevista, cuidadosamente elaborado, permitiu que os gestores abordassem desde fundamentos conceituais até desafios práticos relacionados aos riscos culturais. Essa abordagem possibilitou trazer luz não só sobre a estratégia negocial, mas também as nuances da prática cotidiana.

Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e cuidadosamente transcritas, revisadas com o intuito de aprimorar a representação textual dos dados verbais, buscando fortalecer a confiabilidade do material analítico. A análise de dados foi conduzida seguindo uma abordagem sistemática que visou identificar temas recorrentes e proporcionar insights voltados para práticas gerenciais e a gestão de riscos culturais.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caso CCTBG

O presidente da CCTBG, com sua perspicácia derivada de 35 anos de experiência, ilustra detalhadamente os contornos do risco cultural. Ele define, com uma citação, o risco cultural como “o potencial de as operações de uma empresa serem impactadas por diferenças de cultura, idioma, costumes e crenças entre os países” (CCTBG). Esse entendimento demarca a base sobre a qual as operações internacionais das empresas devem se assentar, reconhecendo o risco como um elemento influente suficiente para decidir o destino de uma incursão empresarial estrangeira.

A fala do presidente apoia a didática da informação, trazendo à tona as medidas práticas da câmara e narrando um exemplo prático. Ele fala sobre uma empresa brasileira que, devido ao descuido em pesquisar sobre a Guatemala, lançou uma campanha publicitária considerada ofensiva, refletindo a importância crítica da preparação que ele destaca quando diz: Na câmara, “levamos a sério a gestão de riscos culturais e dispomos de diversos métodos e ferramentas para identificar possíveis riscos culturais antes de entrar em um novo mercado, mas cabe à empresa assimilar essas informações fornecidas” (CCTBG). Essa afirmativa se conecta com as abordagens teóricas que respaldam a educação sobre a cultura e a inteligência cultural como elementos cruciais para o sucesso nas operações internacionais.

Ao aprofundar a análise das respostas do presidente da CCTBG, percebe-se que há uma expansão das visões habituais, adicionando uma dose de realismo prático à discussão acadêmica sobre o manejo do risco cultural. A experiência transmitida por ele fornece uma relevância empírica que exemplifica como as empresas, concretamente, respondem aos desafios culturais — sublinhando o êxito daquelas que tratam a inteligência cultural não como uma opção, mas como uma necessidade.

A história descrita por ele, em que erros culturais provocaram uma reação adversa a uma empresa no mercado guatemalteco, e o contraste desta com o sucesso de outras que adotaram uma postura culturalmente informada, estabelece uma clara relação de causa e efeito. Esses são dados substanciais que respondem à pergunta central da pesquisa e alcançam o seu objetivo geral, delineando a cristalização prática da teoria, manifestando-a através de casos reais de sucesso e falhas.

Em conclusão, o relato do presidente da CCTBG fortalece a análise e permite extrair, com clareza, que a gestão eficaz do risco cultural é uma alavanca para as empresas conquistarem terreno em mercados estrangeiros, principalmente na região do Caribe, onde, mesmo havendo uma forte admiração econômica pelo Brasil, existem nuances culturais que exigem a compreensão por parte das empresas. Fica evidente que, ao capturar a complexa interação entre diferentes culturas, as empresas podem arquitetar estratégias não apenas para evitar falhas, mas também para progredir efetivamente em cenários globais desafiadores.

Caso CCIABM

Entrevistado, o diretor da CCIABM, um advogado de carreira com formação e experiência prática em projetos transfronteiriços complexos e em fusões e aquisições, compartilhou sua visão sobre os desafios enfrentados pelas empresas durante seus processos de internacionalização.

O diretor destacou claramente que os desafios culturais vão além do idioma, tocando no cerne de como as pessoas pensam e agem. Utilizando exemplos práticos, afirmou: “O risco cultural no contexto de internacionalização das empresas é o risco de não entender e respeitar a cultura do país para o qual a empresa está se expandindo” (CCIABM). Mencionou um caso específico sobre como a interpretação equivocada de e-mails prejudicou uma parceria empresarial promissora, evidenciando as sérias consequências de não considerar a cultura nos negócios.

No que diz respeito às estratégias proativas, a câmara adota uma variedade de metodologias, desde pesquisas de mercado para compreender não apenas os aspectos econômicos, mas também as nuances culturais, até parcerias estratégicas com entidades locais. O diretor enfatizou a relevância da imersão dos gestores das empresas em treinamentos sobre inteligência cultural, promovendo fluidez e eficácia nas relações interculturais.

Um *insight* intrigante surgiu ao avaliar a preparação cultural das empresas. Os gestores são submetidos a avaliações especializadas, cujos resultados delineiam quão aptos estão para lidar com as questões culturais de seus parceiros estrangeiros. A câmara, visando mitigar disparidades culturais, incentiva o estabelecimento de diálogos fundamentados no respeito e no aprimoramento da cultura organizacional. O padrão ressaltado, assim como os recursos educacionais oferecidos pela câmara, gira em torno da comunicação assertiva e da compreensão meticulosa das leis locais. O diretor ainda destacou um programa de treinamento em inteligência cultural como um diferencial estratégico, incorporando valores inerentes à cultura organizacional.

Ao ser questionado sobre as implicações da falta de entendimento cultural nos negócios, o diretor enfatizou que tal carência pode ser um obstáculo em negociações, podendo até mesmo resultar em repercussões legais. No entanto, ele também compartilhou o triunfo de uma empresa que, após um período de diálogo e aprendizado intercultural, estabeleceu uma parceria frutífera com um distribuidor local em Moçambique. Essa vitória ilustra a notabilidade da paciência e do respeito mútuo.

A adaptação estratégica das empresas associadas é multifacetada, conforme mencionado pelo diretor. Isso inclui desde investimento em viagens e participação em eventos culturais até o

desenvolvimento de plataformas digitais para superar barreiras idiomáticas e fomentar a confiança. O exemplo de uma empresa que, após três incursões ao solo moçambicano, estabeleceu uma parceria produtiva destaca o comprometimento da câmara com um profundo entendimento intercultural.

A câmara não se limita a uma função puramente consultiva, ela se insere ativamente na ponte entre empresas e interlocutores locais, desempenhando o papel de intermediária cultural. Esse envolvimento estende-se a treinamentos e cooperações com embaixadas, como a do Brasil em Maputo, frisando a importância de aliar-se a instituições de peso para viabilizar os intentos comerciais.

Sobre os insucessos, o diretor ilustrou um cenário exemplificado pelo projeto ProSAVANA. A análise dessa ocorrência oferece perspectivas críticas para reflexão, demonstrando como a inobservância das estruturas sociais e tribais locais pode dismantelar anos de planejamento estratégico. Ressaltou que “no caso do ProSAVANA, uma reunião de uma noite entre líderes tribais foi suficiente para acabar com um projeto que levou dois anos para ser formatado” (CCIABM) e atribui a esse problema justamente a falta de entendimento entre ambas as culturas ali envolvidas.

Finalmente, o diretor destacou o papel específico da câmara na coleta e análise de *feedbacks*. As informações obtidas são cruciais para o aperfeiçoamento contínuo dos programas oferecidos, funcionando como um termômetro sensível às necessidades das empresas associadas. Essa retroalimentação é essencial para os ajustes de estratégias e para assegurar que o diálogo cultural seja um mecanismo orgânico e evolutivo. As respostas obtidas delineiam claramente a magnitude de entender a cultura de outros países nos negócios. As informações compartilhadas pelo diretor destacam o quanto é crucial conhecer e respeitar as diferenças culturais para alcançar o sucesso internacionalmente, demonstrando que o entendimento da cultura local é uma peça-chave para o êxito nos negócios internacionais, principalmente entre países tão distintos quanto o Brasil e Moçambique.

Caso CCCB

O diálogo conduzido com o gerente geral da CCCB ofereceu *insights* significativos para a compreensão dos riscos culturais no processo de internacionalização. A importância atribuída à cultura nas relações comerciais transfronteiriças foi prontamente reconhecida por ele, que afirmou: “A cultura pode influenciar em todo o processo comercial, negociações, fechamento de negócios, comunicação entre as partes envolvidas, havendo um risco considerável nesse contexto” (CCCB).

O gerente geral ilustrou a maneira pela qual esses riscos se materializam, referindo-se a um impasse específico no comércio de equipamentos entre empresas brasileiras e chinesas, em que barreiras de comunicação e entendimento cultural manifestaram-se como obstáculos significativos. As estratégias para lidar com riscos culturais, como mencionado pelo gerente geral, incluem a realização de pesquisas de mercado e a organização de missões empresariais exploratórias. Essas abordagens reforçam a ideia, respaldada pela literatura, de que é primordial um envolvimento cuidadoso e bem informado nas etapas iniciais ao entrar em novos mercados.

A preparação cultural é um tema recorrente em suas respostas, salientando a relevância da capacitação: “Realizamos um processo completo de preparação cultural das empresas associadas

no processo de negociação com outros países e empresas estrangeiras” (CCCB). Essa declaração sugere uma abordagem holística que a câmara adota, englobando desde a assessoria comercial até o suporte linguístico através de parceiros locais — uma estratégia de enraizamento que parece vital para a transposição das barreiras culturais.

As recomendações práticas da câmara enfatizam novamente os estudos de mercado e as missões empresariais, como estratégias de inteligência cultural, ressaltando a necessidade de um contato direto e um comprometimento profundo com o entendimento cultural bilateral. O gerente geral em particular frisa a eficácia das missões empresariais presenciais, detalhando como tal prática constitui um padrão na aproximação intercultural: “Um padrão adotado são as visitas presenciais aos parceiros no país de destino” (CCCB).

Além disso, o relato de um caso de sucesso na intermediação de negócios entre compradores chineses e fornecedores brasileiros sublinha a importância estratégica da superação cultural. Contrariamente, a menção de um notável fracasso do pão de queijo brasileiro no mercado chinês revela as nuances do entendimento cultural e a necessidade de adaptação dos produtos às práticas domésticas e de consumo locais.

Refletindo sobre o papel da câmara, o gerente geral articulou: “Apoiamos em todas as etapas de internacionalização e suas ramificações comerciais, marketing, logística, investimentos, etc.” (CCCB), destacando a amplitude do apoio oferecido e a relevância de equipes locais nos países de destino. Esse papel mediador e catalisador é crucial para a facilitação das relações empresariais interculturais e para uma progressão bem-sucedida nos mercados internacionais. Ademais, o uso do *feedback* para aprimorar serviços ilustra um ciclo de *feedback* positivo e melhoria contínua, sugerindo que a adaptabilidade é um princípio operacional central. Como o gerente geral resume: “Recolhemos os *feedbacks* de nossos serviços prestados e utilizamos para aprimorar nossas entregas futuras” (CCCB).

Com a narrativa do gerente geral, que mescla teoria e aplicação prática, a análise é enriquecida. As vivências trazidas por ele estão em linha com estudos já conhecidos sobre internacionalização e vão além, oferecendo novas maneiras de entender os riscos culturais nesse processo. Fica evidente como a CCCB valoriza a inteligência cultural, capacitando empresas com o conhecimento necessário para se adaptarem e terem sucesso em diferentes mercados. Pelo que seu gerente geral compartilha, fica claro que a conscientização cultural é altamente relevante para superar barreiras, conquistar espaço e evitar os percalços advindos da falta de compreensão de um novo contexto cultural. Assim, a inteligência cultural que a câmara incentiva é mais do que um suporte, mas sim uma peça importante para uma internacionalização bem-sucedida.

Caso COCBA

Durante a entrevista detalhada com o presidente da COCBA, foi possível inferir a dinâmica complexa e multifacetada da inteligência cultural no contexto global de internacionalização das empresas. Suas respostas oferecem um vislumbre direto sobre as práticas e os desafios reais enfrentados no cenário internacional.

“Risco cultural é justamente aquele conjunto de desafios surgidos quando as práticas empresariais não encontram ressonância nos padrões culturais do mercado-alvo” (COCBA), explicou o presidente, proporcionando uma definição que sublinha a ponte entre teoria e realidade empresarial. Essa percepção, ancorada em sua rica experiência, ressalta a importância de uma estratégia embasada na inteligência cultural.

Quando o presidente falou sobre os desafios do choque cultural, ele ressaltou um ponto crítico: “Perdemos um bom negócio porque não conseguimos compreender e respeitar as regras culturais na nossa comunicação” (COCBA). A experiência mencionada realça o quão essencial é entender e se adaptar às diferentes expectativas de comunicação em outras culturas. É um lembrete claro de que as empresas precisam se capacitar em habilidades interculturais para superar esses obstáculos.

O presidente, com suas décadas de experiência, sublinhou o destaque conferido à imersão cultural: “Aconselhamos que se mergulhe na cultura, através da participação em eventos e missões comerciais, para uma compreensão genuína e efetiva” (COCBA). Tal orientação reforça a necessidade de estabelecer alicerces firmes baseados no conhecimento e na experiência local.

Falando sobre adaptações e inovações, o representante da COCBA realçou a criatividade estratégica necessária: “Colaborações com agências de marketing locais para adaptar produtos e campanhas são exemplos claros de inovações motivadas por questões culturais” (COCBA). Essa citação demonstra a flexibilidade necessária para sobreviver e prosperar em territórios desconhecidos.

Um aspecto importante da governança intercultural, que o presidente evidenciou, é a conexão entre empresas e influenciadores do mercado: “O papel das câmaras é fundamental [...] somos facilitadores essenciais, estabelecendo pontes confiáveis para negócios internacionais” (COCBA). Essa declaração ressalta a função crítica das câmaras de comércio como um pilar para auxiliar empresas a navegar pelo complexo ambiente cultural em mercados estrangeiros.

Além disso, no papel de líder de inúmeras iniciativas que possibilitaram uma compreensão mais profunda das nuances culturais, acrescentou: “Estamos sempre buscando entender melhor essas barreiras, não apenas para superá-las, mas para transformá-las em vantagens competitivas” (COCBA). Esse olhar estratégico e proativo é vital para a câmara e as empresas que ela representa, reafirmando que a sensibilidade cultural não é um obstáculo, mas uma via para o sucesso.

Demonstrando o valor da experiência direta e do engajamento profundo com a cultura de mercado, o presidente narrou o impacto transformador de iniciativas imersivas: “Um diretor comercial que se estabeleceu na Austrália por alguns meses trouxe insights inestimáveis para a sua firma, além de uma rede de contatos ampliada, ambos fundamentais para o estabelecimento de uma presença sólida e respeitável no país” (COCBA). A história vai além de simples ajustes operacionais ou estratégicos, ilustrando como a inteligência cultural pode ser um eixo de mudança organizacional e de inovação empresarial.

A COCBA, nas palavras de seu presidente, também ressaltou o papel da câmara no fomento ao aprendizado contínuo e na utilização do *feedback*: “Valorizamos cada *feedback* das empresas como uma joia bruta que nos guia para a melhoria contínua e a excelência em nossos serviços” (COCBA). Essa abordagem, que enfatiza o crescimento constante e a adaptação, ressalta como a câmara atua não só como agente de facilitação, mas também como um arquiteto de conhecimento e resiliência cultural.

Por fim, concluindo a discussão, as respostas do presidente não são apenas ecos de teorias estabelecidas, mas servem para ampliá-las com seus comentários que partem da experiência e utilização da inteligência cultural adquirida, oferecendo um testemunho pragmático e aplicado dos desafios e das estratégias inerentes ao processo de internacionalização. A relevância da integração da inteligência cultural nas estratégias de negócios internacionais é ilustrada pelo presidente, reafirmando a necessidade de habilidades interculturais não só como um fator crítico para o sucesso, mas como a própria essência da globalização empresarial bem-sucedida.

Caso CCIBAS

Em um panorama atual em que a internacionalização de empresas é cada vez mais imperativa e complexa, sabe-se que o risco cultural desponta como um fator crítico de sucesso ou falha. A diretora da CCIBAS, com seu espectro profissional abrangente desde Relações Públicas até a gestão em câmaras de comércio bilaterais, conceitua o risco cultural como “a capacidade de que um desalinhamento entre culturas prejudique uma negociação ou processo comercial” (CCIBAS). Esse ponto de vista ecoa com o que já foi discutido na literatura, enfatizando a ideia de que falhas em reconhecer e entender as diferenças culturais podem levar a problemas significativos nos negócios internacionais.

As respostas da diretora ajudam a ver, de forma prática, os desafios das empresas no cenário global. Ela menciona que “uma grande dificuldade [...] é o idioma” (CCIBAS), destacando que entender e falar o inglês local pode ser um grande obstáculo. Essa observação enfatiza como as barreiras linguísticas são um exemplo claro dos riscos culturais envolvidos em negócios fora do país e tocam em pontos já discutidos sobre a importância de se comunicar bem em diferentes culturas.

Avançando, a representante da CCIBAS revelou métodos práticos adotados pela câmara: “Apresentamos um manual para facilitar toda a estadia” (CCIBAS) no contexto sul-africano”. Essa abordagem didática corresponde à própria caracterização metodológica analisada no referencial teórico deste trabalho, evidenciando um alinhamento entre teoria e aplicação.

Quando questionada sobre a preparação cultural, a diretora apresentou uma perspectiva dicotômica, declarando que “as empresas [...] não são preparadas para essas negociações...” (CCIBAS), o que reflete a ideia, já bem conhecida, da importância de treinar as empresas para lidar com as diferenças culturais. A recomendação de uma “pesquisa de mercado que abranja todos esses cenários” (CCIBAS) articula-se com o argumento teórico de que o conhecimento profundo do mercado pode ser um antídoto para riscos culturais imprevisíveis.

Em termos de práticas recomendadas e procedimentos-padrão, a diretora mostra como a cultura local pode contextualizar comportamentos corporativos que são vistos sob uma lente distinta: “Na África do Sul [...] é comum que profissionais operacionais se comuniquem em dialetos locais [...]. Brasileiros veem isso como uma falta de educação” (CCIBAS). Esse comentário sugere que essa seria uma oportunidade de aprender e avançar: o respeito pela diversidade linguística e comportamental aparece como um pilar de sucesso.

Essa postura de aprendizado e adaptação ecoa nos exemplos fornecidos pela diretora da CCIBAS, nos quais a construção de confiança e a disposição para aprender sobre práticas culturais locais resultaram em parcerias bem-sucedidas, como no caso de uma empresa brasileira de vinhos estabelecendo laços no mercado sul-africano.

Sobre o papel da câmara, tal como delineado pela diretora, serve como um facilitador e um trampolim: “Auxiliamos via equipe local” (CCIBAS). Considera-se que o exposto evidencia o empenho em intermediar e harmonizar as relações interculturais. As nuances compartilhadas proporcionam uma visão da complexidade cultural, desde questões de tribalismo até a importância de entender e adaptar as regras de compliance. Essa visão realça a notabilidade das câmaras de comércio, que se mostram fundamentais para ajudar as empresas a navegar por essas complexidades durante o processo de internacionalização.

Para concluir, a diretora enfatiza a importância de um processo dinâmico em que a estratégia de negócios é constantemente ajustada com base nas experiências passadas. Ela salienta: “Recolhemos de forma constante para aprimorar as futuras operações” (CCIBAS). Tal posicionamento indica que a aprendizagem e a melhoria contínuas são essenciais para lidar efetivamente com os desafios culturais.

Esse enfoque na adaptação e aprendizado contínuo é o princípio da inteligência cultural, uma competência vital para operar com sucesso em mercados globais. A inteligência cultural vai além do mero conhecimento das diferenças culturais; ela envolve a habilidade de interpretar e responder adequadamente a várias situações culturais, reconhecendo simultaneamente as próprias perspectivas e preconceitos. Tal atributo permite às empresas não apenas evitar mal-entendidos e conflitos, mas também explorar as diferenças culturais como uma fonte de inovação e vantagem competitiva.

DISCUSSÃO

O conceito de risco cultural, conforme delineado pelos gestores das câmaras de comércio, materializa de maneira prática as teorias estudadas sobre a influência cultural nas operações internacionais das empresas. A CCTBG destacou a importância dos riscos associados à falta de compreensão cultural, como evidenciado no caso da campanha publicitária mal recebida na Guatemala. Isso sublinha a intersecção entre o modelo de Hofstede e os desafios enfrentados por empresas em território estrangeiro, focalizando, especialmente, a necessidade premente de compreender a dimensão da distância do poder e o impacto do coletivismo versus individualismo nos negócios (Freitas, 2008; Ortiz-Rojo & Vilela, 2022). Essas narrativas não apenas advertem sobre os perigos da desatenção cultural, mas também indicam de forma clara a necessidade de uma abordagem fundamentada em inteligência cultural.

A CCIABM e a CCCB contribuem para essa narrativa, oferecendo relatos que ressaltam a relevância de superar não apenas as barreiras linguísticas, mas também de adotar uma compreensão mais profunda do tecido cultural nos mercados-alvo (Guimarães & Azambuja, 2018). As histórias de sucessos e fracassos evidenciam a variabilidade dos resultados quando as empresas escolhem investigar e adaptar-se de maneira proativa às novas configurações culturais.

A articulação das câmaras proporciona uma visão valiosa não apenas para a teoria das relações internacionais, mas também para estratégias comerciais práticas. Embora Hofstede forneça uma estrutura teórica, os depoimentos das câmaras traduzem esses conceitos em orientações operacionais. Esse retorno prático é inestimável para empresas que buscam estruturar suas estratégias de internacionalização. A partir da CCIABM, absorve-se a necessidade de treinamentos e preparações em inteligência cultural, enquanto a CCCB destaca o papel vital das missões empresariais diretas na construção de relações prósperas através das fronteiras culturais (Guimarães & Azambuja, 2018; Ortiz-Rojo & Vilela, 2022).

Indiscutivelmente, a COCBA e a CCIBAS reafirmam a importância da adaptação e inovação, apontando para o potencial transformador de uma forte sensibilidade cultural (Freitas, 2008). Essas câmaras recomendam uma abordagem que vai além do conhecimento superficial, buscando envolver-se profundamente com práticas, valores e normas locais. Os casos discutidos também evidenciam a contínua necessidade de aprendizado, conforme mencionado pela CCIBAS, com estratégias de negócios sendo continuamente ajustadas em resposta a *feedbacks*. A sinergia entre uma adaptação ágil e o investimento em conhecimento cultural emerge como uma competência empresarial essencial para o sucesso em um cenário internacional cada vez mais competitivo e diversificado (Barakat *et al.*, 2016).

Portanto, as informações colhidas das câmaras de comércio bilateral não apenas complementam de forma prática a teoria acadêmica, oferecendo um relato convincente do papel crítico da inteligência cultural, como também indicam uma era na qual a adaptabilidade cultural não é uma simples opção, mas sim uma necessidade estratégica para empresas em busca de crescimento e sustentabilidade em mercados globais (Barakat *et al.*, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A jornada de elaboração deste estudo foi conduzida pelo objetivo de desvendar a influência do risco cultural nas práticas de internacionalização de empresas brasileiras, particularmente a forma como as câmaras de comércio bilaterais de Belo Horizonte percebem e gerenciam essa variável junto às empresas que assessoram. A investigação revelou que a inteligência cultural não é apenas um artefato teórico para se estabelecer em mercados internacionais, mas sim um diferencial estratégico fundamental para uma internacionalização mais segura e próspera.

As narrativas extraídas das entrevistas com os gestores das câmaras confirmam esse ponto, respondendo à pergunta norteadora do estudo — se a inteligência cultural se mostra como um catalisador crucial para mitigar riscos e otimizar a inserção no mercado global. Isso se evidencia pela ênfase na preparação e no treinamento focados nas nuances culturais, indispensáveis para as empresas que se lançam no complexo ambiente internacional.

Entre os resultados obtidos, destaca-se a constatação de que os riscos culturais ultrapassam simples barreiras linguísticas e estão intimamente ligados a práticas e pensamentos. A adaptação bem-sucedida a esses desafios se dá por meio do impacto direto na eficiência operacional e nos relacionamentos estratégicos duradouros que as empresas atentas à relevância da inteligência

cultural conseguiram estabelecer. Um exemplo marcante foi o caso da parceria em Moçambique, ilustrando o valor do respeito mútuo e da tolerância nas interações comerciais transnacionais.

A contribuição teórica deste estudo advém da aplicação das dimensões culturais de Hofstede ao contexto brasileiro de internacionalização, reforçando a premissa de que o conhecimento e a gestão das particularidades culturais são fundamentais para operações internacionais bem-sucedidas. Metodologicamente, o uso de entrevistas e a análise qualitativa de conteúdo proporcionaram uma perspectiva ampla dos desafios enfrentados pelas empresas e das estratégias adotadas pelas câmaras de comércio, refletindo a diversidade de experiências e abordagens gerenciais diante dos riscos culturais. No âmbito pragmático, este estudo oferece insights valiosos para gestores envolvidos em operações de internacionalização que buscam, além do sucesso comercial, a construção de relações duradouras e sustentáveis.

Reconhecendo as limitações deste estudo, o mesmo se concentrou em um contexto geográfico específico e adotou uma abordagem qualitativa com representantes de câmaras de comércio. Embora essa delimitação tenha proporcionado profundidade analítica, ela poderia ser expandida em pesquisas futuras que descrevam a realidade mais ampliada das dificuldades de internacionalização enfrentadas por empresas brasileiras e, possivelmente, de outros países.

Nesse contexto, para pesquisas futuras, recomenda-se expandir o estudo para outras regiões, englobando diferenças setoriais e o impacto de variáveis político-econômicas. Seria interessante incorporar métodos quantitativos que possam validar e complementar as percepções qualitativas reveladas. Além disso, uma investigação longitudinal sobre os efeitos a longo prazo da inteligência cultural nos resultados empresariais enriqueceria significativamente o conhecimento prático e teórico.

Por fim, este artigo sugere um campo aberto para futuras investigações, pois possui potencial de servir como um instrumento reflexivo e norteador para empresas e indivíduos que ambicionam a internacionalização. As ideias aqui desenvolvidas convidam à ação para aqueles que buscam não apenas expandir suas operações geograficamente, mas também para aqueles que valorizam o desenvolvimento de seus horizontes culturais no processo de crescimento e consolidação no mercado global.

REFERÊNCIAS

- Abdala, V. D., & Barakat, L. L. (2012). O gestor global: um profissional dotado de global mindset. *Dom (Fundação Dom Cabral)*, 19, 9–19.
- Ayadi-Frikha, M. (2015). Determinantes internos da dinâmica do comportamento de internacionalização de jovens empresas. *Journal of Behavioral Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 3(1), 32–38.
- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. D., & Cretoiu, S. L. (2016). Global Managers: an analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781–800.
- Bittencourt, G. M., Mattos, L. B., & Borini, F. M. (2017). Perfil do investimento direto externo das multinacionais estrangeiras no Brasil: aspectos transnacionais, setoriais e da firma. *Economia Aplicada*, 21 (4), 681–708.
- Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á (2016). Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research*, 69(4), 1690–1695.
- Castro, M, Silva, A. J. H., & Favoreto, J. R. (2007). Produtos, mercados e resultados organizacionais: reflexões acerca dos impactos do processo de internacionalização sobre o conteúdo estratégico. *Revista Ciências Administrativas*, 13(2), 259–269.

- Camilo, S. P. O., & Ughini, V. B. (2017). Programas de fusões & aquisições (F&As): análise dos fatores críticos no gerenciamento da integração. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1–20.
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: the case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401–417.
- Costa, L. P. S., & Figueira, A. C. R. (2017). Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 63–87.
- Dawes, S., & Bauman, Z. (2011). The role of the intellectual in liquid modernity: an interview with Zygmunt Bauman. *Theory, Culture & Society*, 28(3), 130–148.
- Ferreira, M. P., Serra, F. A. R., & Pinto, C. S. F. (2014). Cultura e Hofstede (1980) na investigação em negócios internacionais: um estudo bibliométrico em periódicos internacionais de administração. *REGE*, 21(3), 379–399.
- Freitas, M. E. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79–88.
- Fundação Dom Cabral (2023). *Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral.
- Guimarães, S. K., & Azambuja, L. R. (2018). Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: desafios do novo paradigma de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 33(97), 1–20.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: McGraw-Hill.
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance: role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 1–54.
- Livermore, D. A. (2012). *Inteligência cultural*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Ortiz-Rojo, R., & Vilela, B. A. (2022). Nível de internacionalização de empresas: uma proposta de modelo conceitual de classificação. *Revista de Negócios*, 27(2), 22–49.
- Roecker, R., & Floriani, D. E. (2022). Inteligência cultural, experiência internacional e internacionalização precoce: um ensaio sobre a conexão dos construtos. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(9), 112–124.
- Salerno, F. F., Zen, A. C., & Bittencourt, B. A. (2021). Internacionalização de empresas brasileiras de serviços: um estudo de múltiplos casos. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, 9(1), 93–115.
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. V. (2015). Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa amostra portuguesa. *Psicologia, Reflexão e Crítica*, 28(2), 232–241.
- Sorge, A. (1983). Review: Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values by Geert Hofstede. *Administrative Science Quarterly*, [s.l.].
- Srivastava, S., Singh, S., & Dhir, S. (2020). Culture and International business research: a review and research. *International Business Review*, 29(4), 101709.
- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: the need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391–414.
- Yoder, S., Visich, J. K., & Rustambekov, E. (2015). Lessons learned from international expansion failures and successes. *Business Horizons*, 58(1), 113–123.
- Zahra, S., Hayton, J., Marcel, J., & O'Neill, H. (2001). Fostering entrepreneurship during international expansion: managing key challenges. *European Management Journal*, 19(4), 359–369.

O DANO EXISTENCIAL À LUZ DA POLISSEMIA DO TRABALHO E DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS: ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS

EXISTENTIAL DAMAGE IN LIGHT OF WORK POLYSSEMY AND PSYCHOSOCIAL RISKS: STUDY WITH PUBLIC SERVANTS

RENATO COLOMBY

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR)
renato.colomby@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5013-6913>

SILVIA GENERALI DA COSTA

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
sgeneralicosta@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4842-2654>

ADRIANA MACHADO POOLI

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
amachadopooli@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8225-7464>

JANINE KIELING MONTEIRO

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
janinekm@unisinis.br
<https://orcid.org/0000-0003-2577-1322>

R E S U M O

Parte-se da premissa da indissociabilidade entre vida e trabalho, assim como da existência, no serviço público, de um campo profícuo para esse estudo. O objetivo do estudo foi analisar empiricamente as conexões entre o dano existencial, como conceito primordialmente jurídico; o trabalho tido como um fenômeno polissêmico e multifacetado, de acordo com premissas da psicologia, da sociologia e da administração; e o conceito de riscos psicossociais no trabalho, tais como definidos pela Organização Internacional do Trabalho. A pesquisa foi realizada com 302 servidores de uma instituição pública no sul do Brasil. Em relação ao método, utilizou-se um conjunto de questões abertas acerca do Dano Existencial e questões fechadas sobre elementos como Fatores de Riscos Psicossociais e Violência Psicológica no Trabalho. A abordagem foi quanti-qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Entre os principais resultados está a inter-relação entre as características do dano existencial, na forma como é percebido pelos participantes da pesquisa, com as diferentes facetas da polissemia do trabalho. Tal conclusão incentiva o aprofundamento das pesquisas e aponta para a amplitude e a concretude do dano existencial no trabalho.

P A L A V R A S - C H A V E

dano existencial; polissemia do trabalho; serviço público.

A B S T R A C T

It is based on the premise of the inseparability of life and work, as well as the existence, in the public service, of a fruitful field for this study. The objective of the study was to empirically analyze the connections between existential damage, as a primarily legal concept; work seen as a polysemic and multifaceted phenomenon, according to premises from psychology, sociology and administration; and the concept of psychosocial risks at work, as defined by the International Labor Organization. The research was carried out with 302 employees from a public institution in southern Brazil. Regarding the method, a set of open questions about Existential Damage and closed questions about elements such as Psychosocial Risk Factors and Psychological Violence at Work were used. The approach was quantitative-qualitative, exploratory and descriptive in nature. Among the main results is the interrelationship between the characteristics of existential damage, as perceived by research participants, with the different facets of the polysemy of work. This conclusion encourages further research and points to the breadth and concreteness of existential damage at work.

K E Y W O R D S

existential damage; polysemy of work; public service.

INTRODUÇÃO

O trabalho pode ser considerado central em nossas vidas e um eixo organizador da sociedade. Em sua constituição, o trabalho apresenta-se em uma experiência subjetiva, afetiva e individual que tem implicações sociais e por ele também é afetado (Dashtipour & Vidaillet, 2017). Segundo apontam teorias e pesquisas, o ato de trabalhar apresenta aspectos positivos e negativos e é capaz de gerar prazer e/ou de sofrimento (Antunes, 2002; Dejours, 2004; Mow, 1987).

Nos aspectos negativos, destacam-se os estudos de Christophe Dejours acerca do sofrimento no trabalho, na perspectiva psicodinâmica; e no campo jurídico destaca-se o reconhecimento do Dano Existencial. Especificamente no Direito do Trabalho, define-se Dano Existencial como o instituto jurídico que decorre da conduta patronal que impossibilita o empregado de se relacionar e de conviver em sociedade por meio de atividades recreativas, afetivas, espirituais, culturais, esportivas, sociais e de descanso, que lhe trarão bem-estar físico e psíquico e, por consequência, felicidade; ou que o impede de executar, de prosseguir ou mesmo de recomeçar os seus projetos de vida, que serão, por sua vez, responsáveis pelo seu crescimento ou realização profissional, social e pessoal (Boucinhas Filho & Alvarengas, 2013).

Ao levar o olhar do aporte do dano existencial ao âmbito do trabalho e acrescer a esta perspectiva o conceito de riscos psicossociais no trabalho (Zanelli & Kanan, 2019) é necessário que se analise a triangulação “trabalho, riscos psicossociais e dano existencial” no serviço público, um ambiente já apontado como crítico para a saúde mental por diversos pesquisadores (Ferreira &

Ghizoni, 2018; Pooli & Monteiro, 2018; Schlindwein, 2018). Esse cenário pode se complexificar dado que, com o atrativo da estabilidade, as relações de trabalho perduram por mais tempo. Não obstante, da mesma forma que o tempo de permanência em uma organização pública traz vantagens (como gratificações, adicionais, licenças, etc.), também pode vir carregado de sofrimentos e prejuízos de ordem psicológica, física e social. Dito de outra forma, os atos de desrespeito ao trabalhador, muitas vezes ultrapassando limites que beiram à perversidade, quando ocorrem, podem ser mais prolongados e até serem mais graves no sistema público quando comparado ao sistema privado (Hirigoyen, 2011).

No que se refere aos riscos psicossociais, adotou-se uma concepção de risco como um dano à integridade física ou mental de um trabalhador (OIT, 1984), seja na forma de um transtorno ou doença, seja por lesão ou acidentes de trabalho. A concepção de risco se vincula, neste caso, ao adoecimento em si (Rodrigues, Faiad & Facas, 2020). Embora não exista um consenso a respeito do termo “fatores de riscos psicossociais no trabalho”, e o conceito seja empregado em diversos contextos laborais, entende-se aqui por riscos psicossociais os fatores que podem contribuir ou mesmo desencadear estresse, adoecimento físico e mental nos trabalhadores (Pereira, Souza, Lucca & Iguti, 2020).

Nessa direção, o presente artigo teve como objetivo analisar empiricamente as conexões entre o dano existencial (a partir da identificação de riscos psicossociais) e o trabalho tido como um fenômeno polissêmico e multifacetado. Para tanto, utilizou-se de um estudo com servidores de uma instituição pública para identificar as possíveis conexões entre trabalho polissêmico e dano existencial. Partiu-se da premissa da indissociabilidade entre vida e trabalho, assim como da existência, no serviço público, de um campo profícuo para essa pesquisa. O artigo apresenta-se nas seguintes subdivisões: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação dos dados e discussão dos resultados e considerações finais.

O DANO EXISTENCIAL E A POLISSEMIA DO TRABALHO

O Dano Existencial é um instituto jurídico pertencente ao campo de estudo da responsabilidade civil. Atualmente, encontra previsão no Direito do Trabalho como hipótese de dano extrapatrimonial (Brasil, 2017). Tal conceito vem se prestando para denunciar os efeitos nefastos que o trabalho pode ter na vida do sujeito-trabalhador quando condutas patronais o impossibilitam de se relacionar, de conviver em sociedade e impedir de executar, prosseguir ou mesmo recomeçar projetos de vida responsáveis pelo seu crescimento ou realização profissional, social e pessoal (Boucinhas Filho & Alvarengas, 2013; Carvalho Neto & Silva, 2015).

O dano existencial é alicerçado em dois eixos: no dano ao projeto de vida e no dano à vida de relações. No primeiro, o foco está na impossibilidade da vítima dar prosseguimento ou reconstruir o seu projeto de vida, seja de forma total ou parcial (Frota & Bião, 2010). O segundo está relacionado aos prejuízos impostos às relações interpessoais de um indivíduo nos seus mais diversos contextos, seja de forma temporária ou permanente (Frota, 2013).

No contexto judiciário trabalhista, as reparações indenizatórias por dano existencial estão alicerçadas em cumprimento de jornada extenuante de trabalho, a impedir/prejudicar o convívio social e familiar, bem como a manutenção do bem-estar individual (Marinho & Vieira, 2019). Danos a projetos de vida também resultam de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, que podem vir a comprometer a rotina e a forma de viver do obreiro (Frota & Biao, 2010). Citam-se, por exemplo, as vítimas de LER (Lesão por Esforço Repetitivo) /DORT (Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho) que, frequentemente, além de terem sua saúde comprometida, se veem muitas vezes ceifadas das realizações de seus projetos de vida, sejam eles pessoais ou profissionais (Rozzetto, 2017).

Ainda, é possível observar relações de trabalho, em que práticas de assédio moral (e de assédio sexual) ensejam prejuízos à saúde, integridade e projetos de vida do indivíduo-alvo, embasem concessão de indenizações por danos existenciais. O assédio moral é: “uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional” (Heloani & Barreto, 2018, p. 57). Hirigoyen (2011) já precedia que o assédio moral no trabalho é um fenômeno destruidor das relações laborais, do ambiente organizacional e, muitas vezes, do próprio trabalhador, podendo ser caracterizado como um tipo de violência psicológica com potencial de gerar dano existencial para suas vítimas.

Por sua vez, “o trabalho escravo, infelizmente ainda constatado no Brasil, é uma das mais repugnantes formas da prática de dano existencial contra o indivíduo” (Almeida Neto, 2005, p. 33). O dano existencial associado à escravidão moderna reside na dificuldade “em retomar seus hábitos e seus relacionamentos, quer seja com seus familiares, quer seja com a sociedade, limitando-a em suas possibilidades de viver plenamente os aspectos culturais, de lazer, religiosos e, sobretudo, seu projeto de vida” (Aguar *et al.*, 2019, p. 13).

Cabe destacar que essa lista não é restritiva. Muitos dos casos julgados como dano moral podem ser identificados como dano existencial e novas ações podem vir a ser aforadas sob alegação de ofensa/lesão a danos imateriais. Nesse sentido, quando se trata de danos existenciais nas relações de trabalho, estes não podem ser descontextualizados, em uma perspectiva individual, dos seus sentidos e significados e, numa perspectiva social, das diversas e intensas transformações que sofre o trabalho (Colomby & Vaclavik, 2018).

Colomby e Oltramari (2016), Colomby, Salvagni e Costa (2017), Colomby, Oltramari e Rodrigues (2018), Colomby e Costa (2018) têm buscado difundir e ampliar pesquisas que corroboram para a defesa do trabalho como um fenômeno central e polissêmico. Os autores reforçam esse entendimento utilizando-se de perspectivas teóricas complementares: fisiológica, cultural, psicológica, social religiosa, espiritual, ideológica, econômica, política e legal.

Na perspectiva **fisiológica**, discutem-se questões relacionadas ao funcionamento do corpo e suas influências no trabalho. A perspectiva **cultural** analisa outras questões, como aquelas relacionadas à forma como são valorizadas, ao longo do tempo, as pessoas (principalmente, as

que passam a não condizer com os “padrões de excelência” requeridos pelas organizações) e as profissões (que pode sofrer alterações e (des)valorizações com base nas transformações socio-culturais da sociedade). Em relação ao fenômeno trabalho, a perspectiva **psicológica** trata de questões subjetivas que dizem respeito à individualidade e que refletem a história pessoal de cada um e as múltiplas conexões entre vida-trabalho. Já a perspectiva **social**, resumidamente, entende o trabalho como sendo compartilhado por um conjunto de pessoas (Souza & Tolfo, 2009).

A perspectiva **religiosa**, por sua vez, questiona a influência das religiões no modo em que a sociedade se organiza e percebe o trabalho, visto que ele é citado desde a bíblia e vem sendo problematizado por diferentes religiões como salvação, castigo, virtude ou resultado de ordens divinas. Bastante próxima a essa discussão, está a perspectiva **espiritual**, que é compreendida como um sentimento humano universal. Ao mesmo tempo, se caracteriza como um caminho mais pessoal, privado e inclusivo, com componentes relacionados à vida interior, ao trabalho significativo e à relação com a comunidade (Karakas, 2010).

Em todas essas abordagens, uma perspectiva ideológica pode ser perpassada na relação que as pessoas estabelecem e percebem o trabalho. Por ideologia, se compreende os modos de enxergar o mundo que tendem a ser compartilhados com um grupo, entre indivíduos (Löwy, 1993; Horochovski & Taylor, 2001). Resumidamente, a partir desta perspectiva, o trabalho poderia ser percebido como libertação ou alienação. Já na perspectiva econômica, o trabalho representa fonte de renda, riquezas ou segurança financeira e possibilita aos trabalhadores projetar minimamente seu futuro, organizando suas vidas e trazendo expectativas de ascensão social (Cattani & Holzmann, 2011). Na perspectiva política, reforça-se a importância de se discutir as relações de poder presentes no fenômeno em questão, assim como problematizar o trabalho como forma de organização social.

Na perspectiva legal, o trabalho é visto como sinônimo de emprego, muitas vezes ligado a noções básicas de dignidade e de cidadania. E nessa perspectiva discute-se, por exemplo, questões ligadas à formalidade/informalidade, assim como os direitos sociais relacionados a essa questão. Dessa forma, o entendimento do trabalho como um fenômeno polissêmico, assim como os danos dele decorrentes, vai ao encontro do que defende Bendassoli (2009), ao afirmar que o sentido do trabalho pode ser plural, formado por influências diversas sem que, necessariamente, um se sobressaia ao outro.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O campo de pesquisa foi uma organização pública estadual localizada no sul do Brasil. Trata-se de um recorte oriundo de um projeto de pesquisa amplo, resultante de parceria interinstitucional. A demanda partiu do sindicato da categoria profissional após ter recebido inúmeros relatos acerca dos efeitos negativos do trabalho na vida dos servidores da instituição.

Ao todo, dos 3.830 servidores ativos na instituição, participaram 302 pessoas. A amostra foi não probabilística, do tipo acidental. Os critérios de inclusão foram: trabalhar na instituição pública e ter interesse em participar voluntariamente da pesquisa.

A primeira parte do projeto de pesquisa foi realizada através de instrumentos quantitativos que versavam acerca de elementos como Fatores de Riscos Psicossociais e Violência Psicológica no Trabalho. Nesses instrumentos, oportunizou-se incluir seis questões abertas que dialogassem mais diretamente com a temática do Dano Existencial. Nesse sentido, optou-se pelas questões descritas no Quadro I.

Quadro I - Questões abertas relacionadas ao Dano Existencial

Nº	Código ¹	Questão
1	Q1	Os problemas enfrentados em relação ao trabalho geraram algum tipo de reflexo aos seus projetos de vida e/ou relacionamentos (amigos, família, cônjuge, comunidade etc.)?
2	Q2	Fale mais sobre isso:
3	Q3	Deseja fazer algum comentário sobre os itens respondidos?
4	Q4	Quais são as principais dificuldades que você enfrenta em seu trabalho?
5	Q5	Como faz para lidar com essas dificuldades?
6	Q6	Que sugestões você teria para amenizar/modificar essas dificuldades?

NOTA. DESENVOLVIDO PELOS AUTORES.

Essas perguntas foram antecedidas pelo Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART) que contribui para compreensão da forma de gestão utilizada na organização, do contexto de trabalho, das vivências em relação ao trabalho realizado e dos danos à saúde (Facas, 2013). Também foi utilizado o Questionário de Atos Negativos (QAN) que investiga comportamentos negativos e conflitos que podem vir a gerar algum tipo de violência psicológica, podendo culminar no assédio moral, em decorrência do trabalho (Einarsen; Hoel & Notelaers, 2009). E, para levantar informações pertinentes para caracterização dos participantes, foi aplicado um Questionário Sociodemográfico e Laboral.

A coleta de dados foi realizada em 2018 de forma *on-line*, acessado através de um convite enviado por e-mail pelo sindicato. O estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa e aprovado por estar adequado ética e metodologicamente de acordo os procedimentos para pesquisa com seres humanos, conforme a Resolução nº 466 e nº 510 (Brasil, 2012, 2016) do Conselho Nacional de Saúde (CAAE: 84385718.7.0000.5344).

No que se refere à análise dos dados, a pesquisa teve uma abordagem quanti-qualitativa, utilizando os dados quantitativos - sobretudo - como forma de contextualização do ambiente em que os trabalhadores estão inseridos. As análises descritivas foram conduzidas no programa *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS for Windows* (versão 22). As respostas das questões abertas do questionário foram submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 1977). A descrição analítica das respostas compreendeu três fases: a pré-análise, a exploração do material e o

1 Esses códigos são utilizados na apresentação, análise e discussão dos resultados. Para complementar, a informação do respondente se dará por número único de identificação, ficando da seguinte forma: (Q2, R184), por exemplo. Nesse caso, refere-se à resposta da Questão 2 e ao respondente identificado pelo número 184.

tratamento dos resultados. A presença de juízes, dois convidados e mais dois membros da equipe de pesquisa que auxiliaram nas análises dos dados e que têm domínio sobre estudos do trabalho e pesquisa científica, garantiu a confiabilidade à categorização e aos cálculos relacionados à frequência das respostas.

Quanto às categorias de análise, partiu-se de três grupos *a priori*: 1) hipóteses jurídicas; 2) perspectivas da polissemia do trabalho; e 3) fatores de risco psicossocial no trabalho. Isto é, notou-se a necessidade de abarcar no estudo tanto as hipóteses jurídicas em que a literatura já estabelece a possibilidade de dano existencial; a polissemia do trabalho que tem potencial de incluir a subjetividade que se apresenta no campo da percepção dos próprios indivíduos acerca desses possíveis danos às suas existências; assim como os riscos psicossociais que podem levar ao dano existencial na relação entre indivíduo e trabalho. Por fim, também foi considerada outra categoria (*a posteriori*) que emergiu na análise de dados visando o aprofundamento da temática abordada, a saber: a falta de reconhecimento no trabalho.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção inicia com a caracterização dos respondentes e segue com a análise dos riscos psicossociais com potencialidade para o dano existencial. Posteriormente, apresentam-se as categorias partindo das hipóteses jurídicas e as categorias partindo das perspectivas do trabalho.

Caracterização dos respondentes

Em uma análise estatística descritiva, quanto às variáveis biossocioprofissionais, a amostra apresentou a seguinte distribuição em relação ao sexo: 45% homens e 55% mulheres. A idade variou entre 17 e 69 anos, sendo 42 anos a idade média e 9,11 anos o desvio padrão. Quanto à etnia, a maioria (80,5%) declarou-se branca. O estado civil prevalente foi o casado/em união estável (67,2%).

Relativamente ao nível de escolaridade, 51% da amostra pertence ao nível superior, sendo que 38,3% dos participantes são pós-graduados, 8,7% possuem ensino superior incompleto e 2% até o ensino médio. Quanto às características profissionais, o tempo médio de serviço variou de 11 meses a 29 anos, com média de 11 anos e desvio padrão de 5,8 anos. A maioria dos respondentes (93,7%) não é detentora de função de confiança.

Em relação a alguns dados de saúde, destaca-se que: 18,9% (n=57) estiveram afastados por problemas de saúde apenas no último ano; 32,1% (n=97) iniciaram algum tratamento de saúde mental (psiquiátrico/psicológico) após o ingresso na Instituição, o qual tem relação com a situação de trabalho e 25,5% (n=77) passaram a fazer uso frequente de medicamentos (tais como ansiolíticos ou antidepressivos) a partir do tratamento.

Análise dos riscos psicossociais com potencialidades para o dano existencial

Do total de 302 respondentes, 111 (36,75%) responderam negativamente ao questionamento I (Q1): “Os problemas enfrentados em relação ao trabalho geraram algum tipo de reflexo aos seus projetos de vida e/ou relacionamentos (amigos, família, cônjuge, comunidade, etc.)?”. Já 191 (63,24%) responderam “sim” a essa questão. Desses, foi realizada a análise dos elementos referentes à potencialidade para dano existencial². Essa análise baseou-se nas respostas das questões seguintes, em que os servidores relataram as situações vivenciadas no ambiente de trabalho e os reflexos dessas experiências em outras esferas da vida, que não a profissional. Após a análise, 22 participantes foram categorizados com baixa potencialidade para dano existencial e, sendo assim, foram retirados da amostra. Por baixa potencialidade os juízes entenderam questões com grande possibilidade de relacionamento com outras variáveis que não somente o trabalho; aspectos temporários; e aspectos que não se incluíam no conceito de dano existencial.

Como exemplo, pode-se analisar a resposta de R1: “Falta de motivação para progredir” (Q2, R1). O participante respondeu afirmativamente que os problemas enfrentados em relação ao trabalho geram reflexos em sua vida, contudo a sua “justificativa” se deu em relação à falta de motivação em progredir [em sua carreira]. Os juízes compreenderam que não havia elementos suficientes para caracterização de dano existencial em potencial. Contudo, não se descarta a importância do relato, da sua escuta e reflexão. Destaca-se aqui que a falta de motivação pode ser compreendida como resultado de uma série de fatores de risco psicossocial, muitas vezes indissociáveis.

Em outros casos, como o R257, houve respostas negativas acerca dos reflexos do trabalho na vida pessoal, ao mesmo tempo em que a resposta foi complementada com: “carga excessiva de trabalho, extenuante até” (Q4/R257). Nestas situações, os respondentes também foram desconsiderados da amostra. Esse concordar com o respondente, de que não houve reflexos negativos, mantendo o elemento “carga excessiva” fora do rol de potencialidade do dano existencial, nesse caso, se dá por dois motivos: primeiro, pelo esforço em se manter a percepção do respondente, buscando respeitar sua subjetividade. Soma-se a isso, o entendimento do TST – Tribunal Superior do Trabalho de que “a jornada de trabalho prorrogada, ainda que em excesso, não enseja, por si só, direito ao pagamento de indenização por dano moral [existencial], cabendo ao empregado comprovar a lesão efetiva, visto tratar-se de fato constitutivo do direito postulado”³ (Brasil, 2018)

Observa-se, entretanto, que a carga horária excessiva é considerada na literatura especializada como fator importante de risco psicossocial no trabalho. Por outro lado, em três casos os juízes tiveram que incluir no grupo de servidores com potencial dano existencial, respondentes que haviam sinalizado na Q1 que não acreditavam ter sido vítimas dos reflexos do trabalho em seu cotidiano. Um desses casos é o R252 que originalmente respondeu “Não” a questão I, mas complementou da seguinte maneira:

2 Essa análise foi realizada por um dos pesquisadores e mais dois juízes convidados. Ocorreu por rodadas, em que cada juiz fez sua interpretação à luz da literatura jurídica, com foco no dano ao projeto de vida ou à vida de relações. Posteriormente, de forma coletiva, os três analisaram conjuntamente as respostas e sanaram suas dúvidas.

3 PROCESSO Nº TST-RR-1882-84.2016.5.12.0031.

Recebi uma avaliação que me prejudicou numa promoção (que são raras no cargo). Tive crise de choro no serviço, a ponto de precisar ir para casa. Tive diminuição de imunidade, perda de vitaminas, que acarretou, fisicamente, na fratura de um dente e fratura na perna. Fiquei 120 dias afastada do emprego. (Q2, R252)

Não foi um fato isolado, mas foi a primeira vez que me senti prejudicada financeiramente com a perseguição da chefia. Faço acompanhamento psicológico desde 2015, porque sozinha não conseguia superar o assédio moral que sofro no serviço. (Q3, R252)

Percebe-se que há uma forte possibilidade de que o trabalho esteja sendo causador de dano à existência dessa pessoa, de forma que aspectos fisiológicos, como a baixa de imunidade, e aspectos psicológicos se mostram evidentes, como a denúncia através do choro. Além disso, do ponto de vista do Direito, o assédio moral pode ensejar dano existencial. Com base no exposto, focou-se na análise dos 169 casos em que, juntamente com o pesquisador, os juízes mantiveram, excluíram ou incluíram a potencialidade ao Dano Existencial.

Em relação aos riscos psicossociais, os relatos evidenciam a existência de assédio moral; jornada exaustiva de trabalho; e falta de reconhecimento. Como será possível observar na seção 4.3., tais fatores de risco vão ao encontro das categorias jurídicas elencadas.

Categorias partindo das hipóteses jurídicas

As categorias partindo das hipóteses jurídicas foram concentradas em: i) Jornada Exaustiva de Trabalho; ii) Assédio Moral e iii) Falta de Reconhecimento.

Jornada Exaustiva de Trabalho

Sob o entendimento de jornada exaustiva habitual, o dano existencial já apareceu como entendimento para o excesso de horas extras em casos de trabalhadores a exemplo de bancários (Boucintas Filho & Alvarenga, 2013). A categoria aqui apresentada vem a reforçar essa hipótese de dano existencial, a partir da fala dos respondentes a seguir: “A jornada estendida prejudica os relacionamentos pois exaure e extenua o servidor que se deprime e deixa enfraquecer seus laços familiares e de amizade” (Q2, R36); “Sobrecarga de tarefas. O número de tarefas é impossível de ser vencido, porém me sinto na obrigação de conseguir terminar tudo. Muitas vezes sacrifico meu horário de intervalo, além de trabalhar cerca de 3 ou 4 horas a mais por dia” (Q4, R39); “acabo por fazer muitas horas extras, frequentemente tarefas atrasam pelo excesso de trabalho” (Q5, R38)

Defende-se aqui que a jornada exaustiva é composta pela imbricação da intensidade e da extensividade do trabalho, aumentando as exigências de produtividade do trabalhador para se ajustar às demandas do capital. Nesse sentido, a exaustão ocorre quando o ritmo das atividades se sobrepõe ao alongamento da carga horária de trabalho e afeta outras esferas sociais. A aceleração desses movimentos, sob os quais tudo se torna prioridade, quanto à disponibilidade absoluta por meio das tecnologias de informação e comunicação (TICs), podem levar ao desgaste físico

e psicológico, afetando a saúde do trabalhador e colocando-o em condições de neoescravidão (Marinho & Vieira, 2019).

De forma não muito distante, o servidor identificado como R68 (Q2) afirma que a jornada de trabalho cansativa impossibilita a realização de atividades fora do trabalho. Logo, pode-se presumir a denúncia de que sua vida se resume ao trabalho, ao passo que complementa que o cansaço acaba por tirar o ânimo para realizar outras atividades (Q1). A fala de R97 aborda o mesmo tom quando se refere à jornada de trabalho extenuante: *“Quando a carga de trabalho se torna exaustiva, sinto-me sem forças para viver fora do ambiente de trabalho. É como se o trabalho sugasse todas as forças”* (Q2, R97).

Por isso, mostra-se imperativo o estudo das características da jornada de trabalho de maneira conceitual mais profunda, possibilitando a ampliação do entendimento sobre a relação entre a jornada de trabalho e o trabalhador, paciente de uma relação opressora e ofertante de um trabalho cada vez mais intensivo, extensivo e exaustivo (Marinho & Vieira, 2019).

Assédio Moral

Com base na literatura científica, o assédio moral configura-se como uma conduta abusiva e sistemática dentro das organizações, que acontece de forma gradativa. Logo, trata-se de uma série de perseguições, humilhações e agressões simultâneas, que tem como propósito desestabilizar a vítima emocionalmente (Heloani & Barreto, 2018; Hirigoyen, 2005). Nesse sentido, percebem-se, por meio da fala de R26, que as situações de violência vivenciadas podem ter diferentes motivações: *“desde que ingressei na instituição, os problemas de relacionamento que tive foram derivados de abusos (perseguições) de chefias, ora com, ora sem a participação de ‘colegas’, pelas mais diversas razões”* (Q4, R26). E são percebidas pela vítima como situações persistentes e sistemáticas (perseguições): *“Não foi um fato isolado, mas foi a primeira vez que me senti prejudicada financeiramente com a perseguição da chefia. Faço acompanhamento psicológico desde 2015, porque sozinha não conseguia superar o assédio moral que sofro no serviço”* (Q3, R252). Em ambas as falas o que fica evidente é a instabilidade emocional causada pelo ato: *“algumas chefias com as quais trabalhei não deram conta do trabalho que lhes competia e, em razão disso, atribuíram uma demanda exagerada, tentando fazer com que eu “perdesse o controle” razões”* (Q4, R26).

Nesse sentido, entende-se que o assédio moral pode envolver duas grandes perspectivas (ao mesmo tempo): a do assédio pessoal, relacionado às questões de relações interpessoais; e a do assédio organizacional, associado a demandas do contexto, processo e da gestão do trabalho (Soboll, 2017). Conforme relata R138, o reflexo do assédio moral nos relacionamentos é “inevitável”:

Sim. A vivência em um contexto de constante conflito, insensibilidade, desconfiança e de abuso, inevitavelmente, repercutem na vida pessoal e nos relacionamentos. Quando eu falo em abuso, estou falando de uma [chefia] que não tem o mínimo respeito pelos servidores, que exige a realização de tarefas fora da atribuição dos servidores, de tarefas desnecessárias, medíocres; uma chefia que condiciona a concessão de folgas e férias à realização de tarefas em desvio de função ou favores pessoais (Q1, R138).

Já, sob a perspectiva do assédio organizacional, a fala de R36 evidencia aspectos negativos relacionados ao contexto de trabalho, que corroboram para o assédio: “*falta de participação nas decisões de serviço, elevada carga de trabalho, frustração acerca da impossibilidade de autodeterminar o cumprimento do serviço, assédio moral*” (Q4, R36). Por isso, destaca-se a importância de se levantar informações de ambas as perspectivas - das relações de trabalho e da organização do trabalho na qual os trabalhadores estão submetidos.

No instrumento QAN também foi possível verificar que entre os participantes, 51,3% observaram/testemunham alguma situação de Assédio Moral no local de trabalho. O que pode ser ilustrado na fala a seguir:

Apesar de, no momento, não estar atravessando problemas mais graves, no passado fui vítima de assédio moral extremamente grave, que comprometeu minha saúde física e mental. Continuo vendo isso acontecer com colegas, sem que a instituição tome qualquer providência para estancar esse abuso e responsabilizar os assediados (Q3, R164).

O impacto do assédio moral vai além do vivido, pode ser percebido também no convivido. Afinal, em um processo empático tendemos a se colocar no lugar dos outros e sofrer a dor do outro. Ao não ser isso mais possível, entramos na seara da banalização do mal já amplamente discutido desde Hannah Arendt (2016).

Em relação a quem cometeu o assédio, 19,5% dos participantes assinalaram ter sido assediado pelo superior hierárquico e 7% sofreu assédio misto (por parte do superior hierárquico e de colegas). Infelizmente, existem diversos relatos que denotam a prática de assédio por parte do superior hierárquico. A seguir, pode-se encontrar uma fala mais relacionada à perspectiva pessoal, de como a vítima percebe as situações vivenciadas:

Falta de respeito pela chefia imediata, falta de consideração pelo trabalho desenvolvido. Somos tratados como objeto, como se não tivéssemos sentimentos, somos coisificados, e se questionamos qualquer tarefa que não seja de nossa atribuição somos taxados como preguiçosos, como se não quiséssemos trabalhar” (Q4, R129).

Já o participante R138, comenta sob uma perspectiva do assédio organizacional, trazendo elementos do contexto laboral:

A minha chefia exige dos servidores e dos estagiários tarefas particulares. A minha chefia exige a realização de tarefas que não estão dentro das minhas atribuições. A minha chefia coloca um servidor contra os outros. A minha chefia fala para os meus colegas que eu não sou uma pessoa confiável, que eu contamina os demais colegas. A minha chefia não respeita a escala de divisão de tarefas do setor, ou seja, ela não pede para quem está responsável por aquela tarefa, mas sim para quem resolve, sobrecarregando aquele servidor. Aqui, quanto mais você trabalha e mais competente você é, mais você é exigido. A minha chefia trata os servidores sempre com grosseria,

sem empatia. A minha chefia nunca está, nunca aparece para trabalhar, daí, para compensar, ela exige que os servidores façam parte do trabalho dela, para parecer que está tudo em dia e que ela trabalha muito (Q4, R138).

Os poderes hierárquico e disciplinar são os facilitadores da ocorrência deste tipo de violência psicológica contra servidores do Estado, bem como que a prática de atos administrativos fundamentados em critérios de oportunidade e conveniência pode encobrir situações de abuso de poder, presentes, por exemplo, no sistema de avaliação de desempenho e na retirada injustificada de cargos/funções gratificadas. Contudo, mesmo que os atos administrativos sejam utilizados, por vezes, estrategicamente como forma de “encobrir” situações de violência, para os servidores fica evidenciado o abuso conforme aponta R90: “fui submetido a dois procedimentos disciplinares cuja forma apenas ocultava um conteúdo de puro exercício de poder contra um servidor contra quem desejavam constranger e intimidar (Q2, R90)”.

De acordo com Hirigoyen (2005, p. 12), aquele que menospreza, o agressor, é alguém que “têm necessidade de rebaixar os outros para adquirir uma boa autoestima e, com ela, obter o poder, pois são ávidos de admiração e de aprovação”. Por fim, é importante retomar que, em alguns casos, o assédio moral já é considerado Dano Existencial pela jurisprudência brasileira e pela literatura científica (Almeida Neto, 2005).

Falta de Reconhecimento

Face aos dados recolhidos na instituição pesquisada, uma nova categoria de análise foi criada, com o objetivo de analisar se a falta de reconhecimento no trabalho poderia gerar um dano à existência desse trabalhador. Conforme Dejours (2004), o reconhecimento é um elemento central na preservação da estrutura psíquica do sujeito, uma vez que atrelado à dinâmica prazer-sofrimento no trabalho e de geração de saúde ou de adoecimento. Logo, se ele se faz presente em um ambiente em que há produção de bem-estar e realização para os que ali trabalham, invariavelmente, haverá a produção de saúde também. De forma inversa, quando uma organização tem como princípios a exploração, a alienação e o desgaste dos trabalhadores, ela produz sofrimento e isso, ao longo do tempo, se não ressignificado e transformado, pode ocasionar doenças (Perez, 2017). O processo de adoecimento (seja ele físico, mental ou relacional) e seus diversos desdobramentos na vida dos indivíduos é potencial dano existencial.

O conceito de reconhecimento pode ser compreendido como a importância do sujeito ter seu trabalho reconhecido pelos seus pares, chefes, organização e sociedade. O reconhecimento seria a forma da retribuição simbólica advinda da contribuição dada pelo sujeito, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho. Esta retribuição se apresenta em duas dimensões: reconhecimento no sentido de constatação, que representa a realidade da contribuição individual à organização do trabalho, e reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores dada à organização (Lima, 2013).

A Psicossociologia utiliza-se desse entendimento e expande essa possibilidade ao afirmar que, o reconhecimento também pode advir do próprio trabalhador, que reconhece aquilo que faz como algo maior, algo vinculado à importância social (Carretero, 2001). Podemos observar que no relato a seguir o participante consegue perceber aspectos de seu trabalho a serem valorizados, porém o sentimento de desvalorização acaba por ganhar mais espaço:

O trabalho em si [aqui] é digno, agrega muito ao servidor. Todavia, parece que no setor público impera a lógica de que aquele que mais produz é o que receberá mais trabalho e a valorização será apenas por elogios. É praticamente impossível apenas com base na produtividade ascender para outros cargos ou ter recompensa financeira. Isso cabe apenas a quem tem "contatos". Infelizmente. (Q3, R175)

De acordo com Lhuillier (2011), a problemática do reconhecimento confirma a importância da relação dialética com o outro e do vínculo como conflito e ruptura, mas também como cooperação e solidariedade. É importante ressaltar que para diferentes pessoas, em diferentes fases de sua vida, o trabalho pode variar de necessidades restritas à sobrevivência, passando pela luta por reconhecimento, até chegar, quiçá, à autorrealização (Colombo; Oltramari & Rodrigues, 2018). Por outro lado, quando a desvalorização do trabalho realizado pode causar reflexos inclusive na perspectiva de futuro, podendo intervir na carreira do trabalhador:

Atualmente, a maior dificuldade que se apresenta é a desmotivação. Sem perspectiva de evolução na carreira e valorização pessoal, sequer atualização da remuneração, ausência de incentivo para crescer profissionalmente e ser reconhecido por meu trabalho (Q4, R164).

De forma bastante presente, os dados também evidenciam nessa categoria a importância das perspectivas psicológica e social no que se refere ao reconhecimento no trabalho e sua representatividade no fazer sentido trabalhar-viver. Afinal, postula-se nessas perspectivas, em linhas gerais, que o trabalho significa reconhecimento, gratidão, constituição de identidade e da subjetividade, além de vínculo social (Clot, 2007; Dejours, 2004).

O relato do participante R144 vem a corroborar esta premissa:

Falta de paciência no trato com as pessoas; exaustão e cansaço impedem estudar para outros concursos; falta de vida social muito em decorrência da desvalorização remuneração; falta de autoconfiança e estima baixa; levar problemas do trabalho para casa; chateações e tristezas do cotidiano afetam diretamente o casamento e família. Mas, a falta de valorização e a sobrecarga são diretamente responsáveis pelo desequilíbrio na ordem pessoal (Q2, R144).

Categorias partindo das perspectivas do trabalho

A análise das respostas das 169 pessoas que responderam “sim” à pergunta Q1, revelou a preponderância da perspectiva psicológica (n=125), seguida pela perspectiva social (n=122) e, posteriormente, pela fisiológica (n=65), conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Distribuição de Respostas por perspectivas da Polissemia do Trabalho

Perspectivas	Amostra total	
	N	%
Psicológica	125	74
Social	122	72
Fisiológica	65	38
Econômica	21	12
Política	19	11
Cultural	17	10
Legal	13	08
Ideológica	04	02
Religiosa	04	02
Espiritual	04	02

NOTA. DESENVOLVIDO PELOS AUTORES.

Os quase três terços de respondentes em que a **perspectiva psicológica** aparece fortalecem os dados apresentados no QAN, em que 44% dos respondentes sofreram violência psicológica no trabalho. Também foi possível perceber como a exposição à violência psicológica pode interferir nas estratégias de enfrentamento do trabalhador: “no início, tentei conversar com a chefia, mas parece que não possuem senso de realidade quando ao nível de estresse empregado. Hoje, apenas suprimo os sentimentos de frustração e impulsos de raiva” (Q5, R39). Sobretudo, no que diz respeito à incorporação de estratégias que caminham no sentido do isolamento, da não expressão de opiniões, do não agir. Quando questionados sobre “Como faz para lidar com essas dificuldades?” as respostas obtidas são: “não faço, lido diariamente e não é fácil, tem me deixado doente” (Q5, R144); “Neutralizo, procuro não lembrar, não pensar” (Q5, R133); “Me isolo” (Q5, R130). Pode-se perceber uma fragilidade e falta de um coletivo no emprego de tais estratégias, por meio dos dados obtidos pelo PROART em que 32,1% iniciaram algum tratamento de saúde mental.

Também se reforça a **perspectiva social** ligada a perspectiva psicológica, uma vez que na maioria dos casos elas apareceram uníssonas. Essa indissociabilidade, já compreendida nos trabalhos de

Colomby e Oltramari (2016) e Colomby, Oltramari e Rodrigues (2018), é defendida por Dejours (2004). Afinal, conforme o autor, o trabalho é um importante meio para satisfação das necessidades sociais e psicológicas, tornando-se um fator essencial de sentido à vida humana. O significado do trabalho é social, porque é compartilhado por um conjunto de pessoas e psicológico, pois envolve questões subjetivas, que dizem respeito aos indivíduos e suas histórias pessoais (Souza & Tolfo, 2009).

Podemos encontrar no relato de diversos participantes, evidências da relação entre os aspectos sociais e psicológicos do trabalho. O participante R93 traz em sua fala alguns elementos: “*o desânimo, tristeza e insegurança contribuíram para me fechar em relação aos amigos e colegas, diminuindo a interação nos momentos fora do trabalho*” (Q2, R93). Por vezes, parece que a relação estabelecida é de dependência, conforme apontado em: “*minha vida particular é programada em função do que meu trabalho me possibilita*” (Q2, R62).

Nesse sentido, podemos pensar que situações de violência no trabalho podem desencadear uma série de mudanças no âmbito pessoal/social do trabalhador. Desde questões cotidianas como: “*conversar menos com a família porque está cansado*” (Q2, R13), ou “*falta de tempo e paciência com cônjuge e filho*” (Q1, R61). Até a interferência na qualidade dos relacionamentos: “*não consigo ter vida social e meu casamento está bastante abalado. Cobro demais minha filha e esposo. Me afastei das coisas que me traziam prazer. Adorava rir e estar entre amigos*” (Q2, R130).

Não obstante, a frequência e a persistência dos atos de violência podem se transformar em assédio moral e/ou dano existencial ao passo que modificam os projetos de vida dos trabalhadores, conforme fica registrado nas falas a seguir: “*adiei a maternidade*” (Q2, R20); “*Antecipei o projeto de gravidez para fugir de uma chefia e de uma sobrecarga de trabalho*” (Q2, R38)”. Essa é mais uma evidência dos efeitos que o trabalho pode ter nos projetos de vida, assim como nos possíveis danos à vida de relações.

Os resultados da Escala de Danos-EDT que também integra o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho podem dialogar com a **perspectiva fisiológica** do trabalho. Uma vez que itens como *dores nas costas; alterações do sono e dores no corpo em geral* foram pontuados como agravos relacionados à sobrecarga de trabalho. Que, por sua vez, tem correspondência direta com o a Escala de Sofrimento Patogênico-ESPT que indicou o Esgotamento Mental relacionado ao *desgaste, cansaço e sobrecarga* oriundos do volume de trabalho e da exaustão na e pós jornada laboral.

Os resultados obtidos nas escalas auxiliam na compreensão de que os prejuízos físicos, por vezes, estão intimamente ligados à categoria “Jornadas Exaustivas de Trabalho”, conforme exemplificado por um dos respondentes:

A quantidade de trabalho geralmente é invencível, as pilhas se acumulam e trabalhamos no limite das nossas forças, às vezes cumprindo muitas horas além da jornada, sem qualquer tipo de contraprestação (remuneração ou folga). Isto me deixa muito cansada, causando também problemas físicos (Q2, R22).

Ainda pensando sobre os aspectos fisiológicos, existem alguns efeitos negativos que não são só relacionados à exaustão: “tenho pesadelos com o trabalho, desenvolvi bruxismo diurno, e o estresse normalmente chega ao extremo durante o serviço” (Q3, R39). Em outros casos observam-se efeitos que podem ser esperados se diretamente relacionados à carga de trabalho: “tive grave crise de coluna e não tive férias e voltei a trabalhar ainda com algumas dores num ambiente com muito trabalho” (Q2, R57). Contudo, mesmo que separemos as situações em categorias, para fins analíticos, as perspectivas estão conectadas. Em outras palavras, um prejuízo que afeta a esfera fisiológica, pode afetar também a vida de relações, conforme podemos acompanhar no relato a seguir: “a dor nas costas e no ciático me causa desânimo e mau humor, o que reflete no relacionamento com a família, em especial com minha filha pequena, cujos cuidados e convivência exigem que eu esteja bem de saúde” (Q1, R161).

Dado esse cenário, o percentual de 38% dos respondentes terem sido identificados com potencial dano existencial devido às questões fisiológicas, passa a fazer sentido em consonância com os dados obtidos, por meio do PROART, em que 18,9% dos respondentes se afastaram por problemas de saúde e mais de 25% dos servidores que responderam à pesquisa passaram a fazer uso frequente de medicamentos.

Diferentemente de outras pesquisas realizadas como por Colomby e Vaclavik (2018) e Vaclavik e Pithan (2018) em que a **perspectiva econômica** se sobressai como aspecto instrumental do trabalho, nesse estudo a remuneração aparece como fator compensador ou potencializador dos danos percebidos. No que se refere à perspectiva econômica como potencializadora dos danos, isto é, quando o servidor se vê injustiçado por alguma situação financeira, podemos citar as seguintes situações: a “falta de valorização financeira no trabalho gerou mudança em minha vida” (Q2, R81); “a construção da carreira para atingir determinado posto na instituição e, conseqüentemente, melhor condição econômica restou frustrada pelo não pagamento discriminatório do salário devido quando atingido tal cargo, inviabilizando projetos pessoais como o aumento da família” (Q2, R21); “sim, a ausência do pagamento devido pela atividade desempenhada, após a conquista por merecimento do posto, frustrou projeto de vida” (Q1, R21).

Já no que se refere ao trabalho como compensador (economicamente falando), quando o servidor compreende que seus ganhos condizem e compensam os malefícios do trabalho, se tem a exemplificação nos seguintes relatos: “penso nas contas que tenho que pagar e na estabilidade pelo concurso público” (Q5, R285); “penso que, mesmo com as frustrações, é um bom cargo com uma boa remuneração e como não é pesado, saio daqui ainda com vontade de buscar atividades prazerosas” (Q5, R45).

Ainda, foram encontrados, em menor expressividade, elementos característicos das perspectivas política, cultural, legal, ideológica, religiosa e espiritual. Ademais, por mais que a perspectiva **ideológica** não tenha sido manifestada diretamente pelos participantes, entende-se que ela está presente de maneira singular e é perpassada em todas as demais perspectivas levantadas. Da mesma forma, as perspectivas **religiosa e espiritual** podem estar mais presentes do que o explícito. Visto que expressões como “rezar” e “fé” fizeram parte das respostas, por exemplo: “Rezar para conseguir outra atividade profissional antes de chegar na depressão” (Q3, R04); “tenho praticado bem mais minha fé e compartilhado a situação injusta que vivo com meus amigos e familiares” (Q5, R280)

Contudo, acredita-se que a fala que melhor resume essas perspectivas (espiritual e religiosa) dado o contexto do dano existencial é a fornecida pelo R36 ao responder como faz para lidar com as dificuldades do trabalho: “*terapia, meditação e medicação*” (Q5, R36). Outros colegas, responderam na mesma sintonia: “*meditação e religião*” (Q5, R35); “*Coragem e terapia*” (Q5, R68); “*Tomo antidepressivo e rezo*” (Q5, R179).

Quanto à perspectiva **legal**, essa se evidencia como forma de materialização dos possíveis danos, como forma de luta por direitos já conquistados ou a serem garantidos:

Considero ilegal e equivocada a retirada da gratificação de desempenho de atividade perigosa, pois nos leva a estender nossa atividade laboral para além do saudável, tendo em vista as suas peculiaridades. O resultado é o aumento expressivo de faltas ao trabalho por problemas de saúde, sem contar seus reflexos na própria saúde do trabalhador (Q3, R86).

Já alguns enxergam na aposentaria, por exemplo, o fôlego que necessitam para manterem o equilíbrio emocional, conforme esclarece R16: “*Adotei a linha de apenas aguardar a aposentadoria. Paguem meu salário, concedam as férias e as licenças prêmio e não me atrapalhem no trabalho*” (Q5, R16).

De forma que, em algumas situações a falta de flexibilidade legal parece atrapalhar o bom andamento da vida-trabalho desses servidores, conforme exemplifica R09: “*A demanda de trabalho oscila muito e, quando atinge picos, preciso fazer hora extra e não consigo estudar em casa; por outro lado, com pouco trabalho, preciso cumprir horário mínimo por causa do ponto*” (Q2, R09). Ao passo que em outras situações haveria uma maior necessidade de controles por parte da organização ou instância competente para tal: “*Dificuldade em cumprir tarefas que não são de minha atribuição ou cargo e que, mesmo sendo notório o desvio da função, somos, muitas vezes, ‘pressionados’ a fazer*” (Q4, R124).

Esse fato pode estar também vinculado à perspectiva **política**. Dito isso, compreende-se aqui as questões políticas, resumidamente, como relações de poder que se apresentam de forma manifesta ou latente nas organizações. Os exemplos, falam por si: “*Autoritarismo. Inexistência de diálogo ou interlocução entre servidor e instituição*” (Q4, R03); “*Fui submetido a dois procedimentos disciplinares cuja forma apenas ocultava um conteúdo de puro exercício de poder contra um servidor contra quem desejavam constranger e intimidar*” (Q2, R90); “*O sentimento de hierarquia por vezes se perde na soberba de alguns, trazendo como consequências prejuízos e danos dos mais diversos, alguns imensuráveis*” (Q3, R301).

Ainda na perspectiva política, mas também dialogando com a cultural e legal, R26 afirma que “*a melhor solução, embora de difícil execução diante do funcionamento disfuncional da instituição, seria a apuração dos fatos e a responsabilização dos causadores dos problemas/abusos*” (Q6, R26). Essa resposta representa muitas das dificuldades já abordadas no contexto de trabalho dessa organização e da necessidade de investigações e punições que se efetivem no que se refere, em especial, aos danos imateriais.

A perspectiva **cultural**, que por si só, é difícil de conceituar, inclui as crenças, a moral, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como integrante de um grupo maior (Tylor, 1920). Ao compreendermos que a forma como uma profissão ou grupo de

profissionais é reconhecida pela sociedade estamos também perpassando por elementos culturais: “o público em geral pensa que servidores públicos são vagabundos, mas eu trabalho um monte e não gosto de ouvir comentários como este e já soltei as patas no meu irmão por causa disto” (Q3, R13).

Além disso, cabe ressaltar que, em muitos casos, foram encontradas mais de uma perspectiva em cada fala, reforçando a necessidade de compreender o fenômeno trabalho a partir de uma lente polissêmica, não reducionista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as principais conclusões do artigo está a inter-relação entre o dano existencial, na forma como é percebido pelos servidores públicos e gerado por fatores de riscos psicossociais identificáveis, com as diferentes facetas da polissemia do trabalho. Tal conclusão incentiva o aprofundamento das pesquisas e aponta para a amplitude e a concretude do dano existencial no trabalho. Os achados coincidem com o proposto por Marinho e Vieira (2019), de que o dano existencial nada mais é do que a descrição de uma relação que desumaniza o trabalhador, privando-o de sua vida fora do trabalho.

Reforça a importância de compreensão do fenômeno o fato de mais de 60% dos participantes da pesquisa terem levantado questões que se configuram como potencialidades ao dano existencial, significando que o fenômeno está muito presente na vida cotidiana e organizacional. Também indica que não é necessário se tratar de uma situação extrema, de risco de morte, por exemplo, para caracterizar dano à existência, mas as situações cotidianas influenciam paulatinamente a vida dos indivíduos.

Os respondentes, a par dos aspectos negativos e/ou desagradáveis, também apontaram medidas para lidar com os desafios de seu contexto laboral e que podem ser úteis para prevenção dos danos existenciais antes analisados e para a minimização dos fatores de risco. Quanto à Organização do Trabalho, destacaram questões que podem contribuir para a diminuição da sobrecarga de tarefas, tais como contratação de mais servidores, redução de carga horária, divisão de tarefas mais equitativa e justa. Igualmente foram trazidas sugestões para buscar melhorias nas relações socioprofissionais, relacionadas a mais participação nas decisões, empatia e ao combate do assédio moral. Apareceram também propostas visando uma aproximação maior entre chefia, servidores e a qualificação das pessoas que ocupam cargos de gestão.

As ações preventivas eficazes devem partir da Organização do Trabalho, considerada a vontade do coletivo e mediante a oportunização de espaços de diálogo fundamentados na cooperação ética e na solidariedade. Reforça-se aqui a necessidade de participação efetiva dos gestores, sua qualificação e atuação comprometida com uma cultura que promova ações corretas e eficazes a fim de conter os riscos psicossociais laborais (Zanelli & Kanan, 2018).

Logo, diante da multidimensionalidade do Dano Existencial são necessárias diversificadas intervenções em prol da prevenção e promoção de um ambiente laboral saudável. Cabem ações como formulação de políticas, formação de gestores, debates, oficinas, comitês multiprofissionais para apuração de ocorrências e respostas aos servidores de forma institucional, fiscalização quanto ao

cumprimento de códigos de ética, desenvolvimento de mecanismos de acolhimento para quem adoeceu devido à violência psicológica, destinação de um setor para acompanhar a mobilidade destes servidores (readaptação), criação de instâncias de mediação das relações interpessoais, desenvolvimento da cultura do respeito, com gestores personificando valores éticos.

No que se referem às possibilidades para estudos futuros, sugere-se que possa ser realizada um cruzamento estatístico entre os questionários já desenhados para corroborar os pressupostos apresentados através deste estudo. Cabe investigar, através de instrumentos quantitativos específicos – a serem desenvolvidos e validados - em que medida se dão as relações identificadas entre fatores de risco psicossocial, violência no trabalho e dano existencial.

Da mesma forma, sugere-se a continuidade deste estudo buscando ampliar e diversificar a amostra de respondentes. Análises capazes de contemplar as realidades sociais, econômicas, culturais e organizacionais distintas, podem trazer novas nuances interpretativas para o fenômeno. Estudos capazes de interseccionar aspectos como raça, classe, gênero, idade, para citar apenas alguns, vão ao encontro da perspectiva polissêmica proposta neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, M. S., de Assis, B. A., de Oliveira, M. O. F., de Souza Rosa Filho, D., & Duarte, D. A. (2019). Dark Side in the Rural Sector: overview of working conditions similar to slavery in Brazil. *Journal of Business Studies and Law*, [S.l.], 12(1), 4-24. ISSN 1981-223X.
- Almeida Neto, A. A. (2005). Dano existencial: a tutela da dignidade da pessoa humana. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, 6(24), out/dez.
- Antunes, R. (2002). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Arendt, H. (2016). *A condição humana*. Rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, (13a ed.).
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa.
- Bendassoli, P. F. (2009). *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning.
- Boucintas Filho, J. C., & Alvarenga, R. Z. de. (2013). O Dano Existencial e o Direito do Trabalho. *Revista Eletrônica Tribunal Regional do Trabalho do Paraná*, Paraná, 2(22), set. Recuperado de: www.mflip.com.br/pub/escolajudicial/?numero=22
- Brasil. (2012). Resolução N° 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: MS, dez. Recuperado de: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
- Brasil. (2016). Resolução N° 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Brasília: MS, maio. Recuperado de: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Brasil. (2017). *Lei 13.467*, de 13 de julho de 2017. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm
- Brasil. (2018). Oitava Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Recurso Ordinário n° 1882/2016-00 31-12. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*. Recuperado de: www.trt12.jus.br
- Carretero, T. C. (2001). Psicossociologia em exame. In: Lèvy, A., Nicolai, E., Enriquez, J., & Dubost (Orgs.), *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Carvalho Neto, C. J. de, & Silva, L. P. da. (2015). Dano Existencial: autonomia, comparação com alguns danos de sua espécie e circunstâncias ilustrativas de sua ocorrência. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, Três Corações, 13(1), jul.
- Cattani, A. D., & Holzmann, L. (2011). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. (2a ed.) Porto Alegre: Editora Zouk.
- Clot, Y. (2007). *A função psicológica do trabalho*. São Paulo: Vozes.
- Colomby, R. K., & Costa, S. G. da. (2018). Perspectives on labor polysemy: Theoretical foundations and study possibilities. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(5). doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG180082.

- Colombo, R. K., & Oltramari, A. (2016). Integrando Perspectivas: O Trabalho Como Um Fenômeno Multifacetado. In: *XL EnANPAD 2016*, Costa do Sauípe. Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.
- Colombo, R. K., Oltramari, A. P., & Rodrigues, M. B. (2018). Integrating perspectives: proposal for the analysis of work as a multifaceted phenomenon. *Rege Revista De Gestão*, 25, 65-83.
- Colombo, R. K., Salvagni, J., & Costa, S. G. Da. (2017). *Um Fenômeno Polissêmico: o Trabalho Multifacetado em Dez Perspectivas Teóricas*. In: *XLI Encontro da ANPAD – EnANPAD*.
- Colombo, R. K., & Vaclavik, M. C. (2018). *O sentido do trabalho nos mercados laborais digitais: em busca de entendimentos a partir do olhar de motoristas de aplicativos*. In: Gregorio Perez-Arrau, Marcela Mandiola, Pablo Isla, Rodrigo Muñoz & Nicolás Ríos. (Org.). *Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales*. Ied.Santiago: Red Pilares, 2, 1732-1744.
- Dashtipour, P. & Vidaillet, B. (2017). *Work as affective experience: the contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'*. *Organization*, 24(1), 18-35.
- Dejours, C. (2004). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Tradução Franck Soudant. Organizadores: Selma Lancman e Laerte Idal Szelwar. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23 (1), 24-44.
- Facas, E. P. (2013). *Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho*. Tese de Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília.
- Ferreira, T.M. & Ghizoni, L.D. (2018). Levantamiento de los riesgos psicosociales relacionados al trabajo en funcionarios públicos del estado de Tocantins: el caso de los policías militares de Arraias. *Revista Desafios*, (5) n. Especial.
- Frota, H. A. da. (2013). Noções fundamentais sobre o dano existencial. Noções fundamentais sobre o dano existencial. *Revista Eletrônica JusLaboris*, set. Recuperado de: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/95532/2013_frota_hidemberg_nocoos_fundamentais.pdf?sequence=1
- Frota, H. A. da., & Bião, F. L. (2010). O Fundamento Filosófico Do Dano Existencial. *Revista Jurídica Unigran*, Douros, 12(24), dez.
- Heloani, R., & Barreto, M. (2018). *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba, Juruá.
- Hirigoyen, M. F. (2005). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertand.
- Hirigoyen, M. F. (2011). *Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Horochovski, R. R., & Taylor, C. R. (2001). A estruturação do sujeito nas instituições e organizações: aspectos inconscientes no cotidiano organizacional. *Revista Spei*, 2(2), 37-47.
- Karakas, F. (2010). *Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review*. *Journal of Business Ethics* 94.
- Lima, S. C. C. (2013). *Reconhecimento no trabalho*. In: Vieira, F. O., Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*, 351-355. Curitiba: Juruá.
- Lhuillier, D. (2011). Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho: nova perspectiva para compreensão do trabalho na atualidade*, 22-58, São Paulo: Atlas.
- Löwy, M. (1993). *Ideologias e ciência social: elementos para uma análise marxista*. São Paulo: Cortez.
- Marinho, M. O., & Vieira, F. D. O. (2019). A jornada exaustiva e a escravidão contemporânea. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(2), 351-361.
- Mow. (1987). *International Research Team*. Londres: Academic Press.
- OIT, Organização Internacional do Trabalho (1984). Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Serie seguridad, higiene y medicina del trabajo, núm. 56. Ginebra.
- Pereira, A. C. L., Souza, H. A., Lucca, S. R. D., & Iguti, A. M. (2020). Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45.
- Perez, K. V. (2017). *“Entre o real e o ideal, existe o possível”*: a proposta da Clínica do Trabalho Institucional como dispositivo de atenção à saúde mental dos profissionais e usuários do Sistema Único de Saúde (SUS). Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Pooli, A. M., & Monteiro, J. K. (2018). Assédio moral no judiciário: prevalência e repercussões na saúde dos trabalhadores. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(2), 346-353
- Rodrigues, C. M. L., Faiad, C., & Facas, E. P. (2020). Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho: definição e implicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36.
- Rozzetto, M. (2017). *Dano Existencial: o que é? Dano gerado em razão do excesso de horas laborados*.

- Schindwein, V. C. (2018). Assédio moral como estratégia de gestão no serviço público. *Trabalho (En)Cena*, 4(1), pp.221-237.
- Soboll, L.A. (2017). *Intervenções em assédio moral e organizacional*. São Paulo: LTr.
- Souza, R. M. B., & Tolfo, S. R. (2009). *Significados atribuídos ao trabalho em condições precárias: um estudo com feirantes do largo da ordem de Curitiba, PR*. Anais. In: XV Encontro da ABRAPSO.
- Tylor, E. B. (1920). *Primitive Culture*. London, I.
- Vaclavik, M. C., & Pithan, L. H. (2018). The agency search: the meaning of work for app drivers. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(5).
- Zanelli, J. C., & Kanan, L. A. (2019). *Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: Organizações que emancipam ou que matam*. Florianópolis: Editora Uniplac.