

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.1 • Jan./Mar. • 2023

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

REITOR

Prof. Fernando de Melo Nogueira

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

Prof. Henrique Cordeiro Martins

DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Profª. Renata de Sousa da Silva Tolentino

EDITOR

Prof. Thiago Soares Nunes – Editor Geral

EDITORES ASSOCIADOS

Prof. Luiz Rodrigo Cunha Moura, FUMEC

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 Guzman, 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. 1 (jan./mar. 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 primeiro número do Volume 22 de 2023 da Revista de Administração FACES Journal abarca artigos de diversas áreas da pesquisa científica em Administração e correlatas. As temáticas abrangem questões de ambidestria organizacional, capital de risco, dimensionamento da força de trabalho, dinâmica tributária, estresse, impostorismo, estratégias de coping, igualdade de gênero, gestão por competências, social commerce.

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:

IMPACTO DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS HOSPITAIS BRASILEIROS

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Jonas Eugênio Pontes, Macário Neri Ferreira Neto

ANALYSIS OF VENTURE CAPITAL ATTRACTIVENESS VARIABLES: EVIDENCE FROM BRAZIL

Rita de Cássia Rocha Polese, Luiz Eduardo Gaio, Otávio Gomes Cabello

ANTECEDENTS OF SOCIAL INFLUENCE ON PURCHASE INTENTION AT SOCIAL COMMERCE PLATFORMS

Diliane Salustiano de Farias, Edvan Cruz Aguiar, Nicole Stefanie Gomes dos Santos, Manoela Costa Policarpo

PROFESSOR PESQUISADOR NA ÁREA DE NEGÓCIOS: ESTRESSE, IMPOSTORISMO E ESTRATÉGIAS DE COPING

Rafaela de Almeida Araújo, Tereza Cristina Batista de Lima, Luis Eduardo Brandão Paiva

GENDER WASHING: UMA ANÁLISE DA (IN)FORMALIDADE DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROL DA IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Larissa Nardes, Shalimar Gallon, Aline Mendonça Fraga

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: COMO INCORPORAR COMPETÊNCIAS?

Thiago Almeida da Rocha, Camila Carvalho Ramos, Gottardo Celso Ferreira Dias, Thiago Dias Costa

ANÁLISE DA DINÂMICA TRIBUTÁRIA MEDIANTE UM MODELO COMPORTAMENTAL PARA UMA CIDADE DE PORTE MÉDIO

Wanderley Ramalho, Fabiano Augusto Gomes, José Edson Lara, Salette Silveira Azevedo

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura

Editores da Revista de Administração FACES Journal - Universidade FUMEC

7 IMPACTO DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS HOSPITAIS BRASILEIROS

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE, JONAS EUGÊNIO PONTES, MACÁRIO NERI FERREIRA NETO

O estudo investiga a influência da Turbulência de Mercado e da Ambidestria Organizacional no Desempenho de hospitais privados no Brasil, antes e durante a pandemia da Covid-19. A pesquisa é do tipo explicativa, realizada por meio de modelagem equações estruturais, em uma amostra total de 85 hospitais no Brasil. Os resultados mostraram que a Turbulência de Mercado impactou positivamente a exploitation e a exploration dos hospitais pesquisados nos dois períodos estudados. Antes da Pandemia, o desempenho dos hospitais foi influenciado pelas habilidades de exploitation e de exploration. Por outro lado, durante a Pandemia, somente a exploration impactou o desempenho. Os hospitais tiveram que aprender e se adaptar, quase que instantaneamente, a todo um novo cenário de recomendações e parâmetros nacionais e internacionais para receber e tratar pacientes com o Coronavírus. Entretanto, verificou-se que o constructo da ambidestria organizacional afetou com forças semelhantes os desempenhos dos hospitais em 2019 e em 2020.

30 ANALYSIS OF VENTURE CAPITAL ATTRACTIVENESS VARIABLES: EVIDENCE FROM BRAZIL

RITA DE CÁSSIA ROCHA POLESE, LUIZ EDUARDO GAIO, OTÁVIO GOMES CABELLO

This research aimed to analyze whether the innovative factors, financial and Corporate Governance criteria of publicly traded companies are related to the ability to acquire resources via Private Equity funds. Data from Brazilian companies from 2014 to 2018 were collected. A logistic regression with panel data was performed, using the Probit and Logit models. The observed result shows the positive influence of the innovation criteria: spending on R&D, environmental and social investments; financial criteria: ROE and size of investee companies and governance criteria: management and shareholder protection. The results are in line with the findings of the international literature and contribute by offering an objective, empirical analysis of the behavior of attractiveness variables in the environment of companies operating in countries of emerging economies.

53 ANTECEDENTS OF SOCIAL INFLUENCE ON PURCHASE INTENTION AT SOCIAL COMMERCE PLATFORMS

DILIANE SALUSTIANO DE FARIAS, EDVAN CRUZ AGUIAR, NICOLE STEFANIE GOMES DOS SANTOS, MANOELA COSTA POLICARPO

The present work sought to investigate how social factors social commerce platforms are inherently related to consumer buying behavior. Based on structural equation modeling, the research involved the application of an online survey among the target audience (consumers of collective purchasing sites), obtaining a sample of 283 respondents. The findings showed that social presence and informational support on social commerce sites generate more trust in other members than vendors. It was also found that confidence in members is associated with repurchase intention. The article contributes to a better understanding of the sense of social presence and the informational support in the formation of trust in sellers and in members who influence repurchase intentions.

74 PROFESSOR PESQUISADOR NA ÁREA DE NEGÓCIOS: ESTRESSE, IMPOSTORISMO E ESTRÁTEGIAS DE COPING

RAFAELA DE ALMEIDA ARAÚJO, TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA, LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA

O artigo objetivou investigar a relação entre Estresse Acadêmico, Fenômeno do Impostor e estratégias de Coping no contexto da Pós-graduação stricto sensu na área de negócios. Realizou-se uma pesquisa quantitativa, obtendo-se uma amostra de 535 alunos e professores. Adotou-se a estatística descritiva, análise fatorial e correlação de Pearson. Percebeu-se que a principal fonte de estresse é a sobrecarga de trabalho; e os sentimentos que mais se sobressaem são dúvidas em relação à capacidade de obter sucesso, medo de falhar, subestimação das capacidades próprias e superestimação das capacidades dos colegas. Encontrou-se baixa relação entre o estresse acadêmico e o fenômeno do impostor. Ademais, constatou-se como relações mais expressivas as estratégias de isolamento, considerada estratégia de Coping negativa.

92 GENDER WASHING: UMA ANÁLISE DA (IN)FORMALIDADE DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROL DA IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

LARISSA NARDES, SHALIMAR GALLON, ALINE MENDONÇA FRAGA

O objetivo deste estudo é analisar a (in)formalidade das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) em prol da igualdade de gênero nas organizações. Tais processos têm mobilizado o contexto organizacional, sobretudo na última década, motivado por pressões socioeconômicas em nível global. Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo-descritivo com 14 mulheres em posições de liderança em organizações de áreas e portes diversos. Os resultados ressaltam que as políticas e práticas, majoritariamente, são desenvolvidas de modo superficial, através de práticas informais e processos pouco estruturados. Assim, não apresentam resultados relevantes para a igualdade de gênero nas empresas. A fragilidade das ações reforça o privilégio de homens brancos e heterossexuais e o tratamento desigual entre gêneros, além de contribuir para o fenômeno de gender washing. O presente estudo visou mostrar que é necessário identificar e desafiar não apenas o que está visível e explícito, mas as diferentes camadas que corroboram a misoginia e o sexismo. Ao explorar as omissões, pretende-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas para a igualdade de gênero nas organizações.

110 DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: COMO INCORPORAR COMPETÊNCIAS?

THIAGO ALMEIDA DA ROCHA, CAMILA CARVALHO RAMOS, GOTTARDO CELSO FERREIRA DIAS, THIAGO DIAS COSTA

Este estudo tem por objetivo relatar a aplicação de um método de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) que permitiu a uma organização pública brasileira do poder judiciário identificar e integrar o perfil profissional por competências aos seus processos de DFT. A pesquisa envolveu a coleta de dados relacionados à rotina de trabalho de 111 unidades de uma instituição do sistema judiciário brasileiro, tais como produtividade, quantidade e duração. Os resultados indicaram o perfil profissional necessário a cada uma das 111 unidades participantes bem como apontaram um déficit de 98 servidores. Com base nisso, a metodologia aplicada pode indicar à instituição pesquisada, de forma técnica, como levantar e captar o quantitativo de pessoal adequado com base no perfil de competências dos servidores. Espera-se que essa abordagem possa ajudar a organização estudada a alcançar uma gestão mais eficiente de sua força de trabalho e, consequentemente, melhorar suas práticas de pessoal.

134 ANÁLISE DA DINÂMICA TRIBUTÁRIA MEDIANTE UM MODELO COMPORTAMENTAL PARA UMA CIDADE DE PORTE MÉDIO

WANDERLEY RAMALHO, FABIANO AUGUSTO GOMES, JOSÉ EDSON LARA, SALETTE SILVEIRA AZEVEDO

Este artigo tem por objetivo desenvolver e testar um modelo inovador que explicita como os antecedentes comportamentais conduzem à intenção e concretização do pagamento do tributo IPTU ao município de Ribeirão das Neves. Como metodologia, evidencia-se que, a partir dos referenciais teóricos, procedeu-se à criação e adaptação de um modelo de análise constituído de nove dimensões (construtos) e 44 indicadores (variáveis medidas). Com base nesse modelo analítico, construiu-se um questionário para uma pesquisa survey aplicado aos contribuintes. Como principais resultados, constatou-se que o modelo causal permitiu analisar a influência de aspectos comportamentais na determinação das intenções e concretização do pagamento do IPTU, sendo validado pelos dados provenientes da pesquisa survey. Adicionalmente, as hipóteses a respeito dos direcionamentos e intensidades foram testadas e validadas. As contribuições teóricas/metodológicas do estudo constituíram em contribuir com um exame dos fundamentos teóricos do modelo utilizado, representando mais um suporte empírico para o modelo apresentado, contribuindo para a sua robustez. Como contribuições sociais e para a gestão, apresenta-se um modelo e sua aplicação, constituindo-se em um instrumento gerencial e de planejamento, para municípios de porte médio, permitindo-se tratar a conformidade fiscal no combate à sonegação do pagamento do IPTU.

IMPACTO DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS HOSPITAIS BRASILEIROS

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON THE PERFORMANCE OF BRAZILIAN HOSPITALS

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
sergioforte@unifor.br
<https://orcid.org/0000-0002-8406-0910>

JONAS EUGÊNIO PONTES

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
jonas_jpe@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-0109-3144>

MACÁRIO NERI FERREIRA NETO

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
macario_ferreira@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9697-4066>

R E S U M O

O estudo investiga a influência da Turbulência de Mercado e da Ambidestria Organizacional no Desempenho de hospitais privados no Brasil, antes e durante a pandemia da Covid-19. A pesquisa é do tipo explicativa, realizada por meio de modelagem equações estruturais, em uma amostra total de 85 hospitais no Brasil. Os resultados mostraram que a Turbulência de Mercado impactou positivamente a *exploitation* e a *exploration* dos hospitais pesquisados nos dois períodos estudados. Antes da Pandemia, o desempenho dos hospitais foi influenciado pelas habilidades de *exploitation* e de *exploration*. Por outro lado, durante a Pandemia, somente a *exploration* impactou o desempenho. Os hospitais tiveram que aprender e se adaptar, quase que instantaneamente, a todo um novo cenário de recomendações e parâmetros nacionais e internacionais para receber e tratar pacientes com o Coronavírus. Entretanto, verificou-se que o constructo da ambidestria organizacional afetou com forças semelhantes os desempenhos dos hospitais em 2019 e em 2020.

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

Turbulência de Mercado. Ambidestria Organizacional. Hospitais. Pandemia Covid-19

A B S T R A C T

The study investigates the influence of Market Turbulence and Organizational Ambidexterity on the performance of private hospitals in Brazil, before and during the Covid-19 pandemic. The research is explanatory, carried out through structural equation modeling, in a total sample of 85 hospitals in Brazil. The results showed that the Market Turbulence positively impacted the

exploitation and exploration of the hospitals surveyed in the two periods studied. Before the Pandemic, hospitals performance was influenced by exploitation and exploration skills. On the other hand, during the Pandemic, only exploration impacted performance. Hospitals had to learn and adapt, almost instantly, to a whole new scenario of national and international recommendations and parameters to receive and treat patients with the Coronavirus. However, it was found that the organizational ambidexterity construct affected hospital performance in 2019 and 2020 with similar forces.

K E Y W O R D S

Market Turbulence. Organizational Ambidexterity. Hospitals. Covid-19 pandemic

INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 afetou fortemente a economia de diferentes regiões e setores, como saúde e transporte (Shen et al., 2020) e impôs no setor de saúde desafios organizacionais e sistêmicos de curto, médio e em longo prazo (Kringos et al., 2020).

Neste contexto, a literatura defende que, diante de um ambiente dinâmico e de um cenário em crise econômica, as organizações de sucesso devem ser ambidestras, o que demanda atenção delas quanto à *exploitation* e à *exploration*. A primeira delas é definida como a capacidade da organização potencializar a eficiência das suas habilidades, competências, conhecimentos e rotinas existentes, para o subsequente aumento do desempenho. Já a *exploration* é entendida como a capacidade da organização desenvolver novas possibilidades e oportunidades com foco para se adaptar a partir de mudanças ambientais, como forma de garantir as suas sobrevivências em longo prazo (Duncan, 1976; March, 1991; Tushman; O'reilly, 1996; Walrave et al., 2017). A ambidestria organizacional representa a capacidade da organização buscar e alcançar dois tipos diferentes de objetivos ou fins relacionados, inovação incremental (*exploitation*) e radical (*exploration*) (Birkinshaw & Gupta, 2013; Burgess et al., 2015).

Nesse contexto, estudos indicam que a ambidestria organizacional desempenha um papel importante ao influenciar o desempenho das organizações em diferentes níveis (He & Wong, 2004; Oreilly & Tushman, 2013; Junni et al., 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008), sendo o desafio da ambidestria combinar a estratégia da empresa com seus recursos e habilidades (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Tendo como objeto empírico hospitais, a literatura apresenta os seguintes trabalhos, na linha do tempo: a ambidestria organizacional no contexto da gestão do conhecimento em hospitais públicos do Reino Unido (Burgess et al., 2015); ambidestria organizacional na área de inovação de serviço no Hospital Universitário de Oslo (Hoholm et al., 2017); uma pesquisa qualitativa que explorou o papel dos recursos humanos para estimular a ambidestria no setor de saúde da Índia (Malik et al., 2017); o efeito da ambidestria da cadeia de suprimento no desempenho de hospitais no Kenya (Kariuki, 2018); um estudo que investigou os mecanismos que determinam os comportamentos

ambidestros em relação às enfermarias hospitalares (Foglia et al., 2019); um estudo quantitativo envolvendo ambidestria organizacional e orientação estratégica em hospitais na Jordânia (Senshen; Al-Najjar, 2020); um estudo envolvendo vários setores na África do Sul, incluindo hospitais, relacionando ambidestria e desempenho (Jacobs & Maritz, 2020); um estudo qualitativo que discutiu a relação da remoção de barreiras para o desenvolvimento da tecnologia de inovação com a ambidestria organizacional em hospitais (*start ups* de saúde) (Gleiss & Lewandowsk, 2021), e um estudo interligando sistemas de inteligência de negócios na aprendizagem organizacional com mediação da ambidestria em hospitais (Husien et al., 2021).

Como se percebe, no objeto empírico de estudos de hospitais, somente um estudo na África do Sul foi encontrado envolvendo hospitais, no estudo entre ambidestria e desempenho, mas antes da pandemia.

No contexto apresentado e diante de uma lacuna empírica na literatura a respeito da mensuração do efeito das estratégias de *exploitation*, *exploration* e ambidestria no desempenho de hospitais, inseridos em uma severa turbulência de mercado como a Pandemia da Covid-19, tem-se a seguinte questão de pesquisa: quais os efeitos da mudança estrutural da influenciada turbulência de mercado e da ambidestria, *exploitation* e *exploration* no desempenho de hospitais privados no Brasil, detentores de UTI (Unidade de Tratamento Intensivo), antes e durante a Pandemia da Covid-19?

Foram escolhidos os hospitais privados para este estudo, uma vez que são organizações que têm *fundings* próprios, que buscam obter seus faturamentos em função do mercado, diferentemente dos hospitais públicos, que dependem basicamente de verbas orçamentárias governamentais (Costa et al., 2015). O foco em organizações hospitalares detentoras de UTI, é por que são instituições mais preparadas e mais complexas, uma vez que estão capacitadas ao apoio pós-cirúrgico, e no caso da Pandemia da Covid-19, são imprescindíveis quando do agravamento da doença (Brasil, 2022). O Brasil tem relevância como objeto de estudo, uma vez que foi o quarto país em vacinação contra a infecção do Coronavírus, ficando atrás da China, Índia e Estados Unidos, nessa ordem (BBC, 2022).

Assim, a pesquisa objetiva investigar a mudança do impacto da turbulência de mercado e das ações estratégicas de ambidestria, *exploitation* e *exploration* no desempenho de hospitais privados no Brasil, que possuem UTI, antes e durante a pandemia Covid-19.

O estudo se justifica pelo baixo crescimento econômico no mundo, que restringiu os recursos financeiros públicos e privados, dificultando o atendimento das necessidades de saúde. Essas restrições financeiras vêm afetando os hospitais, que são obrigados a melhorar a qualidade e a eficiência de seus serviços e, conseqüentemente, os profissionais de saúde precisam repensar a prestação de cuidados de acordo com os recursos humanos e econômicos disponíveis (Foglia et al., 2019), bem como administrar as tensões entre fornecer cuidados de alta qualidade e seguros, combinados com a contenção de custos (Foglia et al., 2019; Gilmartin & Daunno, 2007), e que, ainda, a Pandemia da Covid-19 vem abalando os negócios e tornou o ambiente de mercado ainda mais turbulento, resultando em mudanças nos desejos e preferências dos clientes (Ferreira Neto et al., 2021).

São vários os motivos que explicam o enfoque deste estudo em hospital: i) pela sua importância e necessidade para o bem-estar de toda a sociedade (Conway et al., 2017); ii) sua natureza

intrincada de processos complexos entregues por equipes interdisciplinares (Erwin; Landry, 2015); iii) sua expansão contínua em termos de complexidade e impacto em indivíduos e grupos (Longenecker & Longenecker, 2014); iv) em função de um hospital ser influenciado e pressionado pelas mudanças ambientais para melhorar as práticas gerais e a qualidade dos serviços (Wasilewski, 2019); v) a maior parte da literatura não relaciona os conceitos de ambidestria às organizações de saúde, referenciados empiricamente (Wasilewski, 2019), e vi) compreende os efeitos da *exploitation* e *exploration*, do ponto de vista da saúde, sendo necessária para o avanço geral dos hospitais (Wasilewski, 2019).

No âmbito contextual, esta pesquisa contribui com a literatura por ser um estudo realizado demonstrando um modelo aplicado aos hospitais que apresentaram suas decisões no período pandêmico. Na esfera gerencial e prática, esta pesquisa pode ser útil para gestores e CEOs de hospitais privados, uma vez que eles podem relacionar os achados da pesquisa às suas decisões estratégicas e atividades operacionais de inovação, assim como os gestores de hospitais podem conhecer um conceito estratégico (ambidestria organizacional) aplicável.

Este trabalho encontra-se estruturado em seções. Na primeira seção é apresentada a Introdução com contextualização do estudo, destacando as pesquisas recentes relacionadas aos temas abordados, a lacuna de pesquisa, o objetivo e a relevância deste estudo. Na segunda seção é realizada uma revisão da literatura. A terceira seção apresenta o modelo conceitual e as hipóteses previstas. Na quarta seção, encontra-se a metodologia e os procedimentos adotados para análise dos dados. Na seção de número cinco, tem-se a análise dos dados e os resultados alcançados. Na seção seguinte, de número seis, ocorre a discussão dos resultados à luz do referencial teórico. Por fim, a última seção apresenta a conclusão desta pesquisa.

AMBIDESTRIA, DESEMPENHO DOS HOSPITAIS E PANDEMIA DA COVID-19

Nesta seção, foram desenvolvidos o arcabouço teórico desta pesquisa apresentando os conceitos de turbulência de mercado, ambidestria e desempenho hospitalar.

Exploitation, Exploration e Ambidestria

A capacidade de *exploitation* envolve melhorias em produtos ou serviços com base na tecnologia existente da empresa, enquanto a habilidade de *exploration* envolve a implementação de negócios, produtos e serviços no foco da inovação radical, e na entrada em novos mercados, com uma trajetória tecnológica diferente (Benner & Tushman, 2003; We & Wong, 2004).

Nesse sentido, organizações caracterizadas pela escassez de recursos, a *exploitation* desempenha um papel importante, não só porque recombina os conhecimentos e habilidades atuais para atender às novas necessidades, mas também porque suas iniciativas estão ligadas à melhoria incremental e ao refinamento das capacidades existentes com o objetivo de gerar eficiência, melhorando os

processos de trabalho, gerando recuperação de custos, bem como visando melhorar os produtos existentes e satisfazer as necessidades dos clientes e mercados existentes da empresa (Gastaldi et al., 2018; He & Wong, 2004; Junni et al., 2013; March, 1991; Nafei, 2019). Assim, gestores e líderes de organizações desempenham um papel crucial para alavancar a *exploitation*, uma vez que são capazes de orquestrar a execução de atividades eficientes, voltadas para o alcance de objetivos específicos e claros (Rosing et al., 2011).

A *exploration* desempenha um papel relevante ao experimentar e buscar inovação (Lavie et al., 2010), estando muito ligada à descoberta e à busca (March, 1991) de novas possibilidades, de novos conhecimentos, oportunidades, clientes, mercados, e de inserção de novos produtos e de processos na organização (Nafei, 2019). Em suma, a *exploration* está associada às estruturas orgânicas, aos sistemas fracamente acoplados, à quebra de caminho, à improvisação, à autonomia e caos, e aos mercados e tecnologias emergentes (He & Wong, 2004).

Posen e Levinthal (2012) afirmam que a *exploitation*, com o conhecimento atual e das oportunidades internas, com a *exploration*, com uso de conhecimentos externos às organizações, são as medidas mais determinantes a serem tomadas em ambientes dinâmicos. Tay e Lusch (2007) corroboram essa visão, destacando a importância da aprendizagem nas capacidades de *exploitation* e *exploration* em um ambiente complexo e turbulento, assim como o setor de saúde se apresenta. Nesse sentido, afirmam-se que os hospitais são uma das formas mais complexas e interdependentes de organização, em que a instabilidade e a aspereza são características inerentes ao setor da saúde, e pela natureza do negócio e a complexidade do cenário ambiental, as organizações e os profissionais de saúde são pressionados a projetar soluções inovadoras e buscar inovações para superar falhas e lacunas (Kodner & Spreuwenberg, 2002; Skica et al., 2019).

Assim, a ambidestria organizacional é definida como a capacidade de uma organização buscar conjuntamente a *exploitation* (inovação incremental) e a *exploration* (inovações radicais) (Atuahene-Gima & Murray, 2007; O'reilly & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008; Vrontis et al., 2017). As organizações ambidestras se tornam mais adaptáveis ao seu respectivo ambiente de atuação, o que eleva a probabilidade de sucesso em longo prazo, sem contar que a inovação é um dos eixos estruturantes para a garantia da competitividade nas organizações (García-Avilés et al., 2018; Popadic et al., 2015)

A coexistência de *exploitation* e da *exploration* é considerada essencial para a implementação de boas estratégias organizacionais (Jansen et al., 2005) juntamente com sua distribuição estratégica dentro da organização, que influenciam o desempenho da empresa de forma positiva (He & Wong, 2004).

Desempenho Hospitalar

As organizações enfrentam complexidade, incerteza, competitividade e desafios de mudanças rápidas no ambiente de negócios (Obeidat et al., 2016), o que afeta seus desempenhos.

Normalmente, o desempenho das organizações tem sido baseado em métricas financeiras, como lucro, receita e participação de mercado, mas estudos mostram que os indicadores financeiros

medem o desempenho no passado e podem não ser uma boa maneira de medir o desempenho no futuro. Assim, a inclusão de indicadores não financeiros, como qualidade de serviço percebida pelos clientes, reputação, capacidade, orientação para o mercado, desenvolvimento de mercado, entre outros, ajuda a organização a superar essa lacuna (Bulak & Turkyilmaz, 2014; Gbadeyan et al., 2017).

Os hospitais estão se esforçando para garantir que o atendimento de qualidade seja entregue ao paciente, a fim de influenciar os resultados no que diz respeito ao desempenho do hospital e à satisfação do paciente. Somente quando os pacientes desfrutam de cuidados de saúde de qualidade é que eles podem ficar satisfeitos e isso também levará a um melhor desempenho do hospital (Gbadeyan et al., 2017).

Desta forma, uma assistência de maior qualidade pode aumentar a lucratividade, reduzindo custos e desperdícios, aumentando o número de pacientes e, conseqüentemente, uma maior participação de mercado, além disso, pacientes satisfeitos pagam preços mais elevados, assim, hospitais com atendimento de alta qualidade e baixo custo operacional tendem a realizar melhor desempenho (Jiang et al., 2006).

A competição por mercados, insumos e recursos torna o desempenho essencial para o sucesso da organização e, como consequência, o papel desse construto se tornou preponderante para as organizações, como forma de medir se os resultados foram alcançados ou não, portanto, hospitais inseridos em mercados competitivos têm maior probabilidade de sofrer pressão para sustentar altos níveis de satisfação do paciente, a fim de manter ou ganhar participação de mercado (Al-Amin et al., 2018; Richard et al., 2009).

Turbulência do Mercado e os Efeitos da Pandemia da Covid-19

As organizações inseridas em mercados altamente turbulentos são mais propensas a se envolver em altos níveis de inovação para desenvolver novos produtos e ou serviços para agradar seus clientes, dependendo da extensão da interação entre as capacidades de adequação ao mercado e a inovação (Chen et al., 2016).

A turbulência do mercado é um fator relevante, pois aumenta a incerteza e o risco nos processos de negócio, o que geralmente afeta o desempenho. Um ambiente turbulento de negócios é caracterizado por incertezas e mudanças difíceis de prever, de forma que o surgimento de preocupações ambientais gera oportunidades e ameaças e, conseqüentemente, afeta as abordagens de negócios implementadas pelas empresas (Ch'ng et al., 2021; Liu, 2013).

As organizações têm implementado estratégias de mudança de produtos e de serviços para satisfazer as necessidades e preferências dos clientes com o objetivo de sobreviver à Pandemia (Appiah-Nimo & Agyapong, 2020).

As medidas de bloqueio impostas, em todo o mundo, procuraram reduzir a livre circulação de bens, de serviços e de pessoas, interrompendo as cadeias de abastecimento internacionais. Assim, a Pandemia da Covid-19 gerou turbulência no mercado, implicando em endividamento familiar e empresarial, o que tem amplificado um choque econômico (Brodeur et al., 2020).

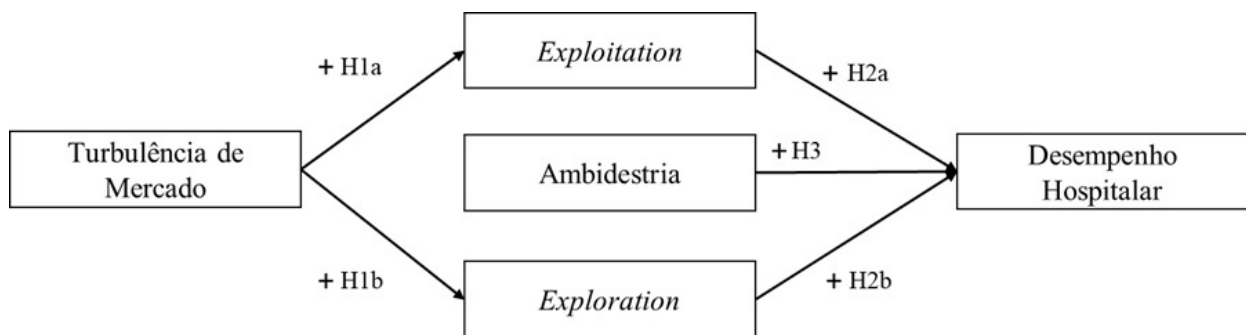
Com efeito, mudanças no mercado e mudanças no nível de desequilíbrio no contexto externo impactam na aquisição e no desenvolvimento de novas competências. A coexistência de *exploitation* e *exploration* pode ser considerada essencial para a implementação de boas estratégias organizacionais (Jansen et al., 2005).

PLANO DE HIPÓTESES

O modelo teórico indica que a turbulência do mercado tem influência para nas capacidades de *exploitation* e nas de *exploration*, bem como o impacto isolado dos constructos de *exploitation*, *exploration* e de ambidestria no desempenho (Ver Figura 1).

A literatura aponta três formas de relacionar *exploitation*, *exploration* e ambidestria: *Exploitation* e *exploration* como subconstructos formativos da Ambidestria (Centobelli et al., 2019; Peng & Lin, 2019); *Exploitation* e *exploration* como reflexivos da ambidestria (Kafetzopoulos, 2021; Mura et al., 2021) e *exploitation* e a *exploration* calculadas separadas da ambidestria (Ferreira Neto et al., 2021; Wenke et al., 2020). Nós escolhemos o modelo em separado, pois queríamos capturar os efeitos de turbulência para *exploitation* e para *exploration* de forma distinta, bem como estes subconstructos para desempenho. Daí, foi escolhido o modelo, a seguir:

Figura 1 - Modelo teórico



NOTA: O MODELO FOI ADAPTADO A PARTIR DO PROPOSTO POR WENKE ET AL., (2020)

Relações de Turbulência de Mercado com *Exploitation* e *Exploration*

O processo de *exploitation* envolve riscos e incertezas mínimos, o que proporciona regularidade dos lucros, sendo esse tipo de inovação preferível em contextos de mercados turbulentos (March, 1991; Shi et al., 2020). Assim, para Molina-Castillo et al. (2011), em altos níveis de turbulência de mercado, as organizações devem aplicar ações de *exploitation* que lhes permitam se proteger das ameaças externas dos concorrentes, bem como alcançar maiores resultados em curto prazo. Outro estudo, tendo como objeto as indústrias farmacêuticas no Brasil igualmente comprovou a correlação positiva entre Turbulência de Mercado e *Exploitation* (Ferreira Neto et al., 2021).

A *exploration* envolve o desenvolvimento de novos recursos e inovação de produtos e serviços e novos mercados nas organizações. A turbulência do mercado está relacionada à extensão das mudanças nas preferências do cliente. As empresas que operam em um ambiente de mercado turbulento estão sob mais pressão para inovar, assumir riscos e ou ser proativas na previsão das demandas dos consumidores do que as empresas que operam em um ambiente de mercado estável (Jaworski & Kohli, 1993).

O estudo de Shi et al. (2020) comprovou que o constructo Turbulência de Mercado se correlaciona positivamente com o constructo *Exploration*.

Portanto, com base na teoria apresentada é proposta as seguintes hipóteses:

H1a – A turbulência de mercado influencia positivamente a estratégia de *exploitation*.

H1b - A turbulência de mercado influencia negativamente a estratégia de *exploration*.

Implicação da *Exploitation* no Desempenho Hospitalar

March (1991) argumenta que a *exploitation* está relacionada ao refinamento, à escolha, à produção, à eficiência, à seleção, à implementação e à execução.

O foco na *exploitation*, possivelmente, pode melhorar o desempenho da organização, em curto prazo, mas não é sustentável, em função de sua natureza estar relacionada ao aumento da eficiência e capacidade de melhor adaptá-la aos ambientes atuais, somados a isso, aumenta a capacidade de investimento da empresa para *exploration* (Raisch & Birkinshaw, 2008; Severgnini et al., 2018; Uotila et al., 2009).

Em um mercado em rápida mudança, a *exploitation* pode desempenhar um papel importante em relação ao desempenho, pois permite que uma empresa introduza novos produtos, rapidamente, para ficar à frente da concorrência, bem como permite que a empresa atenda às mudanças nas preferências dos clientes (Desarbo et al., 2005).

Segundo Benner e Tushman (2003), a *exploitation* está relacionada ao aumento do desempenho, uma vez que a organização deve ser capaz de transformar recursos existentes em novas soluções e inovações incrementais, que agregam valor para os clientes. Nesse sentido, tem-se a seguinte hipótese.

As pesquisas de

H2 – As ações de *exploitation* influenciam positivamente o desempenho hospitalar.

Efeito da *Exploration* no Desempenho Hospitalar

Segundo March (1991), a *exploration* está ligada à capacidade gerencial de criação, de inovação, de experimentação, de pesquisa e de descoberta, que resulta no alcance de resultados em longo prazo.

A capacidade estratégica de *exploration* permite a organização reconhecer oportunidades e desenvolver novos conhecimentos, que podem ser traduzidos na forma de novos produtos, processos e mercados, com foco na sobrevivência em longo prazo (March, 1991; Uotila et al., 2009). As iniciativas de *exploration* contribuem para o desenvolvimento e criação de novos conhecimentos e capacidades que são necessários não apenas para a sobrevivência da empresa, mas também para a sua prosperidade em longo prazo (Uotila et al., 2009).

Em relação à evidência empírica, uma pesquisa realizada em 279 empresas de manufatura no índice Standard & Poor's 500 de 1989, encontrou uma relação curvilínea entre a quantidade relativa de *exploration* e o desempenho financeiro (Uotila et al., 2009). Outro estudo comprovou, empiricamente, que em ambientes dinâmicos, as inovações exploratórias aumentam o desempenho financeiro das empresas (Jansen et al., 2005). Dois outros estudos que comprovaram a correlação positiva entre *exploration* e desempenho organizacional (Marques & Silveira-Martins, 2017; Peng & Lin, 2019).

O ambiente hospitalar se apresenta dinâmico na medida em que os hospitais sofrem com as pressões da legislação, das necessidades dos pacientes, da prestação de serviços e da reestruturação organizacional (Foglia et al., 2019), a partir disso é levantada a seguinte hipótese:

H3 – As iniciativas de *exploration* influenciam positivamente o desempenho hospitalar.

Relação entre Ambidestria Organizacional e Desempenho Hospitalar

Espera-se que as empresas ambidestras, aquelas que executam, simultaneamente, iniciativas de *exploitation* e *exploration*, obtenham desempenho financeiro superior quando comparadas às não ambidestras ou que se concentram em uma dimensão em relação à outra (March, 1991; Tushman & O'reilly, 1996).

O equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* permite a uma empresa não só gerir melhor, mas também evitar os fatores que prejudicam o seu desempenho, de forma que é necessário equilibrar as novas iniciativas com as já existentes para garantir a sobrevivência da empresa e prosperidade (Junni et al., 2013).

Pelo fato da *exploitation* e *exploration* serem complementares entre si, são motores de sustentação e de crescimento do negócio, em que seu equilíbrio é essencial para criar uma estrutura de melhorias sustentáveis em direção ao desempenho (Morgan & Berthon, 2008).

Na literatura existem evidências empíricas relacionando a relação positiva da ambidestria com o desempenho, por exemplo, das pesquisas de Dranev et al. (2018), Ferreira Neto et al. (2021), He e Wong (2004), Lubatkin et al. (2006), Morgan e Bethon (2008), Peng e Lin (2019) e Severgnini et al. (2018).

Diante desse contexto se apresenta a seguinte hipótese:

H4 – A ambidestria influencia positivamente o desempenho hospitalar.

MÉTODO

Nesta seção serão demonstrados a tipologia da pesquisa, coleta de dados, amostra, escalas e resultados

Tipologia da Pesquisa

Para esta pesquisa, foi utilizado um desenho de pesquisa transversal e quantitativo com base no método *survey*, descritivo, com fins de esclarecer situações e descrever características de objetos, de pessoas, de grupos, de organizações ou de ambientes, e explicativo, correlacionando variáveis e constructos independentes e dependentes por meio de hipóteses (Cooper & Schindler, 2016).

A revisão da literatura referente à ambidestria, desempenho hospitalar e Covid-19 foi realizada por meio das plataformas Scopus, Capes Digital, Web of Science e Google Scholar, utilizando os termos em português e inglês, “Ambidestria e desempenho empresarial”, “Covid-19 e desempenho hospitalar”, “Ambidestria e Hospitais”, “Ambidestria e Desempenho de Hospitais”, aplicados apenas no Título (title) e ou no Resumo (abstract).

Coleta de Dados

Os hospitais são classificados no Brasil por critério de porte relativo ao número de leitos instalados: Pequeno porte – hospital com capacidade instalada de até 50 leitos. Médio porte – hospital com capacidade instalada de 51 a 150 leitos. Grande porte – hospital com capacidade instalada de 151 a 500 leitos. Hospital de porte especial – hospital com capacidade instalada acima de 500 leitos. Os hospitais privados no Brasil são predominantemente de pequeno porte: 57,4% de hospitais com até 50 leitos (2.410), 34% de médio porte (1.427), 8,1% de grande porte (340) e apenas 0,5% de porte especial (21) (FBH, 2020).

No Brasil, em janeiro de 2020 havia 4.198 hospitais. A Região Sudeste representa 41% dos hospitais privados do país (1.706), seguida pelas Regiões Nordeste com 23% (956), Sul com 20% (846), Centro Oeste com 11% (478) e por fim o Norte com 5% (212) (FBH, 2020).

Entretanto, os dados quantitativos deste estudo foram extraídos de uma *survey* em hospitais privados, de pequeno, médio e grande porte, que possuem UTI, distribuídos nas cinco macrorregiões geográficas do Brasil. A coleta de dados empíricos foi realizada no período de outubro a dezembro de 2020. O método de pesquisa se baseia na obtenção de informações por meio da coleta de opinião dos respondentes (Malhotra, 2011) e elaborado por meio de formulário eletrônico e enviado por e-mail.

A amostragem possui características não probabilísticas, uma vez que não foi coletada de forma aleatória, mas em função de disponibilidade de respostas (Hair et al., 2009).

As respostas da pesquisa foram capturadas sob a percepção dos entrevistados antes dos efeitos da Pandemia Covid-19 (outubro-novembro/2019) e durante os efeitos da Pandemia Covid-19 (outubro-novembro/2020).

Primeiramente, foram adquiridas listas contendo a relação de hospitais privados em todo o Brasil e, em seguida, foram enviados 1238 e-mails para os hospitais solicitando e-mails corporativos do principal gestor e perguntando sobre sua disponibilidade em participar da pesquisa.

Dos e-mails enviados, foram retornadas 151 mensagens com o nome do gestor e seu e-mail institucional, para os quais foram enviados os *links* para participação na pesquisa. Após encaminhamento dos 151 emails, foram coletados 87 questionários, em que apenas um desses foi eliminado por apresentar dados distorcidos, onde o respondente preencheu "discordo totalmente" em todos os itens da pesquisa. Finalmente, a amostra por conveniência resultou em 86 questionários validados. A coleta validada não apresentou dados faltantes, e a presença de *outliers* não apresentou divergência que permitisse sua exclusão (Hair et al., 2014). É importante destacar que a relativa baixa taxa de resposta dos emails iniciais, representando 12% (151/1238), decorre da dificuldade de contato com os CEOs dos hospitais, em função do isolamento social à época da pesquisa, bem como aos desafios que os hospitais estão enfrentando durante a Pandemia Covid-19.

A maioria dos respondentes é da região Sudeste (31,8%) e em relação à quantidade de leitos de UTI, 38,9% dos entrevistados declararam possuir em torno de 101 a 200 leitos e, como média geral, os hospitais possuem 186 leitos. A maioria dos hospitais (70,6%) iniciou suas atividades há mais de 20 anos. As principais características da amostra se referem ao fato de a maioria dos hospitais possuírem mais de vinte anos de funcionamento e estarem implantados, em sua maioria, nas regiões Sudeste e Nordeste, assim como 71,8% dos hospitais participantes da pesquisa possuem menos de 200 leitos de UTI.

O tamanho da amostra foi definido a partir da análise fornecida pelo aplicativo G*Power, que é um software aplicado para a realização de testes estatísticos, comumente utilizado nas Ciências Sociais, comportamentais e biomédicas. Ringle et al. (2014) reconhecem a amostra mínima apresentada pelo G*Power, embora os autores recomendem duas ou três vezes o valor calculado para serem mais consistentes.

Como parâmetros, foi aplicado um tamanho de efeito (f^2) de 0,15, nível de significância de 5%, poder estatístico de 0,80 e com três preditores, conforme apresentado no modelo teórico, que resultou em uma amostra total mínima de 77 casos (Faul et al., 2009).

Foi aplicado um questionário contendo questões sobre turbulência de mercado, *exploitation*, *exploration* e desempenho hospitalar, em escala tipo Likert de sete pontos, entre discordo totalmente a concordo totalmente. Como forma de controle do viés do método comum, foram adotados os procedimentos de garantia do anonimato dos respondentes e a informação que não há respostas certas ou erradas (Podsakoff et al., 2003)

A escala de turbulência de mercado (TM) de quatro itens foi adaptada dos estudos realizados por Miller e Friesen (1982) e Naman e Selvin (1993). As questões relacionadas à *exploitation* (ET) e *exploration* (EX) foram extraídas do estudo realizado por Morgan e Berthon (2008).

Por fim, as questões relacionadas ao desempenho hospitalar (DH) foram extraídas do estudo realizado por Gbadeyan et al. (2017).

Inicialmente, a escala original foi traduzida do inglês para o português, sendo essa tradução (*translation*), posteriormente, realizada uma ação de *back translation*, por dois pesquisadores doutores em administração independentes. Este processo de tradução e tradução reversa observou os critérios de Guillemín et al. (1993).

Em uma segunda etapa, foi realizado um pré-teste com cinco gestores de hospitais localizados em Fortaleza-Ceará, para verificar a compreensão do instrumento. O questionário foi aplicado no local de trabalho de cada um dos respondentes.

Foi solicitado aos gestores que analisassem se as questões eram coerentes, de fácil compreensão, bem como se alguma correção era necessária. Os cinco entrevistados concordaram com a qualidade do instrumento e apontaram algumas correções com o objetivo de melhor adaptá-lo ao ambiente hospitalar (Malhotra, 2011).

A Tabela I demonstra os construtos e itens utilizados na pesquisa.

Tabela I - Instrumento de pesquisa

Constructo	Item	
Turbulência de mercado (TM) Miller	<p>As demandas por serviços hospitalares dos pacientes são bastante fáceis de prever.</p> <p>Em relação ao ambiente externo, as ações dos concorrentes são muito fáceis de prever.</p> <p>Em relação ao ambiente externo, você como gestor se sente seguro, pois há pouca ameaça à sobrevivência e ao bem-estar do seu hospital.</p> <p>Em relação ao ambiente externo, você como gestor o considera rico em oportunidades de investimento e novos negócios.</p>	Miller e Friesen (1982) e Naman e Selvin (1993).
<i>Exploitation</i> (ET)	<p>Produtos, serviços e ou processos do hospital são analisados em busca de melhorias.</p> <p>O hospital busca aprimorar processos para reduzir custos.</p> <p>O hospital busca aprimorar processos para reduzir o tempo de execução dos procedimentos.</p> <p>O hospital visa agregar valor aos seus produtos e ou serviços por meio de melhorias de processo</p>	Morgan e Berthon (2008).

<i>Exploration</i> (EX)	<p>O hospital busca traçar uma estratégia "pioneira".</p> <p>A inovação nos serviços do hospital é ofensiva e não conservadora.</p> <p>Os serviços ofertados pelo hospital oferecem recursos exclusivos não disponíveis nos hospitais concorrentes.</p> <p>Os serviços ofertados pelo hospital são altamente inovadores.</p>	Morgan e Berthon (2008).
Desempenho Hospitalar (DH)	<p>Existe um aumento no volume de pacientes no hospital.</p> <p>O hospital registra boa participação de mercado no setor de saúde.</p> <p>A participação de mercado do hospital está em crescimento.</p> <p>O hospital tem se beneficiado de sua boa posição competitiva no mercado.</p> <p>Há um crescimento no retorno sobre o investimento relacionado ao hospital.</p> <p>Há um aumento na margem de lucro do hospital.</p>	Gbadeyan et al. (2017).

FONTES: CITADAS NA TERCEIRA COLUNA DA TABELA.

ANÁLISE DOS DADOS

O PLS-SEM é um procedimento de duas etapas, que envolve medição de avaliação e modelos estruturais, que pode demonstrar a robustez de um estudo exemplificando variáveis de medição, de mediação e de moderação em um modelo hierárquico (Hair et al., 2014).

Os dados foram transcritos da planilha eletrônica para uma planilha do Excel e depois de verificados a consistência internas, números ausentes e números discrepantes e regularizados (Malhotra, 2011), foram transferidos para o SPSS da IBM versão 20 e para o Smart PLS-Sem para comprovação das hipóteses, por meio da modelagem de equações estruturais.

RESULTADOS DA PESQUISA

Com relação ao controle do viés do método comum, também foi etetuado o teste Harman. A Tabela 2 demonstra a extração de componentes apresentando quatro fatores, sendo que o fator que é responsável pela maior porcentagem de variância do modelo é responsável por 37,519% no ano 2019 e 39,997% no ano 2020. Dessa forma, o teste Harman forneceu indícios de que não houve problemas com viés de resposta (Fuller et al.,2016).

Tabela 2 - Resultados do Teste do Viés do Método Comum (Harman)

Componentes	2019		2020	
	Variância (%)	Acumulado (%)	Variância (%)	Acumulado (%)
1	37,51	37,51	39,99	39,999
2	13,04	50,56	14,27	54,27
3	9,29	59,86	7,20	61,48
4	6,23	66,09	6,15	67,63

A avaliação do modelo de medição inclui a avaliação da carga fatorial (valor limite de 0,70), Confiabilidade composta (valor limite de 0,70), variância média extraída (valor limite de 0,50) e validade discriminante (Hair *et al.*, 2009).

Tabela 3 - Avaliação do modelo de medição

Construto	2019				2020			
	DE	ET	EX	TM	DE	ET	EX	ET
Desempenho Hospitalar	0,715				0,740			
<i>Exploitation</i>	0,616	0,921			0,573	0,935		
<i>Exploration</i>	0,564	0,418	0,805		0,673	0,689	0,826	
Turbulência de Mercado	0,533	0,502	0,414	0,777	0,421	0,267	0,317	0,766
Confiabilidade Composta	0,839	0,957	0,880	0,749	0,949	0,965	0,895	0,733
Variância Média Extraída	0,512	0,849	0,649	0,604	0,548	0,874	0,682	0,586

A Tabela 3 mostra que todas as cargas fatoriais das variáveis latentes estavam bem acima do valor limite de 0,70. Em seguida, avalia-se a confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (VME). CC é a consistência interna dos itens da escala. Em contraste, AVE é a medida da quantidade de variância que é capturada por um construto em relação à quantidade de variância em função de erro de medição (Hair *et al.*, 2009). A Tabela 3 também mostra que os valores mínimos de CC e AVE são alcançados, portanto, atendem aos requisitos de CC e AVE (Hair *et al.*, 2014).

A ambidestria organizacional (AO) foi mensurada por meio de uma escala de oito itens, sendo quatro para medir a *exploitation* e quatro para medir a *exploration*, originada do trabalho de Morgan e Berthon (2008). O modelo que agrupa as variáveis dos constructos de *exploitation* e *exploration* foi aplicado por Marques e Silveira-Martins (2017) e por Severgnini *et al.* (2018). Para evitar a multicolinearidade entre ambidestria, *exploitation* e *exploration*, as hipóteses de cada construto foram testadas separadamente.

O cálculo da ambidestria foi realizado pelo produto resultante entre *exploration* e *exploitation*, conforme Cao *et al.* (2009) e Fernhaber e Patel (2012).

Na Tabela 4, demonstra-se a avaliação do modelo com a ambidestria como variável independente.

Tabela 4 - Avaliação do modelo de medição com ambidestria

Constructo	2019		2020	
	AO	DH	AO	DH
Ambidestria Organizacional	0,716		0,811	
Desempenho Hospitalar	0,699	0,732	0,673	0,741
CC	0,900	0,840	0,938	0,850
AVE	0,536	0,514	0,657	0,549

A Tabela 4 demonstra que os valores mínimos de CC e VME foram alcançados, portanto, atendem aos requisitos de CC e VME (Hair et al., 2014).

A Tabela 5 apresenta os valores dos indicadores de qualidade de ajuste do modelo. O coeficiente de determinação de Pearson (R^2) é uma medida de precisão preditiva do modelo, cujo efeito varia de 0 a 1, sendo 1 representando a precisão preditiva completa. Cohen (1998) sugere que $R^2 = 2\%$ seja classificado como um efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ como um efeito médio e $R^2 = 26\%$ como um efeito grande. A validade preditiva Q^2 é uma forma de avaliar a relevância preditiva do modelo interno. A medida é baseada em uma técnica de reutilização de amostra, que omite uma parte da matriz de dados, estima os parâmetros do modelo, bem como prevê a parte omitida usando as estimativas. Quanto menor a diferença entre os valores previstos e originais, maior o Q^2 e, portanto, maior a precisão preditiva do modelo. Um $Q^2 > 0$ indica uma previsão de construção endógena, mas não se trata da qualidade da previsão (Hair et al., 2014; Ringle et al., 2014).

Tabela 5 - Indicadores de qualidade

Construto	R^2 ajustado		Q^2	
	2019	2020	2019	2020
<i>Exploitation</i>	0,24	0,060	0,206	0,055
<i>Exploration</i>	0,161	0,089	0,093	0,055
Desempenho Hospitalar	0,481	0,463	0,210	0,219

Conforme demonstrado na Tabela 4, o modelo apresenta valores de Q^2 superiores a zero, o que neste caso indica qualidade preditiva, porém os valores de R^2 ajustados dos constructos *exploitation* (2020) e *exploration* (2019 e 2020) apresentam baixo valor preditivo, entretanto, o R^2 de desempenho hospitalar é expressivo nos dois anos analisados, o que garante um bom poder explicativo do modelo.

Na Tabela 6 são apresentados os efeitos das relações entre os constructos. Com base no valor f^2 , o tamanho do efeito do constructo omitido para um constructo endógeno particular pode ser

determinado de uma forma que 0,02, 0,15 e 0,35 representem efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente (Cohen, 1988). Conforme demonstrado na Tabela 5, as hipóteses sustentadas apresentaram valores de f^2 próximos aos efeitos médio e grande.

Tabela 6 - Efeitos totais

Relação	Hipóteses	Coeficientes	Desvio Padrão	f^2	Valor de p	Suportada
TM -> ET (2019)	+H1a	0,502	0,101	0,34	0,000	Sim
TM -> EX (2019)	+ H1b	0,414	0,118	0,20	0,000	Sim
ET -> DH (2019)	+ H2	0,461	0,109	0,35	0,000	Sim
EX -> DH (2019)	+ H3	0,371	0,113	0,22	0,001	Sim
AO -> DH (2019)	H4	0,699	0,041	0,95	0,000	Sim
TM -> ET (2020)	H1a	0,267	0,125	0,08	0,033	Sim
TM -> EX (2020)	H1b	0,317	0,116	0,11	0,006	Sim
ET -> DH (2020)	H2	0,208	0,112	0,04	0,064	Não
EX -> DH (2020)	H3	0,531	0,096	0,28	0,000	Sim
AM -> DH (2020)	H4	0,673	0,050	0,82	0,000	Sim

Conforme se observa na Tabela 6, apenas a hipótese H2 (2020) não foi suportada, todas as demais foram confirmadas.

A hipótese H1a foi sustentada em 2019 ($\beta = 0,502$, $p < 0,05$) e em 2020 ($\beta = 0,267$, $p < 0,05$). Da mesma forma, a hipótese H1b também foi suportada em 2019 ($\beta = 0,414$, $p < 0,05$) e em 2020 ($\beta = 0,317$, $p < 0,05$).

Esses resultados são parcialmente semelhantes à pesquisa realizada por Ferreira Neto et al. (2021), em que as hipóteses sobre a relação positiva entre turbulência de mercado e *exploitation* foram validadas, porém não se validou a relação entre turbulência de mercado e *exploration*, e ao contrário da pesquisa realizada por Shi et al. (2020), que não validou a relação entre turbulência de mercado e *exploitation* e não confirmou a relação entre turbulência de mercado e *exploration*.

Quanto à hipótese que previa a influência da *exploitation* no desempenho dos hospitais, esta foi sustentada em 2019 ($\beta = 0,461$, $p < 0,05$), sendo o resultado semelhante ao estudo de Shi et al. (2020), que validaram a mesma hipótese ($\beta = 0,136$, $p < 0,05$) e o estudo de Ferreira Neto et al. (2021) que também confirmou a influência da *exploitation* no desempenho hospitalar ($\beta = 0,399$, $p < 0,05$).

No entanto, a H2 não foi validada em 2020 ($\beta = 0,208$, $p > 0,05$). O resultado diverge das pesquisas de Kava e Didonet (2019), Marques e Silveira-Martins (2017) e Peng e Lin (2019), que encontraram uma relação positiva e significativa entre estratégia de *exploitation* e desempenho organizacional.

A hipótese H3 foi sustentada em 2019 ($\beta = 0,371$, $p < 0,05$) e em 2020 ($\beta = 0,531$, $p < 0,05$), resultados que estão alinhados aos achados de alguns estudos, por exemplo, Kava e Didonet (2019),

Jansen *et al.* (2005), Marques e Silveira-Martins (2017), Peng e Lin (2019) e Uotila *et al.* (2009) que apoiaram o efeito positivo da estratégia de *exploration* no desempenho.

A hipótese H4 foi suportada em 2019 ($\beta = 0,699$, $p < 0,05$), bem como em 2020 ($\beta = 0,673$, $p < 0,05$). Tais resultados estão alinhados aos estudos realizados por Dranev *et al.* (2018), Ferreira Neto *et al.* (2021), He e Wong (2004), Lubatkin *et al.* (2006), Morgan e Bethon (2008), Peng e Lin (2019) e Severgnini *et al.* (2018).

DISCUSSÃO

As hipóteses que indicaram a influência do constructo turbulência de mercado nas estratégias de *exploitation* e *exploration* foram sustentadas em ambos os períodos. Tal constatação aponta que a Turbulência de Mercado afeta positivamente as ações estratégicas de *exploitation* e *exploration*. Observa-se, também, que em 2020 (período da Pandemia da Covid-19) em relação a 2019, à medida que os coeficientes padronizados diminuíram, as ações de *exploration* foram menos sensíveis à influência da Turbulência do Mercado, provavelmente, porque os hospitais eram altamente demandados, embora, em muitos casos, essas instituições de saúde tenham que aprender a lidar com a nova emergência. Assim, empresas que operam em mercados turbulentos, terão que assumir riscos e ou ser proativas na previsão das demandas dos consumidores uma vez que estão sob mais pressão para inovar, como foi o caso da Pandemia (Jaworski & Kohli, 1993).

Segundo Gastaldi *et al.* (2018), hospitais se movem dinamicamente lidando com o paradoxo *exploitation-exploration*. Enquanto a *exploitation* se concentra em soluções de curto prazo, como digitalização de processos, a estratégia de *exploration* se concentra em soluções de médio e longo prazo, como a telemedicina e a transformação digital.

Quanto à relação entre *exploitation* e desempenho hospitalar, a hipótese foi confirmada no primeiro período e não foi sustentada no segundo período da pesquisa e a força (coeficiente) foi diminuída em mais da metade (betas padronizados passaram de 0,461 para 0,204). Embora o resultado não tenha sido significativo e tenha perdido força, é importante destacar que, mesmo com os desafios existentes para gerenciar as atividades de *exploitation* e *exploration*, essas se complementam, mesmo com finalidades distintas (Benner & Tushman, 2003).

A relação entre *exploration* e desempenho hospitalar foi validada em ambos os períodos da pesquisa, sendo que a validação desta relação, no segundo período da pesquisa, demonstrou a mudança da estratégia de inovação dos hospitais para a *exploration*, em função da necessidade de inovar para gerar melhores resultados para pacientes com Covid-19, o que por si só já era um grande desafio para os hospitais. Tais descobertas estão alinhadas com estudos anteriores que indicaram que a *exploration* é importante para a viabilidade das empresas em ambientes em mudança (Atuahene-Gima & Murray, 2007; Benner & Tushman, 2003; Levinthal & March, 1993; March, 1991).

Da mesma forma, uma capacidade estratégica de *exploration* pode criar uma situação única e permitir a utilização de produtos e ou de serviços inovadores (Ferreira Neto *et al.*, 2021). A associação de *exploration* para ambientes voláteis e turbulentos, cujas preferências e oportunidades

dos clientes mudam rapidamente, surge como um fator importante para aumentar o desempenho de um hospital (Lisboa et al., 2013).

O estudo sustentou a hipótese que relaciona a influência da ambidestria no desempenho, fato relatado em estudo que envolveu organizações sul-africanas de diversos setores, inclusive hospitais, realizado por Jacobs e Maritz (2020), que identificaram relação positiva entre ambidestria e desempenho sustentável.

Esta pesquisa aqui relatada tem como limitação a dificuldade de estimar causalidade entre os constructos em função da abordagem transversal. Apesar dos dois períodos estudados, a amostra foi coletada pela disponibilidade dos respondentes. Outra limitação é a coleta de uma maior amostra (duas a três vezes ao que o G*power recomenda) (Hair et al., 2009) seria conveniente. Por fim, outra limitação é que a literatura é carente em estudos que envolvam ambidestria e desempenho em organizações hospitalares, para se poder fomentar uma discussão aplicada.

CONCLUSÃO

Os resultados sugerem um efeito positivo das ações de *exploitation* e *exploration* no desempenho hospitalar em 2019 é destacado pelo fato de que, antes da Pandemia da Covid-19, os hospitais priorizavam maneiras de geração de resultados de forma a garantir resultados de curto prazo, bem como focados em menor força em longo prazo e expansão, o que significa que as pressões ambientais anteriores à Pandemia permitiram que os hospitais implementas sem ambas as abordagens.

Os resultados indicam que, ao contrário de 2019, em 2020, as ações estratégicas de *exploitation* não foram validadas, entretanto, as estratégias de *exploration* foram validadas em ambos os períodos da pesquisa. Tais achados são revelados pelo fato de que a Pandemia da Covid-19 causou uma situação em que os hospitais tiveram que aprender e se adaptar, quase que instantaneamente, a todo um novo cenário de recomendações e parâmetros nacionais e internacionais para receber e tratar pacientes com o Coronavírus, com novos métodos de teste, novos tipos de equipamentos, recomendações de processos de controle de infecção para prevenir a propagação desse vírus em instalações hospitalares, aquisição e implantação de sistemas de consulta *online* para amenizar as pressões clínicas decorrentes do aumento da demanda.

Quanto ao fato de os hospitais serem ambidestros antes da Pandemia, isso pode ser explicado pelo fato de que o dinamismo e a complexidade inerentes ao setor de saúde permitem que ambas as abordagens sejam realizadas simultaneamente, e o motivo pelo qual os hospitais foram ambidestros durante a Pandemia deriva do fato de que o foco está na adaptação às mudanças externas, levando os hospitais a uma abordagem exploratória, sem deixar de lado as inovações nos processos internos, que contribui para um melhor desempenho.

Os resultados da pesquisa estão alinhados com a literatura, que afirma que as empresas devem explorar para trazer novas possibilidades, oportunidades, conhecimentos, recursos e processos, permitindo que a empresa seja adaptável e flexível o suficiente para responder às mudanças e às pressões advindas do ambiente externo. Assim, garantindo os resultados em longo prazo.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se considerar uma pesquisa quantitativa aliada à abordagem qualitativa, de forma que a coleta de dados qualitativos com os principais executivos (CEOs) de hospitais possa levar a um entendimento mais amplo dos mecanismos que os fomentam ou os inibem. Este todo aprendizado cumula conhecimentos para possíveis próximos eventos do porte da Covid-19, apesar de não se deseja que este evento aconteça.

REFERÊNCIAS

- Al-Amin, M., Schiaffino, M. K., Park, S., & Harman, J. (2018). Sustained hospital performance on hospital consumer assessment of healthcare providers and systems survey measures: What are the determinants? *Journal of Healthcare Management*, 63(1), 15–28. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-16-00006>.
- Appiah-Nimo, C., & Agyapong, G. K. (2020). Assessing Market Orientation in the Face of A Pandemic. In *16 th Annual International Bata Conference for Ph. D. Students and Young Researchers* (p. 24).
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in china. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.2.1>.
- BBC. (2022). BBC News Brasil em Londres. *Afinal, Brasil vacina pouco ou muito?* <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56680167>
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2003). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676–706. <https://doi.org/10.2307/309491>.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>.
- Brasil. Ministério da Saúde. 2022. *Coronavirus – Linha do tempo*. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/linha-dotempo/> Acesso em: 27 maio 2022.
- Brodeur, A., Gray, D., Islam, A., & Bhuiyan, S. J. (2020). *A literature review of the economics of Covid-19* (Working Paper No 601). GLO Discussion Paper. <https://www.econstor.eu/handle/10419/222316>.
- Bulak, M. E., & Turkyilmaz, A. (2014). Performance assessment of manufacturing SMEs: A frontier approach. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 797–816. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2013-0475>.
- Burgess, N., Strauss, K., Currie, G., & Wood, G. (2015). Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient safety in uk hospitals. *Human Resource Management*, 54(S1), s87–s109. <https://doi.org/10.1002/hrm.21725>.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781 – 796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2019). Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity. *Technological forecasting and social change*, 141, 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>
- Ch'ng, P.-C., Cheah, J., & Amran, A. (2021). Eco-innovation practices and sustainable business performance: The moderating effect of market turbulence in the Malaysian technology industry. *Journal of Cleaner Production*, 283, 124556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124556>.
- Chen, K.-H., Wang, C.-H., Huang, S.-Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.11.004>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Conway, P. H., Coyle, S., & Sonnenfeld, N. (2017). Partnership for patients: Innovation and leadership for safer healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 62(3), 166–170. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-17-00039>.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2016. 695 p.
- Costa, C. C. D. M., Ferreira, M. A. M., Braga, M. J., & Abrantes, L. A. (2015). Fatores associados à eficiência na alocação de recursos públicos à luz do modelo de regressão quantílica. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1319-1347.

- DeSarbo, W. S., Benedetto, C. A. D., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.431>
- Dranev, Y., Izosimova, A., & Meissner, D. (2018). Organizational ambidexterity and performance: Assessment approaches and empirical evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 676–691. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0560-y>.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Erwin, C. O., & Landry, A. Y. (2015). Organizational characteristics associated with fundraising performance of nonprofit hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 60(2), 96-112.
- 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>.
- FBH. Federação Brasileira de Hospitais (2020). *Cenário dos Hospitais do Brasil 2020*, <http://cnsaude.org.br/>.
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516-1539. <https://doi.org/10.1002/smj.1994>.
- Ferreira Neto, M. N., Forte, S. H. A. C. Julião, F., & Viana, M. C. G. (2021). The effects of the Covid-19 pandemic on exploitative and explorative strategies of pharmaceutical industries in Brazil. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(3), 165–180. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2021.83.165.180>.
- Foglia, E., Ferrario, L., Lettieri, E., Porazzi, E., & Gastaldi, L. (2019). What drives hospital wards' ambidexterity: Insights on the determinants of exploration and exploitation. *Health Policy*, 123(12), 1298–1307. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.10.004>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>.
- García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., De Lara-González, A., & Arias-Robles, F. (2018). Developing an index of media innovation in a national market: The case of Spain. *Journalism studies*, 19(1), 25-42. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161496>.
- Gastaldi, L., Appio, F. P., Corso, M., & Pistorio, A. (2018). Managing the exploration-exploitation paradox in healthcare: Three complementary paths to leverage on the digital transformation. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1200–1234. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0092>.
- Gbadeyan, R. A., Boachie-Mensah, F. O., & Osemene, O. F. (2017). Effect of supply chain management on performance in selected private hospitals in ilorin, nigeria. *International Journal of Economic Behavior*, Vol 7, 99-116 Pages. <https://doi.org/10.14276/2285-0430.1920>.
- Gilmartin, M. J., & D'Aunno, T. A. (2007). Leadership research in healthcare. *Academy of Management Annals*, 1(1), 387–438. <https://doi.org/10.5465/078559813>.
- Gleiss, A. & Lewandowsk, S. (2021). Removing barriers for digital health through organizing ambidexterity in hospitals, *Journal of Public Health: From Theory to Practice* <https://doi.org/10.1007/s10389-021-01532-y>.
- Guillemin, F., Bombardier, C., & Beaton, D. (1993). Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. *Journal of Clinical Epidemiology*, v. 46, n. 12, p. 1417–1432.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-sem): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121, <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494, <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>.
- Hoholm, T., Strønen, F., Kværner, K. J., & Støme, L. N. (2017). Developing organizational ambidexterity: Enabling service innovation in a hospital setting. In T. Hoholm, A. La Rocca, & M. Aanestad (Orgs.), *Controversies in Healthcare Innovation: Service, Technology and Organization* (p. 341–368). Palgrave Macmillan UK, https://doi.org/10.1057/978-1-137-55780-3_13.
- Husien, W. A., ALhamdany, S. N., & Kataa, I. A. (2021). The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the Relationship between Business Intelligence Systems and the Learning Organization Exploratory study at the

- Ramadi's Hospitals, 2020, *2nd Annual International Conference on Information and Sciences (AiCIS)*, 978-1-7281-9169-0/20/\$31.00 ©2020 IEEE DOI 10.1109/AiCIS51645.2020.00041.
- Jacobs, M. & Maritz, R. (2020). Dynamic strategy: Investigating the ambidexterity–performance relationship. *South African Journal of Business Management*, 51(1), 14. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1643>.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015, <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>.
- Jiang, H., Friedman, B., & Begun, J. (2006). Factors associated with high-quality/low-cost hospital performance. *Journal of Health Care Finance*, 32(3), 39–52.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312, <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>.
- Kariuki, J. N. (2018). *Influence of Supply Chain Ambidexterity on Performance of Accredited Hospitals in Kenya*, Tese de Doutorado, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 161 p.
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922-940. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300>
- Kava, L. & Didonet, S. R. (2019). The influence of market orientation on Exploration and Exploitation innovation strategies and Hospital Performance. *REMark*, 18(1), 1.
- Kodner, D. L. & Spreeuwenberg, C. (2002). Integrated care: Meaning, logic, applications, and implications – a discussion paper. *International Journal of Integrated Care*, 2(4), <https://doi.org/10.5334/ijic.67>.
- Kringos, D., Carinci, F., Barbazza, E., Bos, V., Gilmore, K., Groene, O. ... & De Lusignan, S. (2020). Managing COVID-19 within and across health systems: why we need performance intelligence to coordinate a global response. *Health Research Policy and Systems*, 18(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00593-x>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155, <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2013). Export market exploitation and exploration and performance: Linear, moderated, complementary and non-linear effects. *International Marketing Review*, 30(3), 211–230, <https://doi.org/10.1108/02651331311321972>.
- Liu, Y. (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821–2841. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.720392>.
- Longenecker, C. O. & Longenecker, P. D. (2014). Why hospital improvement efforts fail: A view from the front line. *Journal of Healthcare Management*, 59(2), 147-157.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. São Paulo: Pearson.
- Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: The role of HRM. *Personnel Review*, 46(7), 1358–1380, <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0194>.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87, <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Marques, J. D. L., & Silveira-Martins, E. (2017). Pressupostos do desempenho: Um estudo da ambidestria, exploração e exploração em uma rede de farmácias do RS. *Gestão & Regionalidade*, 33(97). <https://doi.org/10.13037/gr.vol33n97.3831>
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25, <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>.
- Molina-Castillo, F.-J., Jimenez-Jimenez, D., & Munuera-Aleman, J.-L. (2011). Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1172–1182, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.017>.

- Morgan, R. E. & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329–1353, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x>.
- Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 127-151. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0101>
- Nafei, W. A. (2019). Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study. *Case Studies Journal*, 8(11), 1-23.
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140205>.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future (SSRN Scholarly Paper ID 2285704). *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=2285704>.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>.
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214–1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>.
- Peng, M. Y.-P. & Lin, K.-H. (2019). Disentangling the antecedents of the relationship between organisational performance and tensions: Exploration and exploitation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 574–590, <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1604130>.
- 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), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Popadic, M., Cerne, M., & Milohnic, I. (2015) Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. *Organizacija*, 48, 112- 119. <https://doi.org/10.1515/orga-2015-0006>
- Posen, H. E. & Levinthal, D. A. (2012). Chasing a moving target: Exploitation and exploration in dynamic environments. *Management Science*, 58(3), 587–601. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1420>.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804, <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. de 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>.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>.
- Senshen, A. S. & Al-Najjar, F. J. (2020). The Impact of Organizational Ambidexterity on Strategic Orientations: The Mediating Role of Organizational Innovation in Private Hospitals in Jordan. *European Journal of Scientific Research*, ISSN 1450-216X / 1450-202X Vol. 156 No 1 April, 2020, pp.58 – 77.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., & Cardoza Galdamez, E. V. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1176–1199, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159>.
- Shen, C., Wang, Z., Zhao, F., Yang, Y., Li, J., Yuan, J., Wang, F., Li, D., Yang, M., Xing, L., Wei, J., Xiao, H., Yang, Y., Qu, J., Qing, L., Chen, L., Xu, Z., Peng, L., Li, Y., ... Liu, L. (2020). Treatment of 5 critically ill patients with Covid-19 with convalescent plasma. *JAMA*, 323(16), 1582, <https://doi.org/10.1001/jama.2020.4783>.
- Shi, X., Su, L. & Cui, A. P. (2020). A meta-analytic study on exploration and exploitation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 97–115, <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0119>.
- Skica, T., Mroczek, T., & Leśniowska-Gontarz, M. (2019). The impact of selected factors on new business formation in the private healthcare sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 307–320, <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0530-7>.
- Tay, N. S. P. & Lusch, R. F. (2007). Agent-based modeling of ambidextrous organizations: Virtualizing competitive strategy. *IEEE Intelligent Systems*, 22(5), 50–57, <https://doi.org/10.1109/MIS.2007.4338494>.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29, <https://doi.org/10.2307/41165852>.

- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221–231, <https://doi.org/10.1002/smj.738>.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374–388, <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9502-7>.
- Walrave, B., Romme, A. G. L., van Oorschot, K. E., & Langerak, F. (2017). Managerial attention to exploitation versus exploration: Toward a dynamic perspective on ambidexterity. *Industrial and Corporate Change*, 26(6), 1145–1160, <https://doi.org/10.1093/icc/dtx015>.
- Wasilewski, J. (2019). Ambidexterity and innovation in chief nursing officers in the healthcare setting. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7844>.
- Wenke, K., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2021). Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance. *Journal of Business Research*, 132, 653-665. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.018>

ANALYSIS OF VENTURE CAPITAL ATTRACTIVENESS VARIABLES: EVIDENCE FROM BRAZIL

ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE ATRATIVIDADE DO CAPITAL DE RISCO: EVIDÊNCIAS DO BRASIL

RITA DE CÁSSIA ROCHA POLESE

Universidade Estadual de Campina (UNICAMP)
r226260@dac.unicamp.br
<https://orcid.org/0000-0002-0058-0370>

LUIZ EDUARDO GAIO

Universidade Estadual de Campina (UNICAMP)
luizgaio@unicamp.br
<https://orcid.org/0000-0003-3106-7649>

OTÁVIO GOMES CABELLO

Universidade Estadual de Campina (UNICAMP)
ocabello@unicamp.br
<http://orcid.org/0000-0003-4933-512X>

A B S T R A C T

This research aimed to analyze whether the innovative factors, financial and Corporate Governance criteria of publicly traded companies are related to the ability to acquire resources via Private Equity funds. Data from Brazilian companies from 2014 to 2018 were collected. A logistic regression with panel data was performed, using the Probit and Logit models. The observed result shows the positive influence of the innovation criteria: spending on R&D, environmental and social investments; financial criteria: ROE and size of investee companies and governance criteria: management and shareholder protection. The results are in line with the findings of the international literature and contribute by offering an objective, empirical analysis of the behavior of attractiveness variables in the environment of companies operating in countries of emerging economies.

K E Y W O R D S

Private Equity. Attractiveness. Innovation. Governance.

JEL Code: G11, G32, O16

R E S U M O

Esta pesquisa teve como objetivo analisar se os fatores inovadores, critérios financeiros e de Governança Corporativa das empresas de capital aberto estão relacionados à capacidade de adquirir recursos via fundos de Private Equity. Foram coletados dados de empresas brasileiras de 2014 a 2018. Foi realizada uma regressão logística com dados em painel, utilizando os modelos Probit e Logit. O resultado observado mostra a influência positiva dos critérios de inovação: gastos em

PandD, investimentos ambientais e sociais; critérios financeiros: ROE e porte das empresas investidas e critérios de governança: gestão e proteção ao acionista. Os resultados estão alinhados com os achados da literatura internacional e contribuem ao oferecer uma análise objetiva e empírica do comportamento das variáveis de atratividade no ambiente de empresas que atuam em países de economias emergentes.

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

Private Equity. Atratividade. Inovação. Governança.

INTRODUCTION

Today, entrepreneurs and their startups are able to raise funding in a variety of ways, whether from accelerators or incubators, testing centers, university-based funds, crowdfunding platforms and IP-backed financial instruments (Bellavitis et al., 2017).

Emerging economies such as Brazil face the dilemma of scarcity of financial resources in the face of growth demands versus the need to position themselves more prominently on the international scene, which demands a good dose of innovation, both to find solutions in relation to the use of internal resources, regarding the generation of added value and external positioning (Salerno, 2017). In this sense, the environment of emerging economies stands out in the field of investment decision studies.

According to Negri (2018), the total investment in R&D in Brazil (public and private) represents 1.27% of the Gross Domestic Product (GDP), well below the OECD countries, whose average represents 2.38% of the GDP.

According to the 2018 Agenda ANBIMA and B3 report, whatever the size of the country's investment need in the coming years, it will be necessary to find alternative sources of capital, as the financing model that supported Brazilian economic growth for much of the 20th century is no longer capable of making the investments necessary for Brazil to grow sustainably again. (ANBIMA, 2018, pag. 5)

The Brazilian picture shows that, historically, the total investment volumes needed to ensure a level of GDP growth around 5% per year have never been reached (ANBIMA, 2018) and since 2013 the volume of public resources available via the National Development Bank (BNDES) has fallen 26.7% per year; as of 2016, the share of the capital market has been growing as an option for financing growth (ANBIMA, 2018). Thus, private financing has become an increasingly used resource (Abreu et al., 2015), including innovation in its form of funding and distribution, such as crowdfunding (Cordova et al., 2015).

In the world and in Brazil, the figure of the capitalist entrepreneur thought by Schumpeter (Fuck, 2004), financed with resources not coming from government institutions, has been gaining increasing importance (ANBIMA, 2018) in the current market, at a time of budgetary constraint for most governments in the western world. Schumpeter (2005) points out that innovation is directly

linked to business development so that the results create differential and competitive advantage. Resuming the centrality of the private initiative in the innovation process and expanding access to private capital to finance it may be a solution for the institutional impasses the country has been going through since the second decade of the 21st century (Lahr & Mina, 2016).

Private Equity (PE) funds are important financing tools for companies in modern finance, they can act in the growth of already established companies or in the formation of new companies—Venture Capital (VC), with the expectation of benefiting from the growth of these ventures (Demaria, 2010), whether through profit, going public or future sale. Understanding which variables have greater weight in the criteria for choosing PE funds in the search for companies to invest in can lead to understanding the capital preference pattern within a certain market context.

The literature highlights the following variables in the structures of PE funds' investment agreements: i) spending on R&D; ii) sector of activity, such as technology and sustainability; iii) financial criteria such as return, value and margins; and iv) governance criteria. Of course, there are studies that detail other variables that influence investment decisions, such as the status quo bias, the country's attractiveness index, among others (Harbi & Toumia, 2020). The scarcity of works that focus on the importance of the private sector in the face of the challenges of generating innovation in the country makes it difficult to understand how these mechanisms work, their performance and preferences in the Brazilian context. National articles and works related to the topic of financing innovation focus on available public mechanisms, mainly because government programs offer open databases and can be evaluated and reviewed. Recent work points to the growing importance of the influence of private initiatives as a growth vector for innovation (Monteiro et al., 2019) but discussions about this have yet to take place.

Identifying and establishing the causal link between the financing of PE funds and the innovative aspects of the investee companies, as well as the process of defining and selecting business projects, can be considered a matter not yet closed and under study. According to Inesper reports (2014), the gains and losses obtained by Brazilian funds are consistent with performances recorded in other parts of the world, such as proportional gains and losses, or levels of success in relation to the invested capital (INSPEER, 2014; Minardi et al., 2020), but there is no survey in relation to adhesion criteria commonly used in other countries to assess the eligibility of companies. Therefore, this research sought to answer the following research question: are the innovative factors, financial and Corporate Governance criteria of publicly traded companies related to the ability to acquire resources via Private Equity funds in Brazil?

The study aims to verify how much the Brazilian case adhered to the findings in the literature in relation to the criteria for venture capital and whether they were economically attractive to investors (Private Equity) in publicly traded companies in Brazil in the years 2014 to 2018 and carry out an empirical study evaluating the determining criteria for the allocation of resources by Private Equity funds in Brazil.

This research provides a triple contribution. Firstly, it enriches the academic debate by expanding beyond the predominant focus on public sources, delving into the interactions among the market, companies, academia, entrepreneurs, and capitalists. Secondly, it offers stakeholders a data-driven analysis of the dynamic capital market and its investment criteria, facilitating dialogue and improving

decision-making processes, particularly for innovation companies. Lastly, the research contributes conceptually by offering an empirical analysis that clarifies the behavior of attractiveness variables of public companies in scholarship, presenting the first quantitative survey of the impact of innovation variables on private investments in Brazil and adding to the limited literature on the subject in developed economies.

THEORETICAL FRAMEWORK AND FORMULATION OF HYPOTHESES

Private Equity

In simple words, Private Equity (PE) gives investors the opportunity to finance the development of private companies and benefit from their eventual success (Demaria, 2010), it is characterized by medium or long-term investments that are not negotiable on the stock exchange.

Private Equity operations may include hedge funds, company acquisitions, in whole or in parts, and debt securities, such as debentures and other securities. It also includes Angel finance or investments in early-stage companies—Venture Capital. More sophisticated transactions such as structured transactions with convertible debt, acquisition of publicly traded companies that are subsequently closed and withdrawn from the stock exchange, and illiquid investments in publicly traded companies are also understood as Private Equity (PE) (Cendrowski et al., 2012).

Performance in venture capital refers to the financial success and overall returns generated by an investment. It encompasses the ability of a venture or startup to achieve its business goals, meet financial projections, and ultimately provide positive returns to the investors. Performance is typically assessed through various financial metrics such as return on investment (ROI), internal rate of return (IRR), profitability, and other key performance indicators (KPIs) specific to the venture's industry. Performance in revenue growth was the main results of the Block et al. (2019) study.

Diversification is the strategy of spreading investments across different ventures or asset classes to reduce risk and enhance the potential for overall portfolio returns. In the context of venture capital, diversification involves investing in a variety of startups or projects to minimize the impact of poor performance in any single investment. Diversification is essential for managing risk in a venture capital portfolio. By investing in a diverse range of ventures, investors aim to mitigate the impact of failures in individual startups, as successful investments can compensate for losses in others. (Buchner et al., 2017)

In summary, performance focuses on the success and financial outcomes of individual investments, while diversification is a risk management strategy that involves spreading investments across a diverse set of ventures to achieve a more balanced and resilient portfolio. These criteria play a crucial role in venture capitalists' decision-making processes as they seek optimal returns while managing the inherent risks associated with startup investments.

However, other criteria are considered when making the investment decision in this context, originally, Tyebjee and Bruno (1984) described the methodological process of analyzing and choosing the companies that will be invested as a process of five subsequent steps: a) birth of the business,

the processes by which the business comes to be considered; b) selection of the business, based on the set of criteria that define the set of projects to be evaluated in detail; c) assessment, measurement of perceived risk and expected return based on various criteria based on key policies; d) business structuring, negotiation of the business price and agreements that limit investor risk; and e) post-investment activities, which are critical to business success and return on investment, such as assistance to the venture in the areas of recruitment, strategic planning, expansion planning and financing or preparation for sale, merger, acquisition or public offering.

Venture capitalists and angel investors typically employ a set of criteria to assess the fundamental elements of entrepreneurial projects. Nevertheless, due to the varying considerations of each investor, prior studies examining investors' decision-making processes have found themselves exploring a multitude of divergent factors. (Ferrati & Muffatto, 2021). The criteria for structuring expected returns based on market attractiveness and product differentiation in comparison to perceived risk, based mainly on the capabilities of the management team and environmental threats, form the basis of evaluation in prospecting where they seek to identify ventures with potential for desired returns (Drover et al., 2017).

Innovative Factors

Spending on R&D is the most used innovation indicator in the literature (Abreu et al., 2015), its application can lead to different levels of technological uncertainty, from basic technology, far from commercialization or disruptive innovations (Kang, 2018) , to scalable technological progress in more stable enterprises and with less risk of novelty but whose effort to innovate is continuous (Lahr & Mina, 2016; Mann, 2018). In this search, external R&D activities can be used, which mitigate the limitation of installed capacity and are common in companies that are already part of industrial networks up to the generation and negotiation of patents, which can be used as a bargaining chip or guarantee (Conti et al., 2013; Hochberg et al., 2018; Mann, 2018) and efficient instruments used to reduce information asymmetries in corporate finance, especially in sectors that imply long periods of intensive research and strict regulatory programs (Abreu et al., 2015; Conti et al., 2013; Kang, 2018).

Financial Criteria

The more structured the origin of PE funds, the stricter the financial criteria to be met by investee companies (Conti et al., 2013). The financial criteria seek to maximize the financial return on their investments (Bellavitis et al., 2017; Gompers et al., 1998, 2016) and are linked to the necessary investment volume, which can directly influence the type of investor (angel, corporate venture capital – CVC, institutional venture capital – IVC) and their financing capacity (Bartoloni, 2013; Jeng & Wells, 2000; Kang, 2018). The conditions of the enterprise, such as the entrepreneur's previous experience, in raising funds (Honjo & Nagaoka, 2015; Kang, 2018),

equity/liquidity of the entrepreneurial partners (Hechavarría et al., 2016) and the use of combined guarantees (pe and credit) (Rassenfosse & Fischer, 2016) are criteria for evaluating the investee companies. The scalability of the projects, a measure for potential global expansion (Teker et al., 2016), that offer potential for maturation, expansion (Teker et al., 2016; Waleczek et al., 2018) and opening on the stock exchange through initial public offering (IPO) (Honjo & Nagaoka, 2015; Jeng & Wells, 2000; Wonglimpiyarat, 2016) are identified as strategic differentials in terms of eligibility for available capital.

Investments, in general, imply risks and conflicts in different layers of their operations, when investments are applied to companies with different levels of technological innovation, they tend to present different elements of capital structure (Abreu et al., 2015), respecting, in a way, the theory of Pecking Order (indebtedness hierarchy) (Fisher & Donaldson, 1962), where less indebted companies can show greater operating profitability, although the use of external financing increases with the innovative effort (Bartoloni, 2013).

Considering innovation startups, whose scenario combines the scarcity of own resources with the difficulties in accessing traditional financing lines, agency and informational asymmetry problems can directly interfere in the capital structure and, consequently, in the relationship with investors. The research, conducted by Block et al. (2019), differentiates between various investor categories, including family offices, business angels, venture capital funds, growth equity funds, and leveraged buyout funds. The findings reveal that revenue growth stands out as the most crucial investment criterion, followed by the value-added of product/service, the management team's track record, and profitability.

Notably, distinctions among investor types are highlighted, demonstrating that family offices, growth equity funds, and leveraged buyout funds prioritize profitability more than business angels and venture capital funds. Venture capital funds, on the other hand, exhibit a greater emphasis on factors such as companies' revenue growth, business models, and current investors.

Governance Criteria

Corporate Governance contributes to sustainable economic development, improving companies' performance and providing greater access to external sources of capital. According to the IBGC (2018), the basic principles of governance are: transparency, fairness and accountability and corporate responsibility.

Governance criteria offer the chance to manage the risks associated with the business, as well as reducing information asymmetry and agency costs. Variables such as the age of the company (Coad et al., 2016; Cole & Sokolik, 2018; Kang, 2018) having a positive impact on the liabilities of novelty (Bergset, 2015; Waleczek et al., 2018) and equity/liquidity of the entrepreneurial partners, linked to the initial capital, are directly proportional to the ease of obtaining external financing as well as the use of combined guarantees (pe and credit) (Hechavarría et al., 2016; Rassenfosse & Fischer, 2016).

Intangible criteria such as the level of trust that investors place in the entrepreneur are measured through attributes such as experience, transparency, network and previous results (Yan et al., 2018). The younger and newer the enterprise, the greater the weight of this variable, in addition to the ability to communicate with the markets, which represent at the same time risk and merit associated with the enterprise (Dorfleitner et al., 2018).

Research Hypotheses

In the literature, a link was found between the risky nature of PE funds and their tendency to seek projects and companies with differential value added and valuation that can be translated in various ways, but in particular, innovation, financial performance and governance (Gompers et al., 2016).

The availability of capital is a key factor for company growth and funds are looking for assets that can offer growth above market gains (Tyejee & Bruno, 1984), as a result, companies whose innovative efforts stand out tend to be more attractive to investors. (Bellavitis et al., 2017). Therefore, it can be established that:

According to studies by Coad et al. (2016); Gompers et al. (1998); Hall (2002); Mann (2018), one of the characteristics of innovative companies is the high investment in R&D, which generates the production of new products, services and processes whose impact changes the market and its competitive balance.

The authors Bergset (2015, 2018); Jeng and Wells (2000); Yan et al. (2018) mention that sustainable initiatives are attractive to the capital of PE investment funds.

Compatible with the findings in Cole and Sokolik (2018); Conti et al., (2013); Gompers et al. (1998); Hochberg et al. (2018); Kang (2018); Kanninen and Keuschnigg (2003); Mann (2018); Rassenfosse and Fischer (2016); de Vries et al. (2017), patents are used as efficient guarantee tools for investors and synonymous with innovation, used as a bargaining chip in obtaining resources from capital. Based on the aforementioned literature, the following hypotheses were formulated:

H1: The innovative criteria attract venture capital to Brazilian publicly traded companies.

H1a: Investment in R&D is a significant variable and reflects positively on the attraction of venture capital for Brazilian publicly traded companies.

H1b: Investment in sustainability is a significant variable and positively reflects on the attraction of venture capital to Brazilian publicly traded companies.

H1c: Patent production is a significant variable and positively reflects on the attraction of venture capital to Brazilian publicly traded companies.

According to authors such as Wonglimpiyarat (2016) and Gompers et al. (2016), return on investment is the objective of every capitalist, but measuring the weight of this criterion in relation to other innovation variables can indicate a structure of capital priorities.

Successful divestment, with positive returns, either in the IPO processes or in the sale of investee companies represent the targets of PE funds, as described by Tarrade (2012).

According to Cole and Sokolik (2018); Hechavarría et al. (2016); Kang (2018), investing in profitable companies maximizes return on investment, minimizes the risks and asymmetries inherent in PE, and justifies maintaining cycles of expansion and scalability.

The authors Coleman et al. (2016); Gompers et al. (2016) consider that larger companies have a stability and reliability component in the face of associated risks, such as information asymmetry, agency conflicts, market volatility, legal and fiscal risks. Therefore, the following hypotheses were defined:

H2 – Financial criteria are a significant variable to attract venture capital to Brazilian publicly traded companies.

H2a: Positive return on investment is a significant variable and reflects positively on the attraction of venture capital for Brazilian publicly traded companies.

H2b: Positive margins are significant variables and positively reflect on the attraction of venture capital for Brazilian publicly traded companies.

H2c: The size of companies is a significant variable and reflects positively on the attraction of venture capital for Brazilian publicly traded companies.

The challenge of investing implies a series of risks, including information asymmetry, agency costs, guarantee structures, reliability and experience. Governance is a mitigation vector for these and other second risks (Tarrade, 2012).

The authors Kannianen and Keuschnigg (2003); Tarrade (2012) define that given the agency risks and information asymmetry associated with the relationship between investor and entrepreneur, the importance of a management structure is significant and an important decision criterion for PE funds.

The appreciation of the use of protection mechanisms for minority shareholders and other interlocutors cited by Correa and Vidal (2012) are important guarantee and balance mechanisms in the management of investee companies.

The entrepreneurs' reliability and ability to communicate with the markets are considered positive criteria, but they also present a risk factor (Block et al., 2018; Dorfleitner et al., 2018) in the relationship between investor and investee. Given the above, the third set of hypotheses was defined:

H3: Governance structures are significant in attracting venture capital for Brazilian publicly traded companies.

H3a: Management criteria is a significant variable and positively reflects on the attraction of venture capital for Brazilian publicly traded companies.

H3b: Shareholder protection mechanisms are considered a significant variable and positively reflect on the attraction of venture capital for Brazilian publicly traded companies.

H3c: Efficient communication with the market is a significant variable and reflects positively or negatively on the attraction of venture capital for Brazilian publicly traded companies.

Methodological Aspects

The research sample is delimited in the period from 2014 to 2018, from the point of view of changes in innovation processes, in Brazil and in the world, this period consistently encompasses the context of growth of companies in the “new economy” (Cozmiuc & Petrison, 2018) more consolidated in the world and in progress in Brazil.

The research sample was obtained from the Eikon – Refinitiv database, formed by publicly traded companies in B3, organized in time series, with cross-sectional data, organized in a panel with information on expenditures on Research and Development, investment in sustainability, sector of activity, financial and governance information. The data are annual and cover the survey period (2014–2018) and encompass the 480 Brazilian companies, defined as headquarters, also known as the country of domicile.

Outliers were treated seeking standardization, in order to adjust the data to the interval of 3 standard deviations from the mean; outliers were excluded from the sample, but without excluding companies. Inconsistent data were discarded, net equity (NE) and investment in research and development (R&D) values were logarithmized, and the fields return on investment (ROE) and SIZE were calculated. The Econometric Views - E-views 10 software was used, a statistical application that allows the manipulation of time series data and other functionalities.

To analyze the variables, a linear regression with panel data was performed, using PROBIT and LOGIT modeling, which aim to describe the relationships between the response variable (Y) and the explanatory variable (X). Figure 1 describes the variables and their calculation method.

Figure 1 - Chart of variables

Abbreviation	Variables	Estimate	Source
Dependent variable			
PE	PE Funds	Dummy, 0 for companies without funding. 1 with contribution	Refinitiv
Independent			
Innovation criteria			
PED	R&D expenses	Amount spent on R&D	Refinitiv
ENVI	Investment in sustainability	Refinitiv score	Refinitiv
PATENT	Patents	Number of patents filed for invention	INPI
Financial Criteria			
SIZE	Net equity	PL	Refinitiv
ROE	Return on Equity (ROE)	Net Income/Net Equity	Refinitiv
VALUE	Company value	Book value per share	Refinitiv
MARGIN	Profitability	Net Margin = Net Income/Sales	Refinitiv

Governance Criteria			
MANA	Management	Refinitiv grade	Refinitiv
SHARE	Shareholders	Refinitiv grade	Refinitiv
CSR	CSR	Refinitiv grade	Refinitiv

SOURCE: DEVELOPED BY THE AUTHORS.

Logit equation model 1, research and development variable shown in equation 01.

$$Prob(PE = 1 | x) = G(\beta_0 + \beta_1 RandD + \beta_2 ROE + \beta_3 SIZE + \beta_4 MARGIN + \beta_5 MANA + \beta_6 SHARE + \beta_7 CSR)$$

Equation Logit model 2, variable grade of social and environmental performance shown in equation 02.

$$Prob(PE = 1 | x) = G(\beta_0 + \beta_1 ENVI + \beta_2 ROE + \beta_3 SIZE + \beta_4 MARGIN + \beta_5 MANA + \beta_6 SHARE + \beta_7 CSR)$$

Logit equation model 3, variable patents of invention filed demonstrated in equation 03.

$$Prob(PE = 1 | x) = G(\beta_0 + \beta_1 PATENT + \beta_2 ROE + \beta_3 SIZE + \beta_4 MARGIN + \beta_5 MANA + \beta_6 SHARE + \beta_7 CSR)$$

Logit equation model 4, set of research and development variables, socio-environmental note, invention patents filed in equation 04.

$$Prob(PE = 1 | x) = G(\beta_0 + \beta_1 RandD + \beta_2 ENVI + \beta_3 PATENT + \beta_4 ROE + \beta_5 SIZE + \beta_6 MARGIN + \beta_7 MANA + \beta_8 SHARE + \beta_9 CSR)$$

Investment by PE Funds (PE) indicates whether the organization is supported by a private equity fund. It can present 3 situations, never, currently or previously. Records corresponding to never, blank or NA were considered $Y=0$ and for the criteria currently or previously $Y=1$. Defined as the dummy variable whose header is PE.

The R&D Spending (RED) variable presents research and development expenses for new products and services reported by a company, in US dollars (US\$), in order to obtain a competitive advantage, in the last 5 fiscal years.

The sustainability variable (ENVI) is a score in the environmental innovation category that reflects a company's ability to reduce costs and environmental burdens for its customers. The grade ranges from 0 to 100. The company informs about proactive environmental investments or spending to reduce future risks or enhance future opportunities. In the form of investments made in the current fiscal year, in order to reduce risks and increase opportunities related to the environment, such as investments made in new technologies to increase future opportunities or treatment of emissions (for example, expenses with filters, agents) and installation of cleaner technologies.

The variable patents (PATENT) was obtained from the ranking of national companies with the highest number of patents for invention (PI) in the years 2014 to 2018, published on the INPI website (INPI, 2019) in preliminary statistics from 2013, in the Ranking of Resident Depositors.

Governance variables are identified by rating grades of the level of implementation in companies of governance policies and actions, management, shareholder protection and communication with the market.

The Management Score Grade (MANA) variable consists of the management category score, it measures a company's commitment and effectiveness in following the corporate governance principles of best practices. The grade is from 0 to 100.

The Shareholder Score Grade (SHARE) variable consists of the effectiveness of a company in terms of equal treatment of shareholders and use of anti-control devices, considered as an important criterion by the authors Correa and Vidal (2012). The grade is from 0 to 100.

The variable CSR Strategy Score Grade (CSR) is the grade that the CSR strategy reflects a company's practices to communicate, which integrates the economic (financial), social and environmental dimensions in its daily decision-making processes, field called CSR. The grade is from 0 to 100.

PRESENTATION, ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS

In the years 2014 to 2018, 480 organizations were found in the sample of companies listed in B3, these 71 companies indicate some PE investment contribution, among the other institutions, 88 are investment funds (FII, FIP, iShares). Of these 71 companies, 13 reported spending on R&D, 37 reported sustainability, and 3 filed 130 invention patents in the period. Ten presented the combined innovation criteria. Of the listed companies that did not receive PE investments, 24 invested in R&D, 8 filed 551 invention patents and 55 presented sustainability ratings in the highlighted period.

The total number of listed companies that obtained investment from PE funds represented 15% of the sample, distributed by sectors of activity identified by the field NAICS (North American Industry Classification System). Among the companies listed on B3, in the relative volume of invested companies, emphasis was placed on the educational sectors, with 50% of listed companies being invested, wholesalers with 40%, health and social welfare with 38% and, tied, the segments retail and agrobusiness with 30%.

Table I presents the descriptive statistics of the variables analyzed in the model.

Table 1 - Descriptive Statistics

	PE	R&D	ENVI	PATENT	ROE	MARGIN	SIZE	MANA	SHARE	CSR
Average	0.1500	1.1609	8.6434	0.2838	0.5443	0.1106	19.1637	8.6253	9.0699	9.0134
Median	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.1373	0.0306	19.4643	0.0000	0.0000	0.0000
Maximum	1.0000	22.0207	97.8417	102.0000	65.0443	12.2339	25.4789	99.4950	99.4186	98.9362
Minimum	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0002	0.0000	7.5332	0.0000	0.0000	0.0000
Stand. dev.	0.3571	4.1902	21.5976	3.6221	2.8190	0.4132	2.4256	22.3509	23.0662	22.9046
Asymmetry	1.9604	3.3795	2.6089	19.9111	16.8169	23.0746	-1.2394	2.6487	2.5462	2.5458
Kurtosis	4.8431	12.6231	8.9057	474.3792	345.2053	647.7650	6.5939	8.8908	8.2404	8.2087
Jarque-Bera	1876.97	13828.86	6210.34	2237841	8242013	39678494	1328.71	6276.48	5339.29	5305.55
Probability	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

SOURCE: DEVELOPED BY THE AUTHORS.

The average values of each field demonstrate that the values informed are the minority in the sample, with the exception of the field SIZE, which shows similarity between the mean and the median. All other fields show a large difference between the mean and median values, which demonstrates the small incidence in the sample and the existence of outliers.

PE and MARGIN fields have a standard deviation close to zero, which indicates that the data set for these fields is very close to or nearly equal to the mean. PED, PATENT, ROE and SIZE fields, on the other hand, have a relatively low standard deviation, which indicates the proximity of the sample means. ENVI, MANA, SHARE, and CSR fields have a high standard deviation, which indicates that the data is spread over a wide range of values.

The sample, in general, has an asymmetric character, and, except for field SIZE, which presents distribution to the left tail, whose values are concentrated below the mean, the data set has a right tail distribution, whose values are concentrated significantly above average.

All fields have kurtosis values greater than 3, which denotes a higher, tapered and concentrated distribution than the normal distribution, that is, they have a leptokurtic probability function, the distribution has significantly values far from the mean at several multiples of the standard deviation, that is, heavy tails. In particular PATENT, ROE and MARGIN fields.

The Jarque-Bera test uses as parameters the coefficients of kurtosis and asymmetry, which implies the absence of normality in the sample, although, for sample differentials, normality is applicable.

Table 2 below shows the correlations between the fields in the sample.

Table 2 - Correlations

	PE	PED	ENVI	PATENT	ROE	MARGIN	SIZE	MANA	SHARE	CSR
PE	1.0000									
R&D	0.1455*	1.0000								
ENVI	0.2632*	0.1505	1.0000							
PATENT	-0.0058	0.0777	0.0101	1.0000						
ROE	-0.0062	-0.0369	-0.0538	-0.0109						
MARGIN	-0.0283	-0.0208	-0.0190	-0.0183	0.0134	1.0000				
SIZE	0.1693*	0.2068	0.4758	0.0744	-0.3218	0.0423	1.0000			
MANA	0.2729*	0.2397	0.7421	0.0281	-0.0518	-0.0208	0.4435	1.0000		
SHARE	0.2563*	0.2231	0.7157	-0.0025	-0.0552	0.0063	0.4151	0.6966	1.0000	
CSR	0.2460*	0.2464	0.8240	0.0299	-0.0538	-0.0210	0.5078	0.7866	0.6749	1.0000

NOTES: PE = PRIVITY EQUITY FUNDS; R&D = RESEARCH AND DEVELOPMENT SPENDING; ENVI = SUSTAINABILITY VARIABLE; PATENT = PATENTS; ROE = RETURN ON EQUITY; MARGIN = PROFITABILITY; SIZE = NET EQUITY; MANA = MANAGEMENT SCORE GRADE; SHARE = SHAREHOLDER SCORE GRADE; CSR = CSR STRATEGY SCORE GRADE.

SOURCE: DEVELOPED BY THE AUTHORS

The correlations between the values in Table 2 present some information that is consistent with the data shown in the results of the regressions that will be detailed below, such as the inverse relationship, although very small, between PE and PATENT, that is, in the sample, the companies with more patents had no relation with the resources coming from PE funds. The same reasoning for the ROE and MARGIN fields, that is, the most profitable companies had no relationship with the resources obtained from PE funds.

The positive correlations show governance scores (MANA, SHARE and CSR), sustainability (ENVI) and investments in R&D (PED) directly related to fund investments (PE) with relevance to the first 2.

Tables 3 and 4 shows the PROBIT and LOGIT regressions results.

Table 3 - Probit Regression

Coefficient	Model I			Model II			Model III			Model IV		
	Coeff.	Stat. T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value
Constant	-1.1007	0.3722	0.0031	-1.1125	0.3725	0.0028	-1.8232	0.3960	0.0000	-1.0692	0.3781	0.0047
R&D	0.0133	0.0069	0.0530							0.0155	0.0070	0.0278
ENVI				0.0040	0.0025	0.1142				0.0050	0.0025	0.0496
PATENT							-0.0084	0.0111	0.4509	-0.0039	0.0101	0.7026

Coefficient	Model I			Model II			Model III			Model IV		
	Coeff.	Stat. T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value
ROE	0.0069	0.0126	0.5806	0.0069	0.0126	0.5856	0.0148	0.0128	0.2456	0.0065	0.0126	0.6086
SIZE	0.0075	0.0198	0.7051	0.0088	0.0198	0.6590	0.0442	0.0210	0.0351	0.0026	0.0202	0.8987
MARGIN	0.0000	0.2128	1.0000	0.0000	0.2129	1.0000	-0.2423	0.2202	0.2711	0.0000	0.2161	1.0000
MANA	0.0061	0.0022	0.0050	0.0059	0.0022	0.0070	0.0067	0.0022	0.0018	0.0057	0.0022	0.0089
SHARE	0.0043	0.0018	0.0161	0.0038	0.0019	0.0471	0.0053	0.0018	0.0033	0.0034	0.0019	0.0750
CSR	0.0009	0.0021	0.6663	-0.0005	0.0025	0.8510	0.0010	0.0021	0.6567	-0.0011	0.0025	0.6537
McFadden R-squared	0.0742			0.0728			0.0745			0.0794		
S.D. dependent var	0.4117			0.4117			0.4117			0.4117		
Akaike info criterion	0.9766			0.9781			0.9763			0.9738		
Schwarz criterion	1.0043			1.0058			1.0040			1.0084		
Hannan-Quinn criter.	0.9869			0.9884			0.9866			0.9867		
Restr. Deviance	1613.566			1613.566			1613.566			1613.566		
LR statistic	119.7294			117.4107			120.1813			128.0522		
Prob(LR statistic)	0.0000			0.0000			0.0000			0.0000		
Mean dependent var	0.2160			0.2160			0.2160			0.2160		
S.E. of regression	0.3944			0.3948			0.3949			0.3936		
Sum squared resid	239.294			239.705			239.8024			238.0065		
Log likelihood	746.918			748.077			-746.692			742.756		
Deviance	1493.83			1496.15			1493.38			1485.51		
Restr. log likelihood	806.782			806.782			-806.782			806.7829		
Avg. log likelihood	-0.4831			-0.4839			-0.4830			-0.4804		

NOTES: PE = PRIVILEGE EQUITY FUNDS; R&D = RESEARCH AND DEVELOPMENT SPENDING; ENVI = SUSTAINABILITY VARIABLE; PATENT = PATENTS; ROE = RETURN ON EQUITY; MARGIN = PROFITABILITY; SIZE = NET EQUITY; MANA = MANAGEMENT SCORE GRADE; SHARE = SHAREHOLDER SCORE GRADE; CSR = CSR STRATEGY SCORE GRADE.

SOURCE: DEVELOPED BY THE AUTHORS

Table 4 Logit Regression

Coefficient	Model I			Model II			Model III			Model IV		
	Coeff.	Stat.T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value	Coeff.	Stat. T	p-value
Constant	-1.7613	0.6323	0.0053	-2.9389	0.6964	0.0000	-3.0675	0.6984	0.0000	-1.7109	0.6512	0.0086
R&D	0.0212	0.0115	0.0646							0.0247	0.0119	0.0379
ENVI				0.0070	0.0041	0.0857				0.0081	0.0042	0.0512
PATENT							-0.0120	0.0186	0.5199	-0.0063	0.0176	0.7200
ROE	0.0110	0.0217	0.6119	0.0247	0.0213	0.2462	0.0259	0.0212	0.2212	0.0102	0.0223	0.6471
SIZE	0.0089	0.0338	0.7921	0.0678	0.0369	0.0662	0.0757	0.0370	0.0405	-0.0005	0.0349	0.9881
MARGIN	0.0000	0.3677	1.0000	-0.4490	0.3967	0.2578	-0.4948	0.3976	0.2133	0.0000	0.3791	1.0000
MANA	0.0098	0.0035	0.0051	0.0099	0.0035	0.0047	0.0108	0.0035	0.0018	0.0094	0.0036	0.0084
SHARE	0.0070	0.0029	0.0168	0.0076	0.0031	0.0138	0.0091	0.0029	0.0018	0.0057	0.0031	0.0714
CSR	0.0015	0.0035	0.6623	-0.0016	0.0040	0.6888	0.0017	0.0035	0.6231	-0.0016	0.0041	0.6977
McFadden R-squared	0.0730			0.0756			0.0740			0.0780		
S.D. dependent var	0.4117			0.4117			0.4117			0.4117		
Akaike info criterion	0.9778			0.9752			0.9768			0.9753		
Schwarz criterion	1.0055			1.0029			1.0044			1.0098		
Hannan-Quinn criter.	0.9881			0.9855			0.9871			0.9881		
Restr. Deviance	1613.566			1613.566			1613.566			1613.566		
LR statistic	117.8123			121.9054			119.4492			125.8153		
Prob(LR statistic)	0.0000			0.0000			0.0000			0.0000		
Mean dependent var	0.2160			0.2160			0.2160			0.2160		
S.E. of regression	0.3947			0.3944			0.3949			0.3940		
Sum squared resid	239.6380			239.2904			239.8076			238.4408		
Log likelihood	-747.8768			-745.8302			-747.0583			-743.8753		
Deviance	1495.754			1491.660			1494.117			1487.751		
Restr. log likelihood	-806.7829			-806.7829			-806.7829			-806.7829		
Avg. log likelihood	-0.4838			-0.4824			-0.4832			-0.4812		

NOTES: PE = PRIVILEGE EQUITY FUNDS; R&D = RESEARCH AND DEVELOPMENT SPENDING; ENVI = SUSTAINABILITY VARIABLE; PATENT = PATENTS; ROE = RETURN ON EQUITY; MARGIN = PROFITABILITY; SIZE = NET EQUITY; MANA = MANAGEMENT SCORE GRADE; SHARE = SHAREHOLDER SCORE GRADE; CSR = CSR STRATEGY SCORE GRADE.

SOURCE: DEVELOPED BY THE AUTHORS

The three criteria used to choose the most appropriate model, AIC, SC and HQ, for the analyzed models Logit and Probit, maintained the same slight difference indicating the Probit function as the most suitable, although it has already become clear that it is not a normal sample, the tests show an average difference of only 0.0001 which makes the two samples similar in results and consistency.

The most significant variables were PED and ROE and the least significant was PATENT. Table 5 shows the Logit and Probit Difference.

Table 5 - Logit and Probit Difference

	R&D	ENVI	PATENT	3 VAR	Average
<i>Akaike info criterion</i>	0.0012	-0.0029	0.0005	0.0014	0.0001
<i>Schwarz criterion</i>	0.0012	-0.0029	0.0005	0.0014	0.0001
<i>Hannan-Quinn criter.</i>	0.0012	-0.0029	0.0005	0.0014	0.0001

NOTES: R&D = RESEARCH AND DEVELOPMENT SPENDING; ENVI = SUSTAINABILITY VARIABLE; PATENT = PATENTS.

SOURCE: DEVELOPED BY THE AUTHORS

Hypothesis H1a was confirmed by the results of the regressions, whose coefficient showed a positive variation from 0.0212 (LOGIT) to 0.0133 (PROBIT), which demonstrated the positive influence of the R&D investment innovation variable (PED), that is, in the sample, companies that invested in R&D were 20% more likely to receive a contribution from PE funds. This result, the positive relationship between investments in R&D and contributions from PE investment funds, is in accordance with the previously mentioned assumptions.

This result, the positive relationship between investments in R&D and contributions from PE investment funds, is in accordance with the assumptions cited by the authors Conti et al. (2013); Corsi and Prencipe (2019); Hochberg et al. (2018); and Lahr and Mina (2016).

Hypothesis H1b was confirmed by the results of the regressions, whose coefficients ranged from 0.007 (LOGIT) to 0.004 (PROBIT), which demonstrated the modest but positive influence of the sustainability innovation variable (ENVI) on the attractiveness of PE investment funds, which is in accordance with the assumptions cited previously in other words, investment in sustainability is a significant variable in attracting risk capital. This result is in line with Bergset (2015, 2018); and Yan et al. (2018).

Hypothesis H1c was not confirmed, as the PATENT variable showed no significant influence on the sample, whose coefficients ranged from -0.012 (LOGIT) to -0.008 (PROBIT) which demonstrates that in the sample of companies that invested in patents, they were not related to investment amounts from PE funds. This finding is in disagreement with the authors Conti et al. (2013); Hochberg et al. (2018); Honjo and Nagaoka (2015); Kang (2018); Mann (2018) who consider patents as important assets for companies that design innovation and an attractive currency of exchange and guarantee for investors.

Hypothesis H2a was confirmed by the results of the regressions, whose coefficients ranged from 0.006 (PROBIT) to 0.026 (LOGIT), which showed a positive influence of the variable return on investment (ROE). This finding, the positive relationship between companies with positive return on investment and PE/ investment funds, is in accordance with the previously mentioned assumptions. This finding, the positive relationship between companies with a positive return

on investment and PE/ investment funds, is in line with the authors Bergset (2018); Corsi and Prencipe (2019).

The H2b hypothesis was not confirmed by the results of the regressions, whose coefficients ranged from -0.494 (LOGIT) to 0, which demonstrated the absence of influence of the net margin variable (MARGIN), that is, in the sample, the profitability of the companies was not related to the amounts invested by PE funds. This finding is at odds with Cole and Sokolik (2018); Hechavarría et al. (2016); Kang (2018).

Hypothesis H2c was confirmed by the results of the regressions, whose coefficients ranged from 0.076 (LOGIT) to 0.007 (PROBIT), which demonstrated the positive influence of the equity variable (SIZE). This finding agrees with the cited bibliography, which point to the positive influence of the size of companies on the risk assessment of PE funds. Coleman et al. (2016); Gompers et al. (2016) and Kang (2018) also observed the positive influence of company size on the risk assessment of PE funds.

Hypothesis H3a was confirmed by the results of the regressions, whose coefficients showed a positive variation between 0.011 (LOGIT) and 0.007 (PROBIT), which demonstrated the slight positive influence of the management grade variable (MANA). The finding is consistent with the authors, who point to the positive influence of companies' management control mechanisms in the risk assessment of PE funds. Bellavitis et al. (2017); Gompers et al. (2016); Rassenfosse and Fischer (2016); Teker et al. (2016); Tyebjee and Bruno (1984) also point out the positive influence of companies' management control mechanisms on the risk assessment of PE funds.

Hypothesis H3b was confirmed by the results of the regressions, whose coefficients showed a positive variation between 0.017 (LOGIT) and 0.003 (PROBIT), which demonstrated the slight positive influence of the variable of shareholder participation score (SHARE). The finding is consistent with the authors, who point to the positive influence of governance and shareholder protection mechanisms on the risk assessment of PE funds. The positive influence of governance and shareholder protection mechanisms on the risk assessment of PE funds is also observed by Dorfleitner et al. (2018); Kang (2018); Waleczek et al. (2018).

Hypothesis H3c was not confirmed, as the variable CSR – communication grade with the market did not show a significant influence on the sample, whose coefficients ranged from -0.002 (LOGIT) to 0.004 (LOGIT). This finding is in agreement with the authors who point out the ambiguity of the concept of communication with the market as a benefit, but also a risk for investors. These findings are in line with the authors who point out the ambiguity of the concept of communication with the market as a benefit but also a risk for investors, cited in Klabunde (2016); Yan et al. (2018).

The findings showed that innovation criteria are attractive criteria for capital and are in accordance with the vision of innovation and development structured by Schumpeter (Tarrade, 2012) whose equation of innovation and innovative effort by the entrepreneur, who is not the owner of capital, feeds the generation of surplus and provides the means to sustain capital development to finance the maintenance of economic growth and new innovative ventures.

In the Brazilian case, the reduced role of patents drew attention. Both as risk mitigation and guarantee devices at the disposal of capital that, especially in the American case, are considered

an asset of exchange for entrepreneurs, as well as indicators of innovative development of companies in the market. A detailed analysis of the causes of this situation and its reasons is beyond the scope of this work, but understanding the legal and institutional structure that culminate in this discrepancy in relation to the global market is a point to be understood.

Considering the sample, composed only of publicly traded companies, after analyzing the data, it can be seen that the financial criteria appeared with a lower weight than expected when the study started; falling behind the innovation criteria and even the governance criteria, although they are still positive factors from the point of view of capital.

A possible explanation to be evaluated, from the point of view of risk management and considering the modus operandi of PE funds, investing in already profitable companies minimizes asymmetries and possible losses, but likewise minimizes future gains, since healthy companies have access to other forms of financing their innovative projects, where they do not need to give up their autonomy, consistent with the pecking order (Fisher & Donaldson, 1962), or they may impose a high cost to the investor's capital.

From the point of view of future potential and opportunity cost, the smaller and less profitable the company to be invested, the "cheaper" and with greater opportunities for innovation and realization of future profits, although the associated risks are greater and with important asymmetry problems.

Considering the associated risks, from the investors' point of view, information asymmetries, agency conflicts and, in the case of Brazil, market volatility and legal and tax risks, seeking larger companies means more stability and reliability (Gompers et al., 2016; Rassenfosse & Fischer, 2016).

The relevance of investments in R&D over financial factors can mean the propensity to take risk in view of the possibility of innovation and the advantages that this variable can bring over competitors (Schumpeter, 1983). However, these two criteria are presented in an antagonistic way, considering that the most relevant innovative development opportunities currently lie in small startup companies, a conflict that is evident in the traditional investment models of PE funds.

The governance criteria that aim to provide the mitigation of agency costs associated with investing in projects with high levels of risk and information asymmetry proved to be fully in line with the findings in the literature. Transparency in relationships and management in accordance with guaranteed criteria are important tools for defending capital and maintaining investments.

Considering the results obtained from the question we sought to answer, whether PE funds operating in the Brazilian market evaluate and use criteria such as levels of investment in R&D, financial performance, strategic sectors and governance to invest in national publicly traded companies, it was satisfactorily and positively answered.

The innovation criteria such as investment in R&D and sustainability were considered positive from the point of view of PE investment funds, the financial criteria showed relative relevance, but in a positive way, and the governance criteria also showed a positive reading for investment capital.

The criteria that had no significance were only number of patents and profitability, which did not invalidate the other criteria since they were independently measured.

FINAL CONSIDERATIONS

This study aimed to analyze whether the innovation, financial and governance variables would present attractiveness characteristics for venture capital (Private Equity and Venture Capital) in publicly traded companies in Brazil from 2014 to 2018. Based on the obtained literature, the variables that stood out in the investment agreement structures of the PE funds described were: i) R&D expenses; ii) sector of activity, such as technology, sustainability, etc.; iii) financial criteria such as return, value and margins and iv) governance criteria.

Considering the results against the tested hypotheses, they showed that hypothesis H1a – investment in R&D is a positively significant variable and was confirmed; H1b – investment in sustainability is a positively significant variable and has been confirmed; H1c – attractiveness of patents for Brazilian investors is not a significant variable, this hypothesis was not confirmed. Two of the three criteria were confirmed, H1 is considered to have been confirmed, the innovative criteria are attractive to Brazilian investors.

The tested hypotheses showed that the hypothesis H2a – positive return on investment is a positively significant variable and was confirmed; H2b – positive margins are not significant attractiveness variables and not confirmed; H2c – company size is a significant attractiveness variable and was confirmed. Two of the three criteria were confirmed, it can be considered that H2 was confirmed, the financial criteria are attractive to Brazilian investors.

Hypothesis H3a – management criteria is a positively significant attractiveness variable and was confirmed; H3b – shareholder protection mechanisms are considered a positive variable of attractiveness and was confirmed; H3c – efficient communication with the market is not an attractiveness variable and was not confirmed, but it maintained its adherence to the literature. Considering the results, it can be considered that H3 was confirmed, the governance structures are attractive to Brazilian investors.

The positive conclusions about the results raise more questions, since the universe evaluated in this study is limited to Brazilian companies, which means a small portion of companies located in emerging countries.

The surprise in this study was the lack of influence of the negotiated/deposited patents criterion on the attractiveness of PE funds, within the universe of publicly traded Brazilian companies. It would be necessary to understand whether this phenomenon would apply to companies from other emerging economies, and also what fiscal, regulatory and normative determinants imply in this scenario.

This research contributes in three aspects. Firstly, enrich the academic debate on the subject. To date, most of the available work has focused on analyzing and detailing the processes and dynamics of investments from public sources, such as development agencies, credit lines and public subsidy policies (Buainan, et al., 2017; Lemos & Cario, 2017; Negri, 2018; Salerno, 2017), but the analysis of just these aspects, although fundamental, presents only a part of the interactions between the market, companies, academia, entrepreneurs and capitalists.

The second aspect of contribution is to offer stakeholders and shareholders an analysis, based on real data, of the capital market and its investment criteria, an extremely dynamic segment that has been gaining importance throughout the second decade of the 21st century (ABVCAP, 2019; Cozmiuc & Petrison, 2018; Negri, 2018), which can facilitate understanding and, consequently, dialogue between capitalists and entrepreneurs, enabling improvements in decision-making processes, especially for innovation companies, which they can organize resources more productively and become more efficient in attracting private resources.

And the third, and equally important, is the conceptual aspect that aims to offer an objective, empirical analysis with the following contributions to the existing literature: firstly, it clarifies, in an unprecedented way, the behavior of the attractiveness variables of public companies in scholarship, while previous studies only lightly mention the subject. As far as is known, it is the first quantitative survey of the weight of innovation variables in the composition of private investments in Brazil. Finally, as the literature on the subject is still limited and refers almost exclusively to developed economies, this work adds to the existing body of knowledge by presenting the analysis of the Brazilian case.

Subsequent research endeavors should aim to identify additional facets within the relationship among investors, companies, and the market that play a crucial role in shaping robust frameworks for financing innovation and the corresponding companies. These forthcoming studies can contribute to a more comprehensive understanding of the dynamics involved and offer insights into factors that are essential for fostering sustainable structures conducive to innovation financing. Additionally, it is crucial to note that the current data will be updated to ensure the ongoing relevance of the study.

REFERENCES

- Abreu, E. S. de, Bruni, A. L. Gomes, S. M. da S. & Paixão, R. B. (2015). Relações Entre Inovação Tecnológica E Estrutura De Capital: Um Estudo De Empresas Brasileiras De Capital Aberto. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(1):326-350. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i1.100327>
- ABVCAP. (2019). *Inside VC Brazil*. Available at: <https://www.abvcap.com.br/pesquisas/estudos.aspx?c=en-us>. Accessed on: December 5th, 2019.
- ANBIMA. (2018). *Mercado de capitais - Caminho para o desenvolvimento*. Available at: https://www.anbima.com.br/data/files/96/25/43/1A/5845661086BIAE5678A80AC2/Relatorio-Agenda-Mercado-de-Capitais-ANBIMA-B3-Digital_1_.pdf. Accessed on: July 11th, 2019.
- Bartoloni, E. (2013). Capital structure and innovation: Causality and determinants. *Empirica*, 40(1):111-151. <https://doi.org/10.1007/s10663-011-9179-y>
- Bellavitis, C., Filatotchev, I., Kamuriwo, D. S. & Vanacker, T. (2017). Entrepreneurial finance: new frontiers of research and practice. *Venture Capital*, 19(1-2):1-16. <https://doi.org/10.1080/13691066.2016.1259733>
- Bergset, L. (2015). The Rationality and Irrationality of Financing Green Start-Ups. *Administrative Sciences*, 5(4):260-285. <https://doi.org/10.3390/admsci5040260>
- _____, L. (2018). Green start-up finance – where do particular challenges lie? *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 24(2):451-575. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0260>
- Block, J., Hornuf, L., Moritz, A. (2018) Which updates during an equity crowdfunding campaign increase crowd participation? *Small Business Economics*, 50(1):3-27. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9876-4>

- _____, J., Fisch, C., Vismara, S., & Andres, R. (2019). Private equity investment criteria: An experimental conjoint analysis of venture capital, business angels, and family offices. *Journal of corporate finance*, 58: 329-352. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.05.009>
- Buainan, A. M., Junior, I. DE S. L. & Corder, S. (2017). Desafios do Financiamento à inovação no Brasil. In: *Inovação no Brasil: avanços e desafios jurídicos e institucionais*. Editora Blucher, 97–124.
- Buchner, A., Mohamed, A., & Schwienbacher, A. (2017). Diversification, risk, and returns in venture capital. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 519-535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.005>
- Cendrowski, H., Petro, L. W., Martin, J. P. & Wadecki, A. A. (2011). *Private Equity History, Governance, and Operations*. Canada: John Wiley and Sons, 738 p.
- Coad, A., Segarra, A. & Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? *Research Policy*, 45(2):387–400. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.10.015>
- Cole, R. A. & Sokolik, T. (2018). Debt financing, survival, and growth of start-up firms. *Journal of Corporate Finance*, 50:609–625. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.10.013>
- Coleman, S., Cotei, C. & Farhat, J. (2016). The debt-equity financing decisions of U.S. startup firms. *Journal of Economics and Finance*, 40(1):105–126. <https://doi.org/10.1007/s12197-014-9293-3>
- Conti, A., Thursby, J. & Thursby, M. (2013). Patents as signals for startup financing. *Journal of Industrial Economics*, 61(3):592–622. <http://doi.wiley.com/10.1111/joie.12025>
- Cordova, A., Dolci, J. & Gianfrate, G. (2015). The Determinants of Crowdfunding Success: Evidence from Technology Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181:115–124. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.872>
- Correa, E. & Vidal, G. (2012). Financialization and Global Financial Crisis in Latin American Countries. *Journal of Economic Issues*, 46(2):541–548. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624460229>
- Corsi, C., & Prencipe, A. (2019). High-tech entrepreneurial firms' innovation in different institutional settings. Do venture capital and private equity have complementary or substitute effects?. *Industry and Innovation*, 26(9), 1023-1074. <https://doi.org/10.1080/13662716.2018.1561358>
- Cozmiuc, D. C. & Petrison, I. I. (2018). Innovation in the Age of Digital Disruption: The Case of Siemens. In G. Jamil, J. Pinto Ferreira, M. Pinto, C. Magalhães Pessoa & A. Xavier Ed, *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* 477-497. IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-5225-3012-1.ch025>
- Demaria, C. (2010). *Introduction to Private Equity*. Chichester. West Sussex, UK: John Wiley and Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118467350>
- Dorfleitner, G., Hornuf, L. & Weber, M. (2018). Dynamics of investor communication in equity crowdfunding. *Electronic Markets*, 28(4):523–540. <https://doi.org/10.1007/s12525-018-0294-5>
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A. & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: Venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of management*, 43(6), 1820-1853. <https://doi.org/10.1177/0149206317690584>
- Ferrati, F., & Muffatto, M. (2021). Reviewing equity investors' funding criteria: A comprehensive classification and research agenda. *Venture Capital*, 23(2), 157-178. <https://doi.org/10.1080/13691066.2021.1883211>
- Fisher, A. J., & Donaldson, G. (1962). Corporate Debt Capacity: A Study of Corporate Debt Policy and the Determination of Corporate Debt Capacity. *The Journal of Finance*, 17(3), 554. <https://doi.org/10.2307/2977084>
- Fuck, M. P. (2004). [Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Joseph Schumpeter]. *ComCiência—Revista Eletrônica de Jornalismo Científico*, Vol. 57. Available at: <https://www.comciencia.br/dossies-1-72/resenhas/2004/08/resenha1.htm>. Accessed on: october 8th, 2018).
- GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. (2018). *Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo GEM*. Available at: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>. Accessed on: December 11th, 2019)
- Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N. & Strebulaev, I. A. (2020). How Do Venture Capitalists Make Decisions? *Journal of Financial Economics*, 135(1):169-190. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.011>
- Gompers, P. A., Lerner, J., Blair, M. M. & Hellmann, T. (1998). What Drives Venture Capital Fundraising? *Brookings Papers on Economic Activity in Microeconomics*, 149–204. <https://doi.org/10.2307/2534802>
- Hall, B. H. (2002). The Financing of Research and Development. *Oxford Review of Economic Policy*, 8(1):35–51. <https://doi.org/10.1093/oxrep/18.1.35>
- Harbi, S., & Toumia, O. (2020). The status quo and the investment decisions. *Managerial Finance*, 46(9), 1183–1197. <https://doi.org/10.1108/MF-11-2019-0571>
- Hechavarría, D. M., Mattheus, C. H. & Reynolds, P. D. (2016). Does start-up financing influence start-up speed? Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small Business Economics*, 46(1):137–167. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9680-y>

- Hochberg, Y. V., Serrano, C. J. & Ziedonis, R. H. (2018). Patent collateral, investor commitment, and the market for venture lending. *Journal of Financial Economics*, 130(1): 74–94. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.06.003>
- Honjo, Y. & Nagaoka, S. (2015). Initial Public Offering and Financing of Biotechnology Start-ups: Evidence from Japan. *Research Policy*, 47(1):180–193. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.009>
- IBGC. (2018). *Princípios Básicos de Governança Corporativa*. Available at: <https://www.ibgc.org.br/blog/principios-de-governanca-corporativa>. Accessed on: June 26th, 2018.
- INPI. (2019). *Estatísticas preliminares. Instituto Nacional da Propriedade Industrial*. INPI. .-Available at: <https://dados.gov.br>. Accessed on: February 17th, 2020.
- INSPEER. (2014). *An analysis of the private equity and venture capital investments in Brazilian companies in the last 30 years. INSPEER-Spectra Analysis*. Available at: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Analysis-Private-Equity-Venture-Capital-investments-in-Brazilian-companies-versao13-04-15.pdf>. Accessed on: April, 27th, 2019.
- Jeng, L. A. & Wells, P. C. (2000). The determinants of venture capital funding: Evidence across countries. *Journal of Corporate Finance*, 6(3):241–289. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(00\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(00)00003-1)
- Kang, H. (2018). Pharmaceutical Start-ups' Technology and Financing Strategy. *Journal of Pharmaceutical Innovation*, 13(4):1–12. <https://doi.org/10.1007/s12247-018-9326-0>
- Kanninen, V. & Keuschnigg, C. (2003). The optimal portfolio of start-up firms in venture capital finance. *Journal of Corporate Finance*, 9(5):521–534. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(02\)00021-4](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(02)00021-4)
- Klabunde, A. (2016). How much should an investor trust the startup entrepreneur? A network model. *J Econ Interact Coord* 11, 293–312. <https://doi.org/10.1007/s11403-015-0147-7>
- Lahr, H. & Mina, A. (2016). Venture capital investments and the technological performance of portfolio firms. *Research Policy*, 45(1):303–318. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.10.001>
- Lemos, D. Da C. & Cario, S. A. F. (2017) Os sistemas nacional e regional de inovação e sua influência na interação universidade-empresa em Santa Catarina. *REGE - Revista de Gestão*, 24(1): 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.05.002>
- Mann, W. (2018). Creditor rights and innovation: Evidence from patent collateral. *Journal of Financial Economics*, 130(1):25–47. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.07.001>
- Minardi, A. M. A. F., Kanitz, R. & Bassani, R. H. (2020). An Overview of the Private Equity and Venture Capital Industry in Brazil. *Entrepreneurial Finance Emerging Markets*, 20:145-160. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46220-8_10
- Monteiro, J., Oliveira, J., Nejaim, V. & Pinto, W. (2019). Novas formas para financiar empresas em fase de crescimento inicial: venture capital e private equity. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará*. Disponível em: <<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/259>>.
- Negri, F. de (2018). *Novos caminhos para a inovação no Brasil*. Available at: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8441/1/Novos%20caminhos%20para%20a%20inova%c3%a7%c3%a3o%20no%20Brasil.pdf>. Accessed on: November 28th, 2018.
- Rassenfosse, G. & Fischer, T. 2016. Venture Debt Financing: Determinants of the Lending Decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(3):235–256. <https://doi.org/10.1002/sej.1220>
- Salerno, M. S. (2017). Políticas de inovação no Brasil: desafios de formulação, financiamento e implantação In: Coutinho, D. R., Foss, M.C. & Mouallen, P.S.B. *Inovação no Brasil: avanços e desafios jurídicos e institucionais*, 79–96. <http://dx.doi.org/10.5151/9788580392821-03>
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ Transactions Books Reprint.
- ___, Joseph A. (2005). Development. *Journal of Economic Literature*. 43(1):108–120. <https://pubs.aeaweb.org/doi/10.1257/0022051053737825>
- Tarrade, H. (2012). *Cross-Border Venture Capital Investments: Why Do Venture Capital Firms Invest at a Distance?* Gabler Verlag, Wiesbaden <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6939-2>
- Teker, D., Teker, S. & Teraman, Ö. (2016). Venture Capital Markets: A Cross Country Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 38:213–218. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30192-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30192-7)
- Tyebjee, T. T. & Bruno, A. V. (1984). A Model of Venture Capitalist Investment Activity. *Management Science*, 30(9):1051–1066. <http://www.jstor.org/stable/2631723>
- de Vries, G., Pennings, E., Block, J. H., & Fisch, C. (2017). Trademark or patent? The effects of market concentration, customer type and venture capital financing on start-ups' initial IP applications. *Industry and Innovation*, 24(4), 325–345. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1231607>

- Waleczek, P., Zehren, T. & Flatten, T. C. (2018). Start-up financing: How founders finance their ventures' early stage. *Managerial and Decision Economics*, 39(5):535–549. <https://doi.org/10.1002/mde.2925>
- Wonglimpiyarat, J. (2016). Exploring strategic venture capital financing with Silicon Valley style. *Technological Forecasting and Social Change*, 102:80–89. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.07.007>
- Yan, Z., Wang, K., Tsai, S.-B. B. & Zhou, L. (2018). An empirical study on internet startup financing from a green financial perspective. *Sustainability*, 10(8):2912. <https://doi.org/10.3390/su10082912>

ANTECEDENTS OF SOCIAL INFLUENCE ON PURCHASE INTENTION AT SOCIAL COMMERCE PLATFORMS

ANTECEDENTES DA INFLUÊNCIA SOCIAL NA INTENÇÃO DE COMPRA EM PLATAFORMAS DE SOCIAL COMMERCE

DILIANE SALUSTIANO DE FARIAS

Universidade Federal da Paraíba
dilianefarias.adm@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1704-4109>

EDVAN CRUZ AGUIAR

Universidade Federal de Campina Grande
edvan.ed@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3433-6210>

NICOLE STEFANIE GOMES DOS SANTOS

Universidade Federal de Campina Grande
nicole.stefanie.77@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4265-8997>

MANOELA COSTA POLICARPO

Universidad del País Vasco
manoelacpolicarpo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7774-783X>

A B S T R A C T

The present work sought to investigate how social factors social commerce platforms are inherently related to consumer buying behavior. Based on structural equation modeling, the research involved the application of an online survey among the target audience (consumers of collective purchasing sites), obtaining a sample of 283 respondents. The findings showed that social presence and informational support on social commerce sites generate more trust in other members than vendors. It was also found that confidence in members is associated with repurchase intention. The article contributes to a better understanding of the sense of social presence and the informational support in the formation of trust in sellers and in members who influence repurchase intentions.

K E Y W O R D S

Social commerce; Feeling of social presence; Informational support; Trust in members; Repurchase intention.

R E S U M O

O presente estudo buscou investigar de que maneira fatores sociais inerentes às plataformas de social commerce se relacionam com o comportamento de compra do consumidor. A partir de uma modelagem de equações estruturais, a pesquisa envolveu a aplicação de um survey on-line junto ao público-alvo (consumidores de sites de compras coletivas), obtendo-se uma amostra de 283 respondentes. Os achados evidenciaram que a sensação de presença social e o suporte informa-

cional em sites de social commerce geram mais confiança nos outros membros do que nos vendedores. Verificou-se ainda que a confiança nos membros se associa com a intenção de recompra. O artigo contribui para uma melhor compreensão acerca da sensação de presença social e do suporte informacional na formação da confiança nos vendedores e nos membros que influenciam as intenções de recompra.

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

Social commerce; Sensação de presença social; Suporte informacional; Confiança nos membros; Intenção de recompra.

INTRODUCTION

Advances in the field of information systems and the consolidation of technologies associated with Web 2.0 have brought new opportunities for electronic commerce (Hajli, 2015; Meilatinova, 2021). In this sense, e-commerce has evolved into what is meant by social commerce, a context in which consumers are increasingly dependent on each other and seek online support (informational, emotional, and social) even before making a purchase (Bilal et al., 2021; Hajli, 2020).

Social commerce it is related to the use of social media to carry out business transactions through, especially, social interactions and user contributions (selling, comparing, and sharing information about products). According to Stephen and Toubia (2010), it corresponds to a form of social media based on the internet that allows people to actively participate in activities about marketing and selling products and services in markets and communities.

Social commerce websites have three main attributes, namely: (1) the presence of technologies associated with social media; (2) interaction between communities; (3) commercial activities. According to Rosa et al. (2014), there are two methods of social commerce: (1) Characterized by social networking websites that offer space for advertising and transactions, such as buying and selling products, with an interface that facilitates this process; (2) Known by traditional e-commerce websites that use the capabilities of social networks to take advantage of their reach and confidence.

Social commerce has been growing mainly with the use of marketing through digital channels, exchange, and sharing of information and social networks that seek to attract more customers and change consumer behavior through advertisements, incentives, and promotions. Social networks allow companies to interact with millions of customers at the same time without investing a fortune in marketing to use social media (Cuypers et al., 2020; Gamboa; Gonçalves, 2014).

From the perspective of organizations, social commerce has a great potential to generate value from interactions between consumers (Maia et al., 2018). It is argued that understanding consumer behavior in this context has become critical for companies that aim to better influence consumers and harness the power of their social ties (Hajli, 2020; Lal, 2017; Zhang; Benyoucef, 2016). Social commerce has been growing mainly with the use of marketing through digital channels, exchange,

and sharing of information and social networks that seek to attract more customers and change consumer behavior through advertisements, incentives, and promotions.

To provide insights into the dynamics of consumer participation in social commerce, Zhang et al. (2014) found out that behavioral intentions are ascertained by factors such as support and social presence in the online environment. In the same way, Lu et al. (2016) showed that the factors associated with social presence (ex: social interaction, comments, and evaluations) contribute significantly to the construction of relationships of trust, as well as to the formation of purchasing behavior.

According to Queiros Rios & Luft (2019), social commerce in the Brazilian context is identified as an emerging phenomenon, presenting considerable potential for expansion as digital enterprises increasingly recognize and adopt social media. In the same context, Mesquita et al. (2021) identified that trust in the Social Commerce platform positively affects purchase and word-of-mouth intentions. Both studies corroborate the need for more studies on purchasing behavior on social commerce.

Although empirical studies have been observed in the academic literature that investigates determinants of purchasing behavior on social commerce platforms (Hu et al., 2019; Leong et al., 2020; Yeon et al., 2019), it is understandable that further studies are required to examine the impact of new developments in electronic commerce technologies on consumer behavior, especially in the Brazilian context, which presents little evidence in this regard. In light of this, the present study seeks to investigate how social factors inherent to social commerce platforms are related to consumer buying behavior.

LITERATURE REVIEW

This section provides an overview of social commerce, and discusses factors that have been highlighted as consumers' influencers in social commerce context (i.e Social Presence, Informational Support, Trust and Repurchase Intention).

Social commerce

Social commerce understands the integration of e-commerce with social media and is one of the ways in which companies operating on the internet engage their consumers in order to obtain feedback on their valuable products (Braojos et al., 2019; Hajli & Featherman, 2017). This new method of leading businesses takes advantage of customers' participation to add value to their commercial activities, enabling buyers to have a more social, interactive, and collaborative online experience (Busalim & Ghabban, 2021; Huang & Benyoucef, 2015).

The evolution of social media has changed the landscape of electronic commerce for both companies and consumers. From the consumers' perspective, these changes have been reflecting in their purchasing behaviors (Lal, 2017). It is discussed that their decisions associated with consumption cease to be purely individual and become social.

According to Wang and Yu (2017), the interaction between consumers on social networks is considered a prerequisite for the social commerce phenomenon happen since they wait for interactions and social experiences during the purchase decision-making process. Thus, the concept of social commerce comprises activities related to commercial exchanges that occur or are influenced by social environments mediated by a person's social network, in which the activities correspond to the stages of recognition, pre-purchase, purchase, and post-purchase of a focal exchange (Cheng et al., 2019; Yadav et al., 2013).

The option on social commerce is frequently due to the amount of reliable information about certain products and services that are exchanged by their own members and which mainly reflects in obtaining the best prices on purchases (Ghahtarani et al., 2020; Kim & Park, 2013). Therefore, it is essential to define the social factors that make up social commerce platforms and how they relate to other consumer responses.

Dimensions of social commerce

In social commerce, the salesperson's main objective is to convert customers into brand advocates, as it allows users to participate in marketing, sales, purchasing, and sharing information about products and services (Hajli & Featherman, 2017; Leung et al., 2022;). In this way, it is understood that the inherent social factors contribute to trust being established and purchasing behavior be exercised.

Consumers tend to make a point of expressing their likes, dislikes, evaluations, and brand experiences (Cutshall et al., 2022; He et al., 2019). The social media system is the preferred medium that brands use to interact with consumers, while the consumer is at ease to socialize. In this way, the social resources associated with these applications promote user interaction, facilitating the online purchase of products and services (Huang & Benyoucef, 2015; Molinillo et al., 2021).

Maia et al. (2018), in their study, identified the following components inherent to social commerce platforms: user comments about products, services, and brands and ratings and reviews of post-consumer products. In social commerce, the recommendation system emerges as an instrument for building the reputation of salespeople, companies, and brands, leading to a reduction in uncertainties about products and a consequent increase in confidence.

Some studies show that the valence and volume of content generated by third parties influence sales (Chevalier & Mayzlin, 2006; Liu, 2006). Although the social support construct has been extensively investigated in other areas (ex: sociology and social psychology), the field of marketing and consumer behavior has started to incorporate this idea recently (Hajli & Lin, 2016; Hajli, 2014; Zhao et al., 2020).

Social support in the context of social commerce occurs to the extent that interactions and exchanges of information and content between members of a virtual community influence individual purchasing decisions. And this has a significant impact on the way that the company, its brand, and its products are seeing by the market.

Therefore, it is necessary to understand how the dimensions (or elements) that are present in social commerce platforms determine their use by consumers, as well as their buying behavior (Hajli, 2020; Hajli, 2015). It is argued that social commerce facilitates the exchange of operating resources (ex: ideas, information, and knowledge) between multiple actors, which leads to interaction between the consumer and the company. Thus, it is understandable that the factors associated with social presence contribute significantly to the construction of relationships of reliance as well as in the formation of purchasing behaviors.

Social Presence

Interactions and user-generated content in social commerce environments provide consumers with improvements not only in their purchasing decisions but also in their experiences (Chen et al., 2019; Wang et al., 2019). In other words, this trade configuration has changed the form of communication and collaboration between consumers, who are increasingly connected through virtual ties.

In this sense, it is discussed that as a result of these changes in consumer behavior, customers began to obtain a sense of social presence (Kim, 2022; Sheikh et al., 2019). The study by Weisberg et al. (2011) points out that when there is a social presence on an e-commerce platform, consumers feel more secure and predisposed to buy.

Lu et al. (2016), on the other hand, found that the feeling of social presence transmitted by a website, through the perception of third parties or interaction with sellers, increases the buyers' beliefs of trust. The work suggests, therefore, that factors related to social presence play a fundamental role in building consumer confidence in sellers on social commerce platforms.

In addition to the relationship with vendors, the sense of social presence might be associate with trust in other members of the community. Then, it implies that the social influences present in online environments make consumers feel more connected to other buyers, increasing the perception of social presence and, consequently, the level of trust between the parties. From these considerations, the following hypotheses were established:

H1a. The feeling of Social Presence on social commerce sites is positively related to trust in sellers.

H1b. The feeling of Social Presence on social commerce sites is positively related to trust in members.

Informational Support

Informational support is an important concept to investigate, as it is one of the most crucial dimensions of social support in the context of social commerce (Yahia et al., 2018; Yhen & Shen, 2015). It is characterized by contributions that offer individuals advice, guidance, recommendations, or simply an experience of using a product or service.

Researches show that informational support can be useful to customers, both in solving problems and in their purchasing decisions. For example, Lal's (2017) paper; identified that informational

support as the factor that most influences an individual's decision to use a social commerce website. Chen and Shen (2015), in turn, reported that informational support is positively related to trust in members. Soon, members of a social commerce community become trusted, as the information provided by them is considered relevant by others for decision-making (Dwivedi et al., 2021; Lal, 2017).

In this perspective, when believing that the information transmitted by third parties is relevant, the consumer assumes that the seller is honest and builds a bond of friendship and trust with him. For this reason, informational support has a direct impact on sellers' confidence (Porter & Donthu, 2008; Zhao et al., 2019). Based on the above, it is understood that:

H2a. Informational Support relates positively to Trust in Sellers.

H2b. Informational Support relates positively to Trust in Members.

Trust in vendors and members

When analyzing the literature, it appears that trust is a crucial element in reducing the uncertainties generated by the absence of face-to-face communication between buyers and sellers in online shopping environments (Jiang et al., 2019; Lu et al., 2016; Soares et al., 2022; Zhao et al., 2019). Therefore, consumers tend to evaluate sellers of social commerce before their purchase decision, and reliability becomes a key factor in this evaluation process.

Trust positively influences the intention of the consumer to buy in social commerce environments (Hajli, 2016; Lu et al., 2016; Ng, 2013). Other studies show that reliability in sellers has a positive impact on the individual's willingness to continue buying, that is, on the intention to repurchase (Zhao et al., 2019). Based on this assumption, the following hypothesis was outlined:

H3. The consumer confidence in sellers of social commerce sites is positively related to the Repurchase Intention.

According to Chen and Shen (2015), trust in members is recognized as an individual's willingness to believe in the information, guidance, and recommendations of other members of the social commerce community. The literature offers evidence of the impact of trust on members in the intention to purchase, in sharing experiences, and in the use of social commerce sites (Chen & Shen, 2015; Lal, 2017).

Therefore, the other members represent a significant aspect to understand the behavior of consumers, especially in the context of social commerce. Consequently, it is known that the trust of customers in other users of social commerce sites may influence the intention to repurchase. Thus, the following hypothesis was elaborated:

H4. Consumer confidence in other members of social commerce sites is positively related to the Repurchase Intent.

METHODOLOGICAL PROCEDURES

This research proposal assumes a quantitative nature of a descriptive character, in which the survey method was adopted. In the area of marketing and consumer behavior, this type of research presents a quantitative or numerical description of trends, attitudes, or opinions from people, based on a sample of that population (Malhotra et al., 2018). The study is still classified as a cross-section since it was structured to measure characteristics of a sample at a single point in time, and the correlational type since there was no deliberate manipulation of variables, but the obtainment data through the structured collection instrument (Hair et al., 2015).

Design of the data collection instrument

The instrument corresponded to a structured questionnaire, which was sent electronically (survey online) for the research subjects and divided into three sections. The first contained a filter question, in which the subject of research indicated the social commerce site that made purchases in the last three months. When answered "None of the alternatives," the respondent finished the questionnaire.

The second section was composed of the indicators that measured the variables: informational support; social presence; trust in the members and vendors; and repurchase intention. Table I shows these variables and their definitions, as well as their respective indicators.

Table I - Construct indicators

Constructs	Definition	Indicators
Informational Support: Lal (2017)	The support offers advice, guidance, or information helping to solve problems, generate new ideas, or make decisions.	<p>SI1 - On this website, some users would offer suggestions if I needed help.</p> <p>SI2 - If I find a problem, some users of the website would provide information to help me.</p> <p>SI3 - When I need to get some information, website users help me by providing suggestions.</p>
Social Presence: Lal (2017)	Feeling of warmth and sociability within a website.	<p>PS1 - There is a sense of human contact on this website.</p> <p>PS2 - There is sociability on this website</p> <p>PS3 - There is a feeling of human warmth on this website.</p> <p>PS4 - There is human sensitivity on this website.</p>

Trust in the members: Lal (2017)	Willingness of an individual to rely on words, actions and decisions of other members of the social commerce community.	<p>CM1 - Users of the website will always try to help me if I have difficulties.</p> <p>CM2 - Website users always keep their promises to each other.</p> <p>CM3 - Website users are sincere in dealing with each other.</p>
Trust in vendors: Lal (2017)	Willingness of an individual to rely on words, actions and decisions of vendors.	<p>CV1 - I trust the sellers on this website very much.</p> <p>CV2 - I am willing to talk and communicate with vendors when I find problems.</p> <p>CV3 - My relationship with vendors is very close.</p> <p>CV4 - I am very sincere and friendly with the salespeople.</p>
Repurchase Intent: Zhao et al. (2019)	Intention to repeatedly buy a product or service from the same supplier.	<p>IR1 - It is very likely that I will continually buy the product from the seller.</p> <p>IR2 - I would consider buying the product from the seller in the future.</p> <p>IR3 - I intend to buy the product when I need it.</p>

SOURCE: ELABORATED BY THE AUTHORS (2022).

The third and last section contained questions for sample characterization purposes, such as gender, age, income, and level of education. It is crucial to mention that the scales were of the 5-point Likert type, ranging from (1) strongly disagree to (5) strongly agree.

Collection procedures

The target audience of the survey corresponded to customers that made purchases in the past three months on collective purchasing websites. After defining the target audience, it was selected four famous collective shopping websites: Groupon, Mercado Livre, OLX, and Peixe Urbano. The choice of these websites was aimed at checking the social influences present in these online shopping environments and the consequent implications for customers' purchasing behavior.

The data for this study were acquired through a survey online distributed on wide-ranging social media platforms. The online questionnaire made it possible to approach consumers familiar with such platforms who had carried out commercial transactions three months before participating in the research. The filter question made it possible to select only the target audience for the research. The sample was of the non-probabilistic and accessibility type. To define its size, Hair et al. (2015) practical norms criterion was used for Structural Equation Modeling (SEM), in which at least fifteen useful indicators are desired for each indicator. The final sample had 283 respondents and was considered apt ($283 > 17 * 15 = 255$) because it had a higher value than necessary for 17

psychometric items. The questionnaire was published between December 2019 and June 2020 to reach the necessary number of respondents.

Data analysis procedures

Regarding the analysis procedures, the data initially went through an inspection process (data screening). The goal was to identify and resolve the existence of missing data, extreme data (outliers), and other inconsistencies, corresponding to the preparation of the data matrix for efficient analysis. Given this, 57 invalid observations were excluded.

After the inspection process, the study adopted the MEE based on covariance for data analysis (Field et al., 2012). According to Anderson and Gerbing (1988), there are two steps in the MEE to be followed, the measurement model and the structural modeling. Initially, the measurement model was used to assess the relationships between the variables and the corresponding indicators. Thus, through confirmatory factor analysis (AFC) were accessed reliability, convergent validity, and discriminant scales (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2015).

The second stage corresponded to the structural modeling that was developed to find the best model to test the causal relationship between the variables (Anderson & Gerbing, 1988). It is important to mention that to assist in the analysis procedures, it was used The R Project for Statistical Computing - R, a statistical software for Windows, version 3.5.2.

RESULTS

Characterization of the sample

As previously mentioned, the sample was composed of consumers who made purchases in the last three months on collective purchasing sites. In it, the majority corresponds to the female gender (52.65%), at undergraduate level (complete or incomplete), with a family income of up to two minimum wages (R \$ 2,090.00) and has an average age of 28 years. This finding was similar for both genders, suggesting that customers are generally young adults looking for practicality, low prices, and exclusive promotions when making purchases on social commerce websites.

Table 2 - Profile of respondents

Variable	Categories	Descriptive statistics	
		N	%
Gender	Female	149	52,65
	Male	131	46,29
	Other	3	1,06

Variable	Categories	Descriptive statistics	
		N	%
Age	Less than 20	30	10,60
	21 – 30	146	51,59
	31 – 40	64	22,61
	41 – 50	27	9,54
	Over 50	16	5,65
Education	High school	24	8,48
	Undergraduate student	118	41,70
	Undergraduate degree	58	20,49
	Graduate student	21	7,42
	Graduate degree	62	21,91
Family Income (R\$)	Until 2.090,00	124	43,82
	2.090,01 – 4.180,00	73	25,79
	4.180,01 – 10.450,00	54	19,08
	Mais que 10.450,01	32	11,31
Social Commerce website	Groupon	5	1,77
	Mercado Livre	218	77,03
	OLX	28	9,89
	Peixe Urbano	32	11,31

SOURCE: ELABORATED BY THE AUTHORS (2022).

As we can see in Table 2, among the collective purchasing sites surveyed, Mercado Livre stands out with a significant percentage of 77.03%, leading the choice of customers at the time of purchase. It is worth noticing that the sum of the percentages of the other websites is not able to exceed their favoritism. In the market for discounts and promotions for a limited time, Peixe Urbano appears with 11.31%, OLX assumes the third position with 9.89%, and Groupon appears as the last option with a percentage of 1.77%.

Reliability and validity of scales

A Confirmatory factor analysis (CFA) was performed to evaluate the quality and adequacy of the scales used. From the initial findings of the CFA, two items (both from Trust in Sellers (CVI and CV3) were excluded, since the factorial loads were less than 0.70 (Hair *et al.*, 2015). After excluding these items, the CFA analysis was performed again. The CFA results showed an acceptable fit between the measurement model and the data set.

To rate both reliability of the constructs and the convergent and discriminant validity, Cronbach's Alpha, composite reliability (CF), and average extracted variance (AVE) values were used (Fornell & Larcker; 1981; Hair et al., 2015). As can be observed in Table 3, Cronbach's alpha values for all constructs were above the recommended minimum level of 0.7. In marketing research, these values indicate an internal consistency between the items (Malhotra, 2018).

Table 3 - Results of confirmatory factor analysis

Constructs / Indicators	Factorial Load	Cronbach's α	CF	AVE
Informational Support (SI)		0.92	0.92	0.79
SI1	0.835			
SI2	0.940			
SI3	0.896			
Social Presence (PS)		0.91	0.91	0.72
PS1	0.805			
PS2	0.797			
PS3	0.887			
PS4	0.890			
Trust in Members (CM)		0.88	0.88	0.71
CM1	0.840			
CM2	0.859			
CM3	0.827			
Trust in Vendors (CV)		0.80	0.83	0.72
CV2	0.907			
CV4	0.781			
Repurchase Intention (IR)		0.94	0.94	0.83
IR1	0.875			
IR2	0.949			
IR3	0.909			

SOURCE: ELABORATED BY THE AUTHORS (2022).

To test the convergent validity of the constructs, CF and AVE were calculated. The CF values were above the recommended minimum level of 0.7 in research in the area (Hair et al., 2015; Malhotra, 2012). Likewise, the AVE values varied above the recommended level of 0.5 (Fornell & Larcker, 1981). Thus, it appears that this measurement model has reached convergent validity.

Furthermore, the discriminant validity has been accessed from the criterion by Larcker and Fornell (1981). Thus, as shown in label 3, the square root of the stroke of each construct, shown

diagonally, was higher than all the correlations between the constructs, which supported the discriminating validity (Paulraj et al., 2008). Therefore, given these results, it can be concluded that the measurement model presents adequacy of reliability, convergent validity, and discriminant validity.

Table 4 - Discriminant validity of the measurement model and descriptive statistics

Construct	Informational Support	Social Presence	Trust in Members	Trust In Vendors	Repurchase Intention
Informational support	0.891	0.256**	0.429**	0.140**	0.135**
Social Presence		0.845	0.382**	0.248**	0.130**
Trust in Members			0.842	0.283**	0.216**
Trust in Vendors				0.846	0.564**
Repurchase Intention					0.911
Average	2.66	2.49	2.67	2.90	3.84
Standard deviation	1.17	1.06	1.00	1.04	1.10

SOURCE: ELABORATED BY THE AUTHORS (2022).

After enabling the continuity of the research, the next step corresponded to the descriptive analysis of latent variables. As seen in Chart 3, the average on the assessment of informational support (2.66) can express the information available on these websites is suitable and serve the needs of the consumers. Moreover, it is noticed a high level in the average consumer concerning confidence in members (2.67) and sellers (2.90). It may indicate that consumers perceive veracity in the information provided by members, and even more so in the case of sellers, which is in line with the positive assessment of informational support.

The variable social presence had the lowest average (2.49), which shows a low sense of warmth and sociability among the buyers of the studied websites. On the other hand, the variable “Intention to Repurchase” had the highest average among the constructs evaluated (3.84), evidencing the predisposition of buyers to continue buying on collective shopping websites.

Model analysis and verification of hypotheses

The quality of fit of the proposed conceptual model was assessed using the following indicators: χ^2 (chi-square), $\chi^2 / G1$ (chi-square by degrees of freedom), NFI (normalized adjustment index), IFI (Corrected Adjustment Index), TLI (Tucker-Lewis index), CFI (comparative adjustment index), RFI (Relative adjustment index), RMSEA (root of the mean square error of approximation) and SRMR (standard root mean square root).

Overall, the indices showed a good adjustment of the model, $\chi^2 = 229,486$, $p < 0.001$, $\chi^2 / GI = 2,765$, $NFI = 0.936$, $IFI = 0.958$, $TLI = 0.947$, $CFI = 0.958$, $RFI = 0.919$, $RMSEA = 0.079$, and $SRMR = 0.058$. The χ^2 / GI presents an acceptable adjustment since values between 2 and 5 indicate a good adjustment. The adjustment indices (NFI , IFI , TLI , CFI , and RFI) are close to the 1.0 perfect fit criterion (Kline, 2011). Finally, the $RMSEA$ and the $SRMR$ present an acceptable adjustment, as they are below 0.8 (Arbuckle, 2012). From these results, it is verified the adequacy of the proposed, and thus, the hypothesis testing stage could be started.

The verification of these hypotheses corresponds to the stage of structural modeling in the MEE procedure proposed by Anderson and Gerbing (1988). For a better visualization of the results, Table 5 presents the hypotheses postulated and the values obtained, in which it is understood that ** $p < 0.01$ and *** $p < 0.001$.

Table 5 - Hypothesis test results

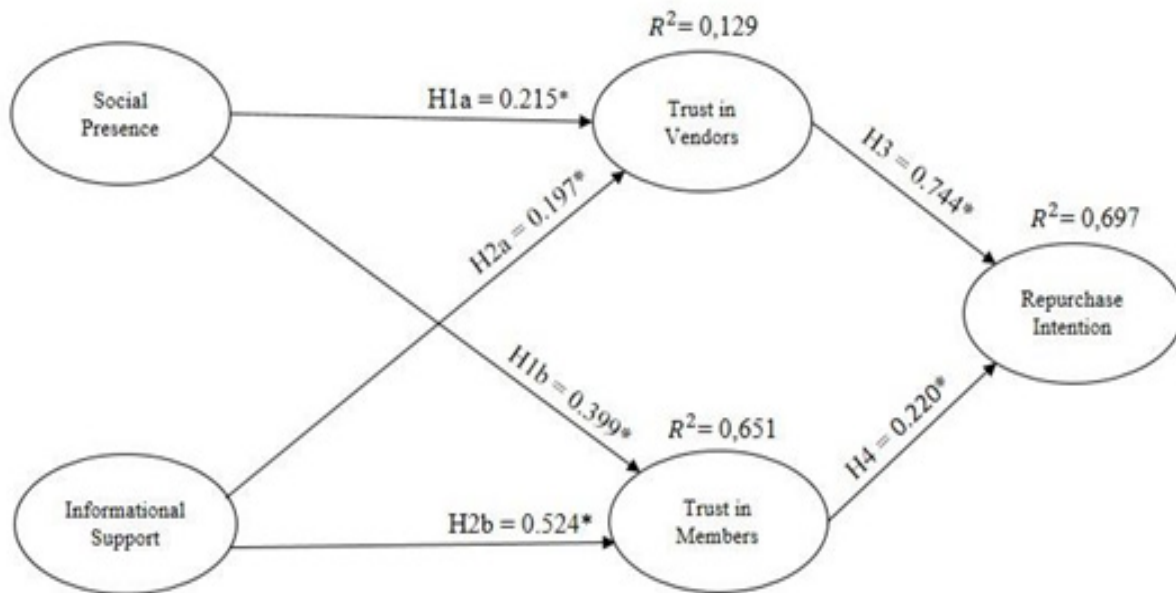
Paths	Path coefficients	z-Values	Hypotheses	Results
PS → CV	0.215	2.802**	H1a	Supported
PS → CM	0.399	6.440***	H1b	Supported
SI → CV	0.197	2.602**	H2a	Supported
SI → CM	0.524	7.823***	H2b	Supported
CV → IR $r^2 = 0,129$	0.744	9.107***	H3	Supported
CM → IR $r^2 = 0,651$	0.220	4.578***	H4	Supported

SOURCE: ELABORATED BY THE AUTHORS (2022).

The sense of social presence significantly influences trust in salespeople ($\beta = 0.215$, $p < 0.01$) and trust in members ($\beta = 0.399$, $p < 0.001$), which supports hypotheses H1a and H1b, respectively. Likewise, informational support has a significant positive influence on confidence in sellers ($\beta = 0.197$, $p < 0.01$) and confidence in members ($\beta = 0.524$, $p < 0.001$), supporting hypotheses H2a and H2b.

Reliability in sellers of social commerce websites had shown to be significantly related to the intention to repurchase ($\beta = 0.744$, $p < 0.001$), supporting hypothesis H3. In turn, trust in members proved to be statistically significant concerning the intention to repurchase on social commerce sites ($\beta = 0.220$, $p < 0.001$), which supported hypothesis H4. It is crucial to mention that the variables (independent and mediating) evidenced in the model, explain approximately 70% of the Repurchase Intention ($R^2 = 0.697$). Figure 1 shows the results of these causal relationships.

Figure 1 - Causal relationship between the constructs of the model



SOURCE: ELABORATED BY THE AUTHORS (2022).

DISCUSSIONS

This research found that the social presence conveyed by websites is positively related to buyers' trust in sellers. It means that websites facilitate consumer interactions, making exchanging information, ratings, and recommendations possible. For example, they convey a greater sense of social presence, positively influencing buyers' trust in sellers. This finding can be explained by the perspective that the social presence of a website reduces the perceived distance between buyers and sellers, favoring the formation of trusting relationships (Pavlou et al., 2007). Therefore, the relevance of the website's social atmosphere in building consumers' trust in sellers in social commerce markets is evident (Jiang et al., 2019; Lu et al., 2016).

Similarly, it was found that the feeling of social presence also influences the credibility of other users. It implies that the social, personal, and warm interactions developed between members of the sites, whether through assistance in solving possible problems, ratings, and reviews or through the information and recommendations provided, give consumers a sense of social presence, leading them to develop trust in other members of social commerce platforms. This finding is relevant because it suggests that contexts with high social presence are associated with trustworthy behavior (Gefen & Straub, 2004; Li, 2019; Zhang et al., 2014).

In addition, the results reinforce the considerations of Zhao et al. (2019), by substantiating the premise that informational support is an important element in building consumer trust in salespeople. Customers are increasingly concerned about assessing the integrity of suppliers before making purchases (Jiang et al., 2019; Zhao et al., 2019). The provision of information has also been

shown to affect trust in other members of the site (Chen & Shen, 2015). Thus, it is understood that when consumers obtain assistance, such as information, advice, and guidance from other users who use social commerce sites, they are more likely to form a sense of trust between themselves and about sellers.

The study also found that trust in sellers is positively associated with repurchase intention. This finding reveals that, in social commerce environments, consumers are more likely to repurchase products and services when they trust sellers. Jiang et al. (2019) found that trust in sellers significantly affects purchase intention. Therefore, it seems plausible to infer that buyers who have confidence in sellers' honesty and develop a relationship of reciprocity and trust with them tend to make frequent transactions.

The results also revealed that trust in other members is positively related to the intention to repurchase. In other words, by recognizing the authenticity of other members, consumers are more likely to continue buying. This finding is relevant, as it shows that in addition to trust in sellers, the credibility of other users of social commerce sites is an important aspect in boosting individuals' willingness to make continuous purchases (Chen & Shen, 2015; Cheng et al., 2019).

CONCLUSIONS

This work investigates how social factors inherent to social commerce platforms relate to consumer purchasing behavior. The main results reveal that social presence and informational support are precedents of consumer trust in sellers and other members, providing evidence that reinforces the mediating role of these variables in repurchase intention.

This study found that, in addition to informational support, the feeling of social presence on a social commerce site provides consumers with trust in other members. In this way, it breaks new ground by associating social presence with trust in members, since, as far as we know, the relationship between these constructs has not been examined in previous studies.

It was also possible to demonstrate the effect of trust in other members on repurchase intention, which, as far as we know, had not been evaluated. As a result, this study distinguishes trust into two distinct constructs (trust in salespeople and trust in members). The study suggests that there is a propensity for consumers to make continuous purchases when they trust other members, substantiating the argument that other users represent an important point for analyzing customers' willingness to repurchase.

In terms of theoretical implications, this study contributes to a better understanding of consumer behavior in social commerce, especially in understanding the effects of social presence and informational support in building trust. Furthermore, by distinguishing trust into two distinct categories, the article highlights the importance of considering the role that the credibility of other members can play in the intention to repurchase.

Finally, the empirical evidence makes it possible to expand the understanding of this phenomenon in the Brazilian context, given that the literature in this scenario is still considered to be incipient. To date, research in this field in the country has focused on investigating consumers' intention to

engage in social commerce (ex: Queiros Rios et al., 2019), word-of-mouth and purchase behavior (ex: Mesquita et al., 2021), while neglecting an important factor which is consumers' intention to buy continuously.

With regard to management perspectives, it is recommended that to establish a relationship of trust with consumers, sellers should reinforce the perception of social presence and provide informational support in the online environment. For example, developing an environment that enables consumers to share their shopping experiences, creating a space for customer interaction on social networks, and providing clear information about products and services are all measures that can be implemented to reduce uncertainty and increase buyer confidence. In addition, it is essential to provide consumers with trust in other members, since both types of trust have a significant impact on repurchase intentions.

About the study's limitations, it is worth noting that it is not possible to generalize the findings since the sample used was non-probabilistic by accessibility. By supporting the hypotheses, the results suggest that consumers in the Brazilian context show similar behaviors to those in other countries regarding social commerce. The positive relationship between social presence, informational support, trust in sellers and members, and the influence of these variations on repurchase intention point to patterns of behavior that can transcend geographical borders.

However, caution is required when exploring and comparing the results, considering the cultural and contextual nuances that can influence consumer behavior. Furthermore, the research was limited to consumers who had purchased on group buying sites in the last three months before participating in the survey. It is therefore recommended that further studies extend the target audience to users of other e-commerce sites. In addition, buyers who have made a purchase and remember it could also be potential participants. Finally, future research could consider comparative investigations between different countries and other antecedents and consequents for a more comprehensive understanding of consumer behavior in social commerce.

REFERENCES

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Arbuckle, J. R. (2012). AMOS users guide version, 21.0.
- Braojos, J., Benitez, J., & Llorens, J. (2019). How do social commerce-IT capabilities influence firm performance? Theory and empirical evidence. *Information & Management*, 56(2), 155-171. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.04.006>
- Bilal, M., Akram, U., Rasool, H., Yang, X., & Tanveer, Y. (2022). Social commerce isn't the cherry on the cake, its the new cake! How consumers' attitudes and eWOM influence online purchase intention in China. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 180-196. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2021-0016>
- Busalim, A. H., & Ghabban, F. (2021). Customer engagement behaviour on social commerce platforms: An empirical study. *Technology in Society*, 64, 101437. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101437>
- Chen, J., & Shen, X. L. (2015). Consumers' decisions in social commerce context: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 79, 55-64. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.07.012>
- Chen, Y., Lu, Y., Gupta, S., & Pan, Z. (2020). Understanding "window" shopping and browsing experience on social shopping website: An empirical investigation. *Information Technology & People*, 33(4), 1124-1148. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2017-0424>

- Cheng, X., Gu, Y., & Shen, J. (2019). An integrated view of particularized trust in social commerce: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 45, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.014>
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43>.
- Cutshall, R., Changchit, C., & Pham, A. (2022). Factors influencing consumers' participation in social commerce. *Journal of Computer Information Systems*, 62(2), 290-301. <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1802790>
- Cuypers, I. R., Ertug, G., Cantwell, J., Zaheer, A., & Kilduff, M. (2020). Making connections: Social networks in international business. *Journal of International Business Studies*, 51, 714-736. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00319-9>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Sarker, P., Jeyaraj, A., Jadir, Y., & Hughes, L. (2021). A meta-analytic structural equation model for understanding social commerce adoption. *Information Systems Frontiers*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10172-2>
- Field, Z., Miles, J., & Field, A. (2012). *Discovering statistics using R*. *Discovering Statistics Using R*, 1-992. SAGE Publications Ltd.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gamboa, A. M., & Gonçalves, H. M. (2014). Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook. *Business Horizons*, 57(6), 709-717. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.003>
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407-424. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.006>
- Ghahtarani, A., Sheikhmohammady, M., & Rostami, M. (2020). The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 191-199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.004>
- Hair, J. F. et al. (2015). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Prentice Hall.
- Hajli, N. (2020). Social commerce and the future of e-commerce. *Computers in Human Behavior*, 108, 106133. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.017>
- Hajli, M. N. (2014). The role of social support on relationship quality and social commerce. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 17-27. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.05.012>
- Hajli, N., Sims, J., Zadeh, A. H., & Richard, M. O. (2017). A social commerce investigation of the role of trust in a social networking site on purchase intentions. *Journal of Business Research*, 71, 133-141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.004>
- Hajli, N. (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, 35(2), 183-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.12.005>
- Hajli, N., & Featherman, M. S. (2017). Social commerce and new development in e-commerce technologies. *International Journal of Information Management*, 3(37), 177-178. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.03.001>
- Hajli, N., & Lin, X. (2016). Exploring the security of information sharing on social networking sites: The role of perceived control of information. *Journal of Business Ethics*, 133, 111-123. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2346-x>
- He, D., Melumad, S., & Pham, M. T. (2019). The pleasure of assessing and expressing our likes and dislikes. *Journal of Consumer Research*, 46(3), 545-563. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy079>
- Hew, J. J., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Lin, B. (2016). Mobile social commerce: The booster for brand loyalty?. *Computers in Human Behavior*, 59, 142-154. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.01.027>
- Hu, X., Chen, X., & Davison, R. M. (2019). Social support, source credibility, social influence, and impulsive purchase behavior in social commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 23(3), 297-327. <https://doi.org/10.1080/10864415.2019.1619905>
- Huang, Z., & Benyoucef, M. (2015). User preferences of social features on social commerce websites: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 57-72. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.005>
- Jiang, C., Rashid, R. M., & Wang, J. (2019). Investigating the role of social presence dimensions and information support on consumers' trust and shopping intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 263-270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.007>
- Kim, H. (2022). Keeping up with influencers: exploring the impact of social presence and parasocial interactions on Instagram. *International Journal of Advertising*, 41(3), 414-434. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1886477>
- Kim, S., & Park, H. (2013). Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance. *International Journal of Information Management*, 33(2), 318-332. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.11.006>

- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. *The SAGE handbook of innovation in social research methods*, 562-589.
- Lal, P. (2017). Analyzing determinants influencing an individual's intention to use social commerce website. *Future Business Journal*, 3(1), 70-85. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.02.001>
- Leong, L. Y., Hew, T. S., Ooi, K. B., & Chong, A. Y. L. (2020). Predicting the antecedents of trust in social commerce—A hybrid structural equation modeling with neural network approach. *Journal of Business Research*, 110, 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.056>
- Leung, W. K., Chang, M. K., Cheung, M. L., & Shi, S. (2022). Understanding consumers' post-consumption behaviors in C2C social commerce: the role of functional and relational customer orientation. *Internet Research*, 32(4), 1131-1167. <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2020-0664>
- Li, C. Y. (2019). How social commerce constructs influence customers' social shopping intention? An empirical study of a social commerce website. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.026>
- Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of Marketing*, 70(3), 74-89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.074>
- Lu, B., Fan, W., & Zhou, M. (2016). Social presence, trust, and social commerce purchase intention: An empirical research. *Computers in human behavior*, 56, 225-237. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.057>
- Maia, C., Lunardi, G., Longaray, A., & Munhoz, P. (2018). Factors and characteristics that influence consumers' participation in social commerce. *Revista de Gestão*, 25(2), 194-211. <https://doi.org/10.1108/REG-03-2018-031>
- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. F. (2018). *Pesquisa de Marketing: uma abordagem aplicada*. New York: Pearson.
- Meilatinova, N. (2021). Social commerce: Factors affecting customer repurchase and word-of-mouth intentions. *International Journal of Information Management*, 57, 102300. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102300>
- Mesquita, E. O., Gomes, D. M. D. O. A., & Lobo, E. A. (2021). Intenção de compra em social commerce: estudo sobre a influência do comportamento de aprendizagem do consumidor. *Revista de Administração FACES Journal*, 20(1), 8-18.
- Molinillo, S., Aguilar-Illescas, R., Anaya-Sánchez, R., & Liébana-Cabanillas, F. (2021). Social commerce website design, perceived value and loyalty behavior intentions: The moderating roles of gender, age and frequency of use. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102404. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102404>
- Ng, C. S. P. (2013). Intention to purchase on social commerce websites across cultures: A cross-regional study. *Information & management*, 50(8), 609-620. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.002>
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of operations management*, 26(1), 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- Pavlou, P. A., Liang, H., & Xue, Y. (2007). Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: A principal-agent perspective. *MIS quarterly*, 105-136. <https://doi.org/10.2307/25148783>
- Porter, C. E., & Donthu, N. (2008). Cultivating trust and harvesting value in virtual communities. *Management Science*, 54(1), 113-128. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0765>
- Queiroz Rios, L. S., & Luft, M. C. M. S. (2019). Adoção de Social Commerce: Caminhos Válidos para o Alcance da Intenção de Compra em Mídias Sociais no Contexto Brasileiro. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(4), 65-84. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N4ART6973>
- Rosa, R. A., Dolci, D. B., & Lunardi, G. L. (2014). Social Commerce: Estado da Arte e Oportunidades de Pesquisa. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, 38.
- Sheikh, Z., Yezheng, L., Islam, T., Hameed, Z., & Khan, I. U. (2019). Impact of social commerce constructs and social support on social commerce intentions. *Information Technology & People*, 32(1), 68-93. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2018-0195>
- Soares, M. A., Dolci, D. B., & Lunardi, G. L. (2022). Interaction Effects between Online Reviews and Product Characteristics on Consumer's Trust. *Revista de Administração Contemporânea*, 26. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210114.en>
- Stephen, A. T., & Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of marketing research*, 47(2), 215-228. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.215>
- Wang, X., Lin, X., & Spencer, M. K. (2019). Exploring the effects of extrinsic motivation on consumer behaviors in social commerce: Revealing consumers' perceptions of social commerce benefits. *International Journal of Information Management*, 45, 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.010>

- Wang, Y., & Yu, C. (2017). Social interaction-based consumer decision-making model in social commerce: The role of word of mouth and observational learning. *International Journal of Information Management*, 37(3), 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.005>
- Weisberg, J., Te'eni, D., & Arman, L. (2011). Past purchase and intention to purchase in e-commerce: The mediation of social presence and trust. *Internet Research*, 21(1), 82-96. <https://doi.org/10.1108/10662241111104893>
- Yadav, M. S., De Valck, K., Hennig-Thurau, T., Hoffman, D. L., & Spann, M. (2013). Social commerce: a contingency framework for assessing marketing potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 311-323. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.001>
- Yahia, I. B., Al-Neama, N., & Kerbache, L. (2018). Investigating the drivers for social commerce in social media platforms: Importance of trust, social support and the platform perceived usage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 11-19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.021>
- Yeon, J., Park, I., & Lee, D. (2019). What creates trust and who gets loyalty in social commerce?. *Journal of Retailing and consumer services*, 50, 138-144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.009>
- Zhang, H., Lu, Y., Gupta, S., & Zhao, L. (2014). What motivates customers to participate in social commerce? The impact of technological environments and virtual customer experiences. *Information & Management*, 51(8), 1017-1030. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.07.005>
- Zhang, K. Z., & Benyoucef, M. (2016). Consumer behavior in social commerce: A literature review. *Decision support systems*, 86, 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.04.001>
- Zhao, J. D., Huang, J. S., & Su, S. (2019). The effects of trust on consumers' continuous purchase intentions in C2C social commerce: A trust transfer perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 42-49. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.014>
- Zhao, Y., Wang, L., Tang, H., & Zhang, Y. (2020). Electronic word-of-mouth and consumer purchase intentions in social e-commerce. *Electronic Commerce Research and Applications*, 41, 100980. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100980>

APPENDIX A – MEASUREMENT SCALE

ESCALA ORIGINAL EM INGLÊS	ESCALA TRADUZIDA PARA PORTUGUÊS
<p>RECOMMENDATIONS AND REFERRALS (RAR) (Hajli, 2015)</p> <p>RE1 - I feel my friends' recommendations are generally frank RE2 - I feel my friends' recommendations are generally reliable RE3 - Overall, my friends' recommendations are trustworthy RE4 - I trust my friends on SNSs and share my status, pictures with them</p>	<p>RECOMENDAÇÕES E REFERÊNCIAS (RER)</p> <p>RER1 - Sinto que as recomendações dos outros usuários deste site são geralmente francas. RER2 - Sinto que as recomendações dos outros usuários deste site geralmente são confiáveis RER3 - Em geral, as recomendações dos outros usuários deste site são confiáveis RER4 - Confio nos outros usuários deste site e faço recomendações a eles.</p>
<p>RATINGS AND REVIEWS (RR) (Hajli, 2015)</p> <p>RT1 - I feel my friends rating and reviews are generally frank RT2 - I feel my friends rating and reviews reliable RT3 - Overall, my friends rating and reviews are trustworthy RT4 - I trust my friends on rating and reviews and share my status, pictures with them</p>	<p>CLASSIFICAÇÕES E AVALIAÇÕES (CA)</p> <p>CA1 - Os comentários dos outros usuários deste site são geralmente francos CA2 - Os comentários dos outros usuários deste site são confiáveis . CA3 - No geral, os comentários dos outros usuários deste site são confiáveis CA4 - Confio nos outros usuários deste site, nos seus comentários e comparo minhas avaliações com eles</p>

<p>INFORMATIONAL SUPPORT (IS) (Lal, 2017)</p> <p>ISI - On the XX, some people would offer suggestions when I needed help IS2 - When I encountered a problem, some people on the XX would give me information to help me overcome the problem IS3 - When faced with difficulties, some people on the XX would help me discover the cause and provide me with suggestions</p>	<p>SUPORTE INFORMACIONAL (SI)</p> <p>SII - Neste site, alguns usuários ofereciam sugestões caso eu precisasse de ajuda SI2 - Caso eu encontre um problema, alguns usuários do site forneceriam informações para me ajudar SI3 - Quando preciso obter alguma informação, os usuários do site me auxiliam fornecendo sugestões</p>
<p>SOCIAL PRESENCE (SP) (Lal, 2017)</p> <p>SPI - There is a sense of human contact in Facebook. SP2 - There is a sense of sociability in Facebook. SP3 - There is a sense of human warmth in Facebook. SP4 - There is a sense of human sensitivity in Facebook</p>	<p>PRESEÇA SOCIAL (PS)</p> <p>PSI - Existe uma sensação de contato humano neste site PS2 - Há sociabilidade neste site PS3 - Existe uma sensação de calor humano neste site PS4 - Há uma sensação de sensibilidade humana neste site</p>
<p>TRUST TOWARD COMMUNITY (TTC) (Lal, 2017)</p> <p>TTC1 - The performance of XX always meets my expectations TTC2 - XX can be counted on as a good social networking site TTC3 - XX is a reliable social networking site</p>	<p>CONFIANÇA EM RELAÇÃO À COMUNIDADE (CC)</p> <p>CCI - Este site sempre atende às minhas expectativas CC2 - Eu penso que este é um bom site CC3 - Acredito que este site é confiável</p>
<p>TRUST TOWARD MEMBERS (TTM) (Lal, 2017)</p> <p>TTM1 - Members in XX will always try and help me out if I get into difficulties. TTM2 - Members in XX always keep the promises they make to one another. TTM3 - Members in XX are truthful in dealing with one another.</p>	<p>CONFIANÇA EM RELAÇÃO AOS MEMBROS (CM)</p> <p>CMI - Os usuários do site sempre tentam me ajudar se eu tiver dificuldades CM2 - Os usuários do site sempre cumprem as promessas que fazem um ao outro CM3 - Os usuários do site são sinceros ao lidar uns com os outros.</p>
<p>TRUST IN SELLERS (TS) (Zhao, Huang, & Su, 2019)</p> <p>TS1 - I trust the WeChat business sellers very much TS2 - I am willing to talk to and communicate with the seller when I encounter problems TS3 - My relationship with the seller is very close TS4 - I am very sincere and friendly with seller</p>	<p>CONFIANÇA NOS VENDEDORES (CV)</p> <p>CV1 - Confio muito nos vendedores deste site CV2 - Estou disposto a conversar e me comunicar com os vendedores caso encontre problemas CV3 - Meu relacionamento com os vendedores é muito próximo CV4 - Eu sou muito sincero e amigável com os vendedores</p>

CONTINUOUS PURCHASE INTENTION (CPI) (Zhao, Huang, & Su, 2019)	INTENÇÃO DE RECOMPRA (IR)
CPI1 - I am very likely to continuously buy the product from seller CPI2 - I would consider buying the product from the seller in the future. CPI3 - I intend to buy the product when I need	IR1 - É muito provável que eu compre continuamente o produto do vendedor IR2 - Eu consideraria comprar o produto do vendedor no futuro IR3 - Pretendo comprar o produto quando precisar

PROFESSOR PESQUISADOR NA ÁREA DE NEGÓCIOS: ESTRESSE, IMPOSTORISMO E ESTRÁTEGIAS DE COPING

RESEARCH PROFESSOR IN BUSINESS: STRESS, IMPOSTERISM AND COPING STRATEGY

RAFAELA DE ALMEIDA ARAÚJO

Universidade Federal do Ceará (UFC)
rafaela.aa@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-1828-0683>

TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA

Universidade Federal do Ceará (UFC)
tcblima@uol.com.br
<http://orcid.org/0000-0002-6594-4921>

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
edubrandas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5036-6823>

R E S U M O

O artigo objetivou investigar a relação entre Estresse Acadêmico, Fenômeno do Impostor e estratégias de *Coping* no contexto da Pós-graduação *stricto sensu* na área de negócios. Realizou-se uma pesquisa quantitativa, obtendo-se uma amostra de 535 alunos e professores. Adotou-se a estatística descritiva, análise fatorial e correlação de *Pearson*. Percebeu-se que a principal fonte de estresse é a sobrecarga de trabalho; e os sentimentos que mais se sobressaem são dúvidas em relação à capacidade de obter sucesso, medo de falhar, subestimação das capacidades próprias e superestimação das capacidades dos colegas. Encontrou-se baixa relação entre o estresse acadêmico e o fenômeno do impostor. Ademais, constatou-se como relações mais expressivas as estratégias de isolamento, considerada estratégia de *Coping* negativa.

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

Fenômeno do impostor. Estresse. *Coping*. Pós-Graduação.

A B S T R A C T

The article aimed to investigate the relationship between Academic Stress, the Imposter Phenomenon and Coping strategies in the context of *stricto sensu* postgraduate studies in the business area. Quantitative research was carried out, obtaining a sample of 535 students and teachers. Descriptive statistics, factor analysis and Pearson correlation were adopted. It was noticed that the main source of stress is work overload; and the feelings that stand out the most are doubts about the ability to succeed, fear of failure, underestimation of one's own abilities and overestimation of

the abilities of colleagues. A low relationship was found between academic stress and the imposter phenomenon. Furthermore, isolation strategies were found to be the most expressive relationships, considered to be a negative coping strategy.

KEYWORDS

Impostor phenomenon. Stress. Coping. Postgraduate.

INTRODUÇÃO

A Pós-graduação *stricto sensu* (ou sentido estrito), que engloba os programas de mestrado e doutorado, caracteriza-se no Brasil por um elevado grau de exigência por parte de seus programas. Isso ocorre devido ao grande número de candidatos em busca da excelência acadêmica, resultando em pressões por publicações, inúmeras atividades e regras rigorosas (Aprile, Ellem, & Lole, 2020; Ciscon-Evangelista, Souza, & Menandro, 2015). Esse cenário pode levar a um desgaste emocional tanto para os docentes quanto para os discentes (Ciscon-Evangelista, Souza, & Menandro, 2015). Esse ambiente acadêmico com alta competitividade e com fatores estressores pode possibilitar sentimento de insegurança e fraudulência, ou seja, sentir-se um impostor (Hutchins & Rainbolt, 2017).

Segundo o artigo primeiro do Conselho Nacional de Educação, são considerados programas institucionais de Pós-graduação *stricto sensu* os cursos regulares de mestrado e doutorado pertencentes ao Sistema Nacional de Pós-graduação. Esses programas são avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), submetidos à deliberação pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CES/CNE) e homologados pelo Ministro da Educação (CNE, 2017).

De acordo com dados do GeoCAPES, da CAPES, em relação à distribuição dos discentes nos programas de Pós-graduação em Administração Pública, Ciências Contábeis e Turismo, a maior concentração de estudantes está no mestrado profissional, com um total de 3.765 estudantes. Em seguida, encontram-se os estudantes de mestrado acadêmico, somando 3.710; e os discentes de doutorado, totalizando 2.390. No que se refere à composição do corpo docente da Pós-graduação, os professores são classificados como permanentes, colaboradores e visitantes. Os programas de Pós-graduação em Administração Pública, de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo contam com 3.105 professores permanentes, 696 colaboradores e 44 professores visitantes, totalizando 3.845 professores (GeoCAPES, 2017).

Diante dessa realidade, a carreira docente pode se tornar uma fonte significativa de estresse, devido ao acúmulo de diversas responsabilidades, incluindo o ensino, a pesquisa e a extensão (Mafra & Faria, 2019). Além disso, os estudantes também enfrentam fatores estressantes, como a pressão por um desempenho excepcional, conforme destacado por Hutchins e Rainbolt (2017), bem como a experiência de orientações inconsistentes e a intensa competitividade no ambiente de pesquisa e financiamento, como ressaltado por Vaughn, Taasobshirazi e Johnson (2019).

Nesse contexto, é importante destacar que sentimentos de impostura podem surgir, impedindo que indivíduos busquem novos desafios e alcancem todo o seu potencial. Isso resulta em uma sensação de inadequação e insatisfação em relação às suas carreiras (Clark, Vardeman, & Barba, 2014). De acordo com Wilkins, Hazzam e Lean (2021), é fundamental que estudantes de doutorado aspirem a uma carreira acadêmica no ensino superior tenham publicações antes de concluírem seus cursos. Nesse contexto, é crucial que tanto as instituições de ensino quanto os orientadores compartilhem a responsabilidade de capacitar os estudantes com o conhecimento necessário.

Neste sentido, pessoas quando se encontram em situações estressantes, como na Pós-graduação, tendem a reagir tentando mudar as circunstâncias estressantes, ajustando ou apenas as aceitando como são (Folkman & Lazarus, 1980). Nessa perspectiva, o *Coping* surge como estratégia de enfrentamento de fatores estressores que causam esse desconforto proporcionado pelo fenômeno do impostor, que geralmente acontece quando as pessoas experimentam emoções e estados mentais aparentemente contraditórios (Folkman & Lazarus, 1980), entre querer progredir na carreira e não sentir capaz de gerenciá-la.

Pesquisas sobre *coping* mostram que tal estratégia faz parte de uma dinâmica de personalização e socialização (Esparbès, Sordes-Ader, & Tap, 1993), visto que é por meio do *coping* que o indivíduo gerencia suas emoções e constrói a sua autoimagem. As estratégias de enfrentamento (*coping*) são multifacetadas, pois não se limitam apenas a considerar o ambiente externo ou os componentes fisiológicos. Elas também abrangem as interações e trocas contínuas, englobando, portanto, aspectos comportamentais (ações), cognitivos (informação) e afetivos (emoção) (Chamon, 2006).

Diante do que foi abordado, surge a seguinte questão para o desenvolvimento desta pesquisa: qual a relação entre o Estresse Acadêmico, o Fenômeno do Impostor e as estratégias de coping no contexto da Pós-graduação na área de negócios? Dessa forma, o objetivo do estudo é investigar a relação entre o Estresse Acadêmico, o Fenômeno do Impostor e o *Coping* no contexto da Pós-graduação na área de negócios. Ampliar a compreensão e o entendimento do fenômeno do impostor é fundamental para explorar maneiras de mitigá-lo, visando criar um ambiente acadêmico mais acolhedor e atraente. Isso possibilitaria que as Instituições de Ensino Superior (IES) alcancem melhores desempenhos, enquanto seus estudantes desfrutem de uma saúde mental mais robusta (Parkman, 2016).

Segundo Hutchins e Rainbolt (2017), as pesquisas que investigam a tendência do desenvolvimento do fenômeno do impostor no contexto da carreira do corpo docente acadêmico são menos dominantes, apesar de seus desafios na construção uma identidade profissional à medida que progredem em sua carreira. Embora a pesquisa sobre o fenômeno do impostor tenha aumentado na última década, especialmente no contexto da Pós-graduação, como as publicações de Bronstein e Farnsworth (1998), Alexander (2011), Sakulku, Whitman e Shanine (2012), Cokley et al. (2013), Peteet et al. (2014), Brauer e Wolf (2016), Parkman (2016), Hutchins e Rainbolt (2017) e Hutchins, Penney e Sublett (2018), ainda é escassa a quantidade de estudos que buscam compreendê-lo, principalmente no contexto brasileiro.

Nessa perspectiva, esta pesquisa contribui para que as instituições de ensino possam elaborar e reestruturar seus Programas de Pós-graduação com o objetivo de direcioná-los mais efetivamente para o cuidado com a saúde mental de seus discentes e docentes, buscando assim aprimorar o

desempenho de todo o corpo docente e discente. Diante disso, o desenvolvimento de estratégias de *coping* pode melhorar a qualidade de vida, uma vez que busca ampliar a compreensão das estratégias que podem ser adotadas para lidar com os sintomas da impostura, contribuindo ainda para o contínuo aprimoramento desses programas. A partir disso, podem ocorrer melhorias tanto na produtividade quanto na retenção desses indivíduos (Meurer & Costa, 2020).

REVISÃO DA LITERATURA

O estresse se relaciona com a execução de tarefas ligadas à realização, reações a eventos inesperados e a situações em que expectativas e contato com o novo se encontram presentes (Macena & Lange, 2008). O fato de existir um fenômeno potencialmente estressor não significa que ele será percebido desta forma pelo indivíduo. Nesse sentido, a cognição tem um papel central no processo que ocorre entre os estímulos potencialmente estressores e as respostas do indivíduo a eles. Assim, é necessário adotar um *framework* sistemático para mensurar o estresse em múltiplos níveis, compreendendo seus antecedentes, processos e resultados relevantes para um entendimento abrangente do fenômeno de estresse (Lazarus & Folkman, 1984).

O trabalho é uma das fontes de satisfação e realização do indivíduo, mas pode ser fonte de adoecimento. O estresse, desencadeado por fatores de risco psicossociais, como pressão para produtividade, condições desfavoráveis à segurança no trabalho, indisponibilidade de treinamento e orientação, relação abusiva entre supervisores e subordinados, pode ser uma reação complexa de componentes físicos e psicológicos resultantes da exposição a situações que excedem os recursos de enfrentamento da pessoa (Murta & Tróccoli, 2004). O estresse acadêmico é classificado como uma resposta fisiológica, emocional, cognitiva e comportamental, desencadeada por estímulos e eventos acadêmicos (Sousa, Loureto, Freires, Monteiro, & Gouveia, 2018).

No ambiente de trabalho, um dos maiores problemas é a sobrecarga de trabalho, que frequentemente resulta em estresse ocupacional. Nesse contexto, a docência se destaca como a profissão mais afetada por esse tipo de afastamento (Barbosa, Silva, Oliveira-Menegotto, & Lopes, 2017; Soares, Mafra, & Faria, 2019). O estresse acadêmico é definido como aquele que ocorre no contexto educacional e é experimentado tanto por professores quanto por alunos de todos os níveis do sistema educativo. Ele é classificado como uma resposta fisiológica, emocional, cognitiva e comportamental desencadeada por estímulos e eventos relacionados à vida acadêmica (Sousa et al., 2018).

Em concordância a isso, indivíduos que experimentam o fenômeno do impostor se sentem intelectualmente incapazes, atribuindo o seu sucesso à sorte, trabalho duro ou acaso; e não devido as suas capacidades. Essas pessoas subestimam as suas habilidades, julgam o sucesso e o fracasso de forma imprecisa e ainda vivem com medo de serem descobertos como uma fraude pelos outros (Clance & Imes, 1978). Os temores das pessoas com esse sentimento não são necessariamente autodestrutivos ou de origem patológica, mas podem ser um desempenho de desorientação, interferindo na obtenção de sucesso (Sakulku, 2011; Sigtler & Wilson, 2001).

Pessoas que vivenciam o fenômeno do impostor recebem evidências substanciais de suas competências, porém, não acreditam que merecem o reconhecimento (Hutchins & Rainbolt, 2017). Embora possam ser consideradas bem-sucedidas por aqueles ao seu redor, elas não enxergam dessa forma, o que as leva a desenvolver sentimentos de falsa autenticidade (Brauer & Wolf, 2016). Isso ocorre porque, em suas mentes, elas abrigam ideias assertivas, porém incorretas, de que suas habilidades não são genuínas, mas sim resultado da idealização alheia (Parkman, 2016).

Esse fenômeno faz com que a pessoa tenha dificuldade de aceitar elogios, reconhecimentos por suas realizações ou *feedback* positivo, pois ela atribui isso à sorte e foca no *feedback* negativo como uma razão para seus *déficits*, erros ou falhas. Esse Fenômeno inclui diferentes características cognitivas, em particular, o medo do fracasso, o medo do sucesso e a baixa autoestima. As pessoas com sentimento de impostura temem perder conexão com outras pessoas. Esse medo acontece por conta da crença de que ser bem-sucedido pode resultar em antipatia e ressentimento de seus colegas e, assim, a perda de afeição e aprovação, motivando o medo do sucesso (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a; 2016b).

O fenômeno do impostor é descrito como um constructo multidimensional e caracterizado pela ideia de fraudulência, autocrítica, pressão por conquista e sentimentos negativos. No entanto, a percepção de fraude também pode ser útil para facilitar o gerenciamento de impressões e para o automonitoramento da autoestima, imagem sociais, bem como para construções não enfatizadas nas definições anteriores (Mak, Kleitman, & Abbott, 2019). Ao considerar as características dos Programas de Pós-Graduação, que frequentemente adotam a cultura acadêmica do "publicar ou perecer", na qual as metas de publicação nem sempre são bem definidas, prevalece o isolamento acadêmico, a competitividade intensa e um apoio inconsistente aos estudantes, é evidente que esses fatores podem desempenhar um papel significativo no desenvolvimento do fenômeno do impostor no ambiente acadêmico.

Como forma de lidar com essas características, Parkman (2016) evidencia que as pessoas com sentimento de impostura, como meio de diminuir o estresse causado pelo fenômeno, tendem a reduzir as suas expectativas e, a partir disso, utilizam o humor na forma de autodepreciação para rejeitar elogios e opiniões públicas positivas. Além disso, negar ser bem-sucedido também é usado como uma estratégia de *coping* por esses indivíduos (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016b).

Neste sentido, o *coping* é um mecanismo para lidar com a redução da tensão em circunstâncias adversas que causam estresse (Lazarus & Folkman, 1984), caracterizando-se pelas categorias básicas usadas para classificar como as pessoas utilizaram estratégias de enfrentamento (Skinner, Edge, Altman, & Sherwood, 2003). A partir disso, essas estratégias incluem autocontrole, mudanças de humor, chorar, utilização de palavras, lamentar-se, gabar-se, falar ou pensar sobre o assunto, desperdiçar energia (Lazarus & Folkman, 1984), formas de buscar ajuda, reflexão, resolução de problemas, negação e reestruturação cognitiva (Skinner et al., 2003) e resiliência (Skinner & Zimmer-Gembeck, 2007).

Para compreender as estratégias de *coping* utilizadas é preciso compreender o desenvolvimento dos modelos. Esparbès, Sordes-Ader e Tap (1993) enfatizam que é necessário articular a Teoria do *coping* (desenvolvida por Lazarus) com uma teoria mais holística da personalização (Sordes-Ader, Fsián, Esparbes, & Tap, , 1995). No modelo Toulousiano de *coping*, desenvolvido

por Esparbès, Sordes-Ader e Tap (1993), as estratégias utilizadas são multidimensionais, ou seja, articulam o comportamental (ação), o cognitivo (informação) e o afetivo (emoção). O campo comportamental representa todos os processos pelos quais o sujeito prepara e gerencia a ação. O campo cognitivo diz respeito ao processo pelo qual o sujeito coleta e processa as informações do ambiente de acordo com a situação. O campo afetivo contempla o conjunto de reações emocionais e sentimentos, mais ou menos normativos, que permitem ao sujeito legitimar seus atos e suas aspirações (Sordes-Ader et al., 1995).

O modelo de *Coping* Toulousiano conta com seis estratégias, a saber: Foco, Controle, Recusa, Isolamento, Suporte Social e Retraimento. Neste modelo, assim como de Folkman e Lazarus, existem estratégias de *coping* que o sujeito utiliza para lidar com o estresse de forma positiva, essas estratégias são Controle e Suporte social, e estratégias de *coping* negativas, Recusa, Isolamento e Retraimento (Alves & Oliveira, 2008) (Tabela I).

Tabela I - Estratégias da Escala de Coping Toulousiana (Reduzido)

Estratégia	Descrição
Controle (positiva)	Caracteriza o modo de reação ao estresse perante uma situação, no qual a pessoa tem necessidade de refletir e de planificar quais as melhores estratégias que deve utilizar para a resolver com eficácia, não evitando a sua confrontação.
Recusa (negativa)	O indivíduo age como se o problema não existisse, desenvolve atividades para se distrair (distração), esquece o problema ou ainda é incapaz de exprimir as suas emoções (alexitimia). Por vezes age como se não houvesse problema, recusando admitir a realidade.
Isolamento (negativa)	As pessoas que utilizam esta estratégia caracterizam-se pela mudança de comportamento e pela adaptação da sua ação ao problema. Tem necessidade de um certo isolamento em relação aos outros, responsabilizando-se por gerir os seus problemas.
Suporte Social (positiva)	O Suporte social implica um pedido de ajuda em termos cognitivos (conselhos, informações) ou afetivos (necessidade de escuta e de reconhecimento) junto de familiares ou amigos, colegas etc. Para as pessoas que usam essa estratégia, é importante solicitar conselhos e informações. Têm necessidade de ser ouvidas e reconfortadas pelos outros. Tem necessidade dos outros, ao nível informacional e emocional.
Retraimento (negativa)	Estratégia pela qual as pessoas procuram a companhia de outros ou envolvem-se em atividades que as ajudam a não pensar nos problemas que as incomodam.

FONTE: ADAPTADO DE ALVES E OLIVEIRA (2008) E NUNES ET AL. (2014).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como quantitativa, de natureza descritiva. Utiliza-se o método de pesquisa por levantamento (*survey*) para a coleta de dados, pois este método envolve a seleção de uma amostra representativa de indivíduos de uma população com o propósito de realizar inferências sobre o fenômeno em estudo. O universo da pesquisa é composto por professores e estudantes de Pós-graduação *Stricto Sensu* no Brasil de curso ligados à área de negócios (CAPES, 2017).

Adotou-se um questionário estruturado, tratando-se de uma amostragem não probabilística, realizada por conveniência (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005), tendo como critério de escolha a disponibilidade do respondente em participar da pesquisa. A coleta de dados ocorreu no período entre 03 de outubro e 02 de novembro de 2019, resultando em uma amostra de 533 indivíduos. Eles foram contatados por meio de seus endereços de *e-mail*, com o auxílio dos respectivos Programas de Pós-Graduação (PPGs), bem como com base nas informações disponíveis no banco de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

Conforme a análise dos dados, os questionários foram coletados em todas as cinco regiões do país, incluindo instituições de ensino superior tanto públicas quanto privadas. Os questionários foram aplicados em cursos de administração, ciências contábeis, turismo e hotelaria, bem como gestão pública. Entre os questionários válidos, observou-se que 405 deles evidenciaram sentimentos de impostura. Do total de questionários, 146 eram professores e 387 alunos, o que significa que 27,39% dos respondentes professores e 72,61% alunos. Em relação ao gênero, 299 (56%) se declarou do sexo feminino e 235 (44%) do sexo masculino. Dentre a amostra analisada, é possível ver um equilíbrio entre docentes homens (50%) e mulheres (50%). Quanto aos discentes, há uma predominância de mulheres (58,1%). Quanto à escolaridade, a maioria dos discentes está matriculada no mestrado acadêmico, correspondendo a 47,5%, seguidos pelos alunos do doutorado, que representam 39,3%. Entre os docentes, a maioria possui o título de Doutor, alcançando 63,7%, enquanto 30,1% deles possuem Pós-Doutorado.

Com foco em analisar o estresse de docentes e discentes foi utilizada a Escala de Estresse Acadêmico (EEA), proposta por Freires et al. (2018), que mensura o estresse no ambiente acadêmico. Decidiu-se pela utilização desta escala, uma vez que, segundo Souza et al. (2018), estudos com populações universitárias têm identificado estressores equivalentes ao contexto laboral, como: grande número de atribuições, competição e tensão em razão de suposto fracasso ou incapacidade, dificuldades interpessoais entre pares e/ou professores, questões institucionais, falta de condições gerais para realizar atividades e cobrança por produção. A Escala de Estresse Acadêmico (EEA) é uma escala unidimensional do tipo *likert* de 5 pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Para avaliar o fenômeno do impostor, utilizou-se *Clance Impostor Phenomenon Scale* (CIPS), desenvolvida por Clance (1985) e traduzido para português por Meurer e Costa (2020). Esta ferramenta é fundamental para a identificação dos sintomas desse fenômeno e continua sendo a mais amplamente utilizada por pesquisadores e profissionais neste campo do conhecimento (Mak et al., 2019). A escala do tipo *likert* propõe 20 itens que examinam atributos específicos relacionados ao Fenômeno do Impostor, como: (a) medo de ser avaliado e por isso rejeitam elogios, (b) medo de ser incapaz de repetir o sucesso atribuindo suas conquistas a sorte e (c) medo de ser menos capaz que outros tendo uma autopercepção de fraude (Clance, 1985).

Em relação às estratégias de enfrentamento, utilizou-se a Escala Toulousiana de Esparbès et al. (1993), pois agrega à teoria de Folkman e Lazarus uma teoria holística da personalização (Sordes-Ader et al., 1995). A abordagem Toulousiana de *Coping* (1993) apresenta uma abordagem transacional. Enquanto a abordagem mecanicista de Folkman e Lazarus (1980) privilegia o ambiente externo ou os componentes fisiológicos, a abordagem Toulousiana descreve o estresse como um

evento complexo, que implica na análise de interações e trocas (transações) contínuas entre o organismo e o meio ambiente. Utilizou-se a versão reduzida, traduzida para o português e validada por Nunes et al. (2014), com cinco grupos de estratégias: Controle, Recusa, Conversão, Suporte Social e Distração – mensurados por meio de 18 assertivas.

Foram adotadas algumas técnicas de análise multivariada: análise fatorial exploratória e correlação de *Pearson*. Para o tratamento dos dados, adotou-se o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) (versão 26).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Relações entre os constructos investigados

Inicialmente, realiza-se a análise fatorial exploratória, cujo propósito é verificar se as variáveis do instrumento de coleta de dados se agrupam de acordo com as medidas, o que é relevante para a definição das variáveis a serem utilizadas no modelo desta pesquisa. A variável com a maior carga fatorial em cada fator, denominada variável substituta, é adotada. Posteriormente, procede-se à análise dos autovalores de cada fator, ao teste de esfericidade de Bartlett e ao cálculo do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Essas etapas são essenciais para avaliar e assegurar a consistência da análise.

Análise fatorial para verificar os indicadores do constructo – Estresse Acadêmico

Foi realizada a Análise Fatorial Exploratória para o Estresse Acadêmico (EA) a fim de analisar a estrutura fatorial. Com a utilização do método de extração Componentes Principais e método de rotação *Varimax* foram retornados dois fatores com 61,334% de explicação da variância total. As correlações anti-imagem foram maiores que 0,70 na diagonal, o KMO foi de 0,857, o teste de *Bartlett* apresentou significância e as comunalidades apresentaram indicadores 1397,940 (Tabela 2).

Tabela 2 - Análise fatorial do construto Estresse Acadêmico

	Fatores		Comunalidades
	Falta de reconhecimento	Sobrecarga de atividades	
EA8	,821		,638
EA7	,819		,584
EA9	,663		,512
EA 12	,659		,593
EAI3		,836	,694
EAI		,806	,679
EA5		,667	,601

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Conforme a Tabela 2, foram identificadas duas dimensões nesta pesquisa: “Fator 1 – Falta de Reconhecimento”, refere-se a questões de reconhecimento do trabalho, assim como na realização de atividades abaixo do nível de habilidade. Esse fator atua diretamente no desenvolvimento do “Fator 2 – Sobrecarga de atividades”, referente a pouco tempo para realizar as atividades em contraste com o grande volume, desencadeando na sobrecarga de trabalho. Esse fator fomenta os estudos de Dalagasperina e Monteiro (2016) e Soares, Mafra e Faria (2019), a respeito da sobrecarga ocupacional ser uma das principais causas de estresse docente e discente.

Emprega-se o critério da variável substituta para cada fator do construto, destacando a variável utilizada com maior carga fatorial, pois apresenta maior poder de explicação no construto (Hair et al., 2005). Esta variável, por deter maior poder de explicação, adequa-se como estatisticamente significativa no modelo adotado. Sendo a variável EA8 “Fico irritado(a) por ser pouco valorizado por meus professores/orientador” a empregada para explicar a Falta de Reconhecimento e a EA13 “O tempo insuficiente para realizar meu volume de atividades acadêmicas deixa-me nervoso(a)” para explicar a Sobrecarga de Atividades.

Análise fatorial para verificar os indicadores do construto: Fenômeno do Impostor

Realizou-se a Análise Fatorial Exploratória na Escala do fenômeno do impostor para analisar a estrutura fatorial. Com a utilização do tipo de rotação ortogonal de *Varimax* foram retornados dois fatores, apresentando 65,20% de variância explicada. As correlações anti-imagem foram maiores que 0,70 na diagonal, o KMO foi de 0,842, o teste de *Bartlett* apresentou significância e as comunalidades apresentaram indicadores superiores ou próximos a 0,50. A Tabela 3 apresenta a adequação das variáveis em seus respectivos fatores.

Tabela 3 - Análise fatorial do construto Fenômeno do Impostor

	Fatores		Comunalidades
	Falsidade e Subestimação	Sorte	
F114	,819		,746
F118	,806		,689
F117	,737		,649
FI3	,727		,548
F19		,783	,661
F111		,767	,688

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Foram identificados dois fatores, sendo o “Fator 1 – Falsidade e Subestimação” alinhado às assertivas em que o indivíduo se sente uma fraude e subestima as próprias habilidades, sendo assim, para Hutchins e Rainbolt (2017) estes indivíduos podem estar recebendo evidências substanciais de

sua competência, mas não acreditam que seja merecido, e assim acreditam que acontece uma falta de reconhecimento (fator do estresse) de suas atividades. “Fator 2 – Sorte” inerente às crenças de que o sucesso obtido foi devido ao acaso ou a sorte. De acordo com Neureiter e Traut-Mattausch (2016a; 2016b), a dificuldade em aceitar elogios e reconhecimento, atribuindo-os à sorte, pode estar diretamente relacionada a uma possível necessidade de reconhecimento, desencadeando estresse quando esses indivíduos sentem que a falta de reconhecimento está presente (Fator 1 do Estresse Acadêmico). Além disso, o Fator 2 também reforça o Fator 1, já que esses indivíduos subestimam suas próprias capacidades e associam suas conquistas a razões ligadas à sorte.

Em relação ao critério da variável substituta (Hair et al., 2005), a variável que explica a Falsidade e Subestimação é FI14 “Tenho medo de que eu possa falhar em uma nova tarefa, embora eu geralmente faça bem o que eu tento” e FI9 “Eu acredito que meu sucesso é o resultado de algum tipo de erro” para explicar a Sorte.

Análise fatorial para verificar os indicadores do construto – Coping

A variância explicada para esse construto foi encontrada a partir de 4 fatores, na análise fatorial, sendo de 61,236%. O grau de explicação dos dados foi de 0,767 – Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,767), valor superior a 0,5, o que significa que os dados da análise fatorial descrevem de forma satisfatória cada fator – por meio dos dados originais. O teste de esfericidade de Bartlett (qui-quadrado = 1618,402) é significativo (p=0,000), e isto possibilita enfatizar que existe correlação entre as variáveis para que ocorra esta análise (Tabela 4).

Tabela 4 - Análise fatorial do construto Coping

	Fatores				Comunalidade
	Controle	Suporte Social	Recusa	Isolamento	
CI8	,806				,537
C6	,769				,590
CI5	,764				,726
CI	,625				,609
CI3		,852			,661
C7		,782			,530
C2		,613			,554
C8		,584			,608
CI0			,743		,729
CI2			,735		,619
CI6			,712		,616
C4				,834	,515
CI4				,708	,510

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Assim como apresentado na Tabela 4, em relação ao critério da variável substituta (HAIR et al., 2005), o Controle é representado pela variável C18 “Penso nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema”. O Suporte Social pela variável C13 “Procuro a ajuda dos meus amigos para reduzir minha ansiedade”. A Recusa pela variável C10 “Chego a não sentir nada quando surgem as dificuldades” e a utilização dessa estratégia de *coping* pode ser explicada, pois pessoas com sintomas de impostorismo temem perder conexão com outras pessoas (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a; 2016b) e o Isolamento pela variável C4 “Evito encontrar pessoas envolvidas” pode ser explicada pelo alto nível de competitividades visto na Pós-graduação (Hutchins & Rainbolt, 2017).

Estresse Acadêmico e Fenômeno do Impostor

Para a análise dos dados, foram comparados cada fator do Fenômeno do Impostor com cada dimensão do Estresse Acadêmico. A partir disso, foram obtidos os dados referentes à correlação de *Pearson*, o sigma entre as duas extremidades, a soma dos quadrados e produtos cruzados, a covariância e o número de respostas utilizadas para a comparação. Duas observações importantes relacionadas à significância da correlação são incluídas neste contexto. A significância pode ser avaliada em níveis de 0,01 e 0,05, representados na análise de correlação de *Pearson* por dois asteriscos e um asterisco, respectivamente. Isso indica a força da relação entre as duas variáveis.

O coeficiente de correlação *Pearson* (r) varia de -1 a 1, em que, de acordo com a avaliação de Bisquerra, Sarriera e Matínez (2009), as variações do coeficiente de *Pearson*, entre 0,01 e 0,19 são classificadas como associações muito baixas; de 0,20 a 0,39, baixas; de 0,40 a 0,59, moderadas, de 0,60 a 0,79, altas, de 0,80 a 0,99, muito altas, e 1 como correlação perfeita. Diante disso, as dimensões do Estresse Acadêmico, ou seja, Falta de Reconhecimento e Sobrecarga de Atividades, bem como os fatores do Fenômeno do Impostor, nomeadamente Falsidade e Subestimação e Sorte, podem se correlacionar da seguinte maneira (Tabela 5).

Tabela 5 - Correlação entre dimensões do Estresse Acadêmico e fatores do Fenômeno do Impostor

		Falsidade e subestimação	Sorte
Falta de Reconhecimento	Correlação de Pearson	,378	,265**
	Covariância	,743	,419
Sobrecarga de atividades	Correlação de Pearson	,402**	,291**
	Covariância	,695	,417

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

A correlação que apresenta maior associação é entre a “Sobrecarga de atividades” e a “Falsidade e subestimação”, com correlação = 0,402, considerada como uma correlação moderada. A que apresenta menor associação é entre a “Sobrecarga de atividades” e a “Sorte”, correlação = 0,291, a qual representa uma associação baixa. As análises dos dados permitiram indicar que uma baixa correlação entre o Estresse Acadêmico e o Fenômeno do Impostor. Desse modo, também se identifica que na percepção de Sorte, o resultado geral é baixo.

Apesar de uma correlação fraca, identificou-se uma relação em que quanto mais o indivíduo acredita na "Falta de Reconhecimento", maior é a percepção de "Falsidade e Subestimação" e "Sorte". Isso corrobora o que foi afirmado por Neureiter e Traut-Mattausch (2016a; 2016b), uma vez que pode haver dificuldade em reconhecer quando o próprio trabalho está sendo valorizado. A comparação com colegas que já lecionam ou recebem bolsas de estudo pode gerar um sentimento de desvalorização, levando a atribuir suas conquistas à sorte. Além disso, isso também está em consonância com o que Parkman (2016) menciona, uma vez que tais indivíduos tendem a rejeitar elogios e opiniões públicas positivas.

Estresse Acadêmico, Fenômeno do Impostor e Coping

As estratégias de enfrentamento são as categorias básicas utilizadas para classificar como as pessoas lidam com os problemas. Esses mecanismos capturam as maneiras pelas quais as pessoas realmente respondem ao estresse (Skinner et al., 2003). Assim, diante da baixa correlação observada entre as variáveis, optou-se por examinar as estratégias de enfrentamento relacionadas tanto ao Estresse Acadêmico quanto ao Fenômeno do Impostor.

Primeiramente, apresenta-se a Tabela 6, que ilustra as correlações entre as variáveis de Coping e Estresse Acadêmico. É importante observar que o coeficiente de correlação de Pearson não faz distinção entre variáveis independentes e dependentes. Portanto, o valor da correlação entre X e Y é o mesmo que entre Y e X (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2009). As análises dos dados permitem indicar que há uma baixa correlação entre o Estresse Acadêmico e o Coping. Conforme as variáveis correlacionadas, verifica-se uma variação negativa, mas sem aproximação com uma correlação perfeita.

É possível observar que as dimensões do Estresse Acadêmico: Falta de reconhecimento e Sobrecarga de Atividades, e as estratégias de coping: Controle, Suporte social, Recusa e Isolamento, podem-se correlacionar da seguinte forma (Tabela 6).

Tabela 6 – Correlação entre Dimensões do Estresse acadêmico e estratégias de Coping

		Falta de Reconhecimento	Sobrecarga de trabalho
Controle	Correlação de Pearson	-,209**	-,189**
	Covariância	-,212	-,195
Suporte Social	Correlação de Pearson	-,183**	-,122**
	Covariância	-,254	-,168
Recusa	Correlação de Pearson	,279**	,090*
	Covariância	,467	,119
Isolamento	Correlação de Pearson	,279**	,284**
	Covariância	,467	,455

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Em relação à significância, é relevante destacar que esta se mostra estatisticamente significativa nos níveis de 0,01 e 0,05, sendo representada na análise da correlação de *Pearson* por dois asteriscos e um asterisco, respectivamente, que visam quantificar a força da relação entre duas variáveis. Observa-se uma correlação direta entre a “Falta de Reconhecimento” e a estratégia de *coping* do “Isolamento”. Além disso, a “Sobrecarga de Trabalho” também está relacionada à estratégia de “Isolamento”. Esta estratégia envolve lidar com o estresse evitando encarar os problemas e buscando distração em outras atividades. Portanto, quanto maior a falta de reconhecimento, menor é o planejamento de estratégias para enfrentar o estresse, consequência do atual modelo de pós-graduação, mesmo que os discentes possuam senso de integridade acadêmica em relação à condução de pesquisas com impacto, e busquem atingirem metas de desempenho destinadas a elevar a reputação de sua instituição (Aprile, Ellem, & Lole, 2021).

A estratégia que se destacou foi utilizada tanto por aqueles que sentiam “Falta de reconhecimento”, quanto pela “Sobrecarga de trabalho”, sendo a estratégia de *coping* negativa “Isolamento”. A estratégia menos adotada foi a “Recusa”, fator que pode ser explicado por meio de Skinner et al. (2003), já que estes estão negando o problema com o qual estão tendo que lidar. Em seguida, foi analisada a correlação entre as variáveis do Fenômeno do Impostor e do *coping*. Portanto, é possível observar na Tabela 7 que os Fatores do Fenômeno do Impostor: Falsidade e subestimação e Sorte, e as estratégias de *coping*: Controle, Suporte social, Recusa e Isolamento, podem-se correlacionar da seguinte forma.

Tabela 7 - Correlação entre Fatores do Fenômeno do Impostor e estratégias de Coping

		Falsidade e subestimação	Sorte
Controle	Correlação de Pearson	-,210**	-,205**
	Covariância	-,206	-,186
Suporte Social	Correlação de Pearson	-,109*	-,139**
	Covariância	-,169	-,162
Recusa	Correlação de Pearson	-,153**	,118**
	Covariância	-,211	,126
Isolamento	Correlação de Pearson	,299**	,281**
	Covariância	,446	,366

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

É pertinente destacar que há uma prevalência de correlação inversamente proporcional na maioria das dimensões. A correlação mais significativa, embora ainda relativamente baixa (0,299), sugere que à medida que um indivíduo experimenta uma sensação de 'falsidade' e subestima suas capacidades, ele tende a recorrer mais a estratégias de enfrentamento baseadas no 'Isolamento'. Essa tendência pode ser justificada à luz das observações de Neureiter e Traut-Mattausch (2016b), que indicam que pessoas que experimentam o fenômeno do impostor têm receio de perder conexões interpessoais. Portanto, por medo de romper essas ligações, o indivíduo acaba se isolando das outras pessoas.

A correlação mais evidente em relação ao sentimento de "Sorte" está associada ao fato de que quanto mais alguém se sente sortudo, mais propenso é a se isolar. Cabe mencionar que, de maneira semelhante à observada ao analisar o Estresse Acadêmico em conjunto com as estratégias de *coping*, a estratégia mais prevalente é o "Isolamento", considerada uma estratégia de *coping* negativa. Adicionalmente, esses sentimentos de impostura também levam à tendência de evitar buscar ajuda de outras pessoas.

Quanto aos fatores do Fenômeno do Impostor e as estratégias de *coping*, as estratégias mais empregadas são o "Isolamento" e o "Suporte Social". A estratégia de "Isolamento" é adotada por aqueles que optam por se afastar dos colegas de atividades. Por outro lado, a estratégia de "Suporte Social" é preferida por aqueles que buscam ajuda e conselhos de colegas e amigos.

CONCLUSÕES

Ao realizar uma análise descritiva das variáveis do Estresse Acadêmico, percebeu-se a amostra é caracterizada em sua maioria por docentes e discentes que vivenciam o estresse com questões ligadas ao volume ou à sobrecarga de atividades. Evidenciou-se que, tanto para a amostra docente quanto para a discente, com relação ao Estresse Acadêmico, o tempo insuficiente para realizar as atividades inerentes da Pós-graduação era visto como uma fonte de estresse. Esse estresse ainda era agravado pela forma como as atividades são distribuídas na Pós-graduação. No que tange ao fenômeno do impostor, as características que se sobressaíram estão mais atreladas a sentimentos de dúvidas em relação à capacidade de obter sucesso, medo de falhar, subestimação das capacidades próprias e superestimação das capacidades dos colegas.

Após as análises, concluiu-se que existe uma baixa correlação entre as estratégias de *coping* e o Estresse Acadêmico e uma correlação muito baixa entre o Fenômeno do Impostor e as estratégias de *coping*. Isso indica que as estratégias de enfrentamento podem não estar sendo aplicadas adequadamente para lidar com essas duas variáveis.

Como conclusões para este estudo, é possível afirmar que os acadêmicos da Pós-graduação *stricto sensu* na área de negócios têm como fontes de Estresse Acadêmico a sobrecarga de atividades. Apesar disso, foi visto que os sentimentos de impostura são vivenciados de forma moderada a intensa pelos acadêmicos.

Ao buscar compreender a correlação entre as variáveis do Estresse Acadêmico e o Fenômeno do Impostor constatou-se uma correlação muito baixa. Com isso, a pesquisa buscou compreender se essa correlação era baixa tendo em vista que era utilizadas estratégias de *coping* com a finalidade de enfrentar o Estresse Acadêmico e ao Fenômeno do Impostor vivenciado. Diante disso, constatou-se uma baixa correlação nas duas análises. Ainda se encontrou que a estratégia mais utilizada (maior carga fatorial) para ambos os constructos foi a de “Isolamento”, sendo considerada uma estratégia de *coping* negativa, pois não tem a finalidade de superar o problema, mas sim esquivar-se.

As contribuições desta pesquisa para a área acadêmica são pertinentes por avançar na literatura empírica que alinha fenômenos como o contexto acadêmico, tendo em vista que possibilita perceber que, o estresse, assim como os fatores do Fenômeno do Impostor, vivenciados na Pós-graduação, pode ser adaptado por meio do *coping*, ou seja, por meio de seus mecanismos de controle de estresse, o indivíduo pode desenvolver estratégias que tenham o intuito de diminuir a sobrecarga vivenciada no ambiente acadêmico, mesmo que, por vezes, sejam necessárias a utilização de estratégias negativas, como se distanciar de seus colegas (isolamento) ou recusando-se a lidar com o problema por determinados momentos.

O diferencial desta pesquisa reside no fato de que, ao contrário do que a literatura existente sugere, o estresse e o fenômeno do impostor não emergiram como fatores preponderantes neste contexto de Pós-graduação. Essa baixa incidência desses fenômenos pode ser explicada pelo uso de mecanismos de enfrentamento (*coping*) eficazes adotados por este grupo de estudo, resultando em uma correlação reduzida desses problemas.

Vale ressaltar que este estudo se destaca ao abordar o Estresse Acadêmico e o Fenômeno do Impostor sob a perspectiva tanto dos discentes quanto dos docentes. Além disso, contribui para o bem-estar das pessoas no ambiente acadêmico e para uma aprendizagem aprimorada, refletindo-se também na preparação mais sólida dos professores.

Dessa forma, sugerimos que os PPGs estabeleçam um acompanhamento regular ao longo do processo de elaboração de dissertações e teses de seus estudantes, com ênfase em identificar possíveis dificuldades e atrasos nas defesas, que poderiam gerar estresse e até mesmo sentimento de impostura entre o corpo discente. Além disso, recomenda-se a realização de apresentações regulares dessas pesquisas a fim de difundir essas descobertas dentro da própria comunidade do PPG, podendo ser utilizadas como ferramentas de enfrentamento.

Por fim, este estudo apresentou algumas limitações que não foram suplantadas. Discutem-se estas limitações, bem como recomendações para estudos futuros que, conseqüentemente, poderão solucioná-las. Por se tratar de uma pesquisa de campo, envolvendo duas amostras distintas (docentes e discentes), não foi possível a obtenção de números aproximados de questionários respondidos entre as duas amostras. Os resultados ora encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados, devido à ocorrência da amostragem ter sido não probabilística, por conveniência, também não é possível generalizar os resultados.

Espera-se, com base no modelo proposto para esta pesquisa, que outros pesquisadores possam dar continuidade na busca da compreensão de como as três variáveis estudadas interagem no universo em questão que permitam ampliar o conhecimento sobre os fenômenos estudados. Em futuras pesquisas, esses fenômenos poderiam ser examinados em uma perspectiva longitudinal (que analisa elementos amostrais em diferentes períodos), com diferentes áreas, realizando um comparativo entre outros países e com a utilização de diferentes técnicas de análise multivariada dos dados. Além disso, torna-se relevante uma pesquisa qualitativa a fim de adicionar uma maior complexidade e detalhes às informações obtidas. O principal foco para panoramas futuros é compreender ainda mais o estresse e o fenômeno do impostor no contexto acadêmico.

REFERÊNCIAS

- Alves, M. N., & Oliveira, E. A. M. (2008). O efeito do desemprego no stress e coping dos professores do 2º ciclo. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 9(2), 335-347.
- Aprile, K. T., Ellem, P., & Lole, L. (2021). Publish, perish, or pursue? Early career academics' perspectives on demands for research productivity in regional universities. *Higher Education Research & Development*, 40(6), 1131-1145.
- Barbosa, M. L. L., Silva, D. R. Q., de Oliveira-Menegotto, L. M., & Lopes, R. S. (2017). Estresse Ocupacional em Docentes do Ensino Fundamental de uma Escola no Sul do Brasil: Uma Análise a Partir de uma Perspectiva de Gênero. *Education Policy Analysis Archives/Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25, 1-21.
- Bisquerra, R., Sarriera, J. C., & Matínez, F. (2009). *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Bookman Editora.
- Brauer, K., & Wolf, A. (2016). Validation of the German-language Clance impostor phenomenon scale (GCIPS). *Personality and Individual Differences*, 102, 153-158.

- CBN. (2019). *Capas bloqueia mais 2.700 bolsas de pós-graduação no país e outras 1.700 no exterior*. Recuperado de: <<https://cbn.globoradio.globo.com/media/audio/262794/capas-bloqueia-mais-2700-bolsas-de-pos-graduacao-n.htm>>. Acesso em: 3 de fevereiro de 2022.
- Ciscon-Evangelista, M. R., Souza, M. L., & Menandro, P. R. M. (2015). Agradecimentos: dificuldades, conquistas e rede social de apoio de estudantes de Pós-Graduação stricto sensu. *Revista da SPAGESP*, 16(1), 12-27.
- Chamon, E. M. Q. O. (2006). Estresse e estratégias de enfrentamento: o uso da escala Toulousaine no Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 6(2), 43-64.
- Clance, P. R. (1985). *The impostor phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success*. Peachtree Pub Limited, 1985.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241.
- Clark, M., Vardeman, K., & Barba, S. (2014). Perceived inadequacy: A study of the imposter phenomenon among college and research librarians. *College & Research Libraries*, 75(3), 255-271.
- Cokley, K., McClain, S., Enciso, A., & Martinez, M. (2013). An examination of the impact of minority status stress and impostor feelings on the mental health of diverse ethnic minority college students. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 41(2), 82-95.
- Conselho Nacional De Educação (CNE). (2017). *Resolução No 7, De 11 De Dezembro De 2017*. Recuperado de: <<http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2017-pdf/78281-rces007-17-pdf/file>> Acesso em: 29 de ago. de 2021.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). (2017). *Relatório de Avaliação quadrienal 2017: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo*. Recuperado de: <<https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/relatorios-finais-quadrienal-2017/20122017-Administracao-quadrienal.pdf>>. Acesso em: 25 de março de 2021.
- Costa, E. G. D., & Nebel, L. (2018). O quanto vale a dor? Estudo sobre a saúde mental de estudantes de pós-graduação no Brasil. *Polis. Revista Latinoamericana*, 17(50), 207-227.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dalagasperina, P., & Monteiro, J. K. (2016). Estresse e docência: um estudo no ensino superior privado. *Revista Subjetividades*, 16(1), 37-51.
- Esparbès, S., Sordes-Ader, F., & Tap, P. (1993). Présentation de l'échelle de coping. *Actes de las Journées du Laboratoire Personnalisation et Changements Sociaux*, 89-107.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115-146.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 219-239.
- García-Ros, R., Pérez-González, F., Pérez-Blasco, J., & Natividad, L. A. (2012). Evaluación del estrés académico en estudiantes de nueva incorporación a la universidad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(2), 143-154.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hutchins, H. M., & Rainbolt, H. (2017). What triggers imposter phenomenon among academic faculty? A critical incident study exploring antecedents, coping, and development opportunities. *Human Resource Development International*, 20(3), 194-214.
- Hutchins, H. M., Penney, L. M., & Sublett, L. W. (2018). What imposters risk at work: Exploring imposter phenomenon, stress coping, and job outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 31-48.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In *Perspectives in interactional psychology* (pp. 287-327). Boston, MA: Springer US.
- Macena, C. S. D., & Lange, E. S. N. (2008). A incidência de estresse em pacientes hospitalizados. *Psicologia Hospitalar*, 6(2), 20-39.
- Mak, K. K., Kleitman, S., & Abbott, M. J. (2019). Impostor phenomenon measurement scales: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, 10, 671.
- Meurer, A. M., & Costa, F. (2021). E se a máscara cair? Fenômeno impostor, características pessoais e background familiar dos pós-graduandos stricto sensu da área de negócios. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10 3-124.

- Murta, S. G., & Tróccoli, B. T. (2004). Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 39-47.
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016a). Inspecting the dangers of feeling like a fake: An empirical investigation of the impostor phenomenon in the world of work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1445.
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016b). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career development. *Frontiers in Psychology*, 7, 48.
- Nunes, O., Brites, R., Pires, M., & Hipólito, J. (2014). Escala Toulousiana de Coping–reduzida. Manual técnico de utilização. *Escala Toulousiana de Coping–reduzida. Manual técnico de utilização*.
- Parkman, A. (2016). The impostor phenomenon in higher education: Incidence and impact. *Journal of Higher Education Theory & Practice*, 16(1).
- Peteet, B. J., Brown, C. M., Lige, Q. M., & Lanaway, D. A. (2015). Impostorism is associated with greater psychological distress and lower self-esteem for African American students. *Current Psychology*, 34, 154-163.
- Sakulku, J. (2011). The impostor phenomenon. *The Journal of Behavioral Science*, 6(1), 75-97.
- Sightler, K. W., & Wilson, M. G. (2001). Correlates of the impostor phenomenon among undergraduate entrepreneurs. *Psychological Reports*, 88(3), 679-689.
- Silva, T. D., Pereira, J. M., & Miranda, G. J. (2018). O estresse em graduandos de Ciências Contábeis e Administração. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(2), 330-350.
- Sistema de Informações Georreferenciadas (GEOCAPES). (2019). CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Recuperado de <<https://geocapes.capes.gov.br/geocapes>>. Acesso em: 25 de março de 2021.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: a review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216.
- Skinner, E. A., & Zimmer-Gembeck, M. J. (2007). The development of coping. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 119-144.
- Soares, M. B., Mafra, S. C. T., & Faria, E. R. D. (2019). Fatores associados à percepção de estresse em docentes universitários em uma instituição pública federal. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 17(1), 90-98.
- Sordes-Ader, F., Fsián, H., Esparbes, S., & Tap, P. (1995). Les stratégies de coping: support social et désirabilité sociale. *Revista Aprendizagem Desenvolvimento. Institut Piaget de Lisbonne. IV (15-16)*, 165-17.
- Sousa, E. A., Loureto, G. D. L., Freires, L. A., Monteiro, R. P., & Gouveia, V. V. (2018). Estresse Acadêmico: Adaptação e evidências psicométricas de uma medida. *Revista Psicologia em Pesquisa*, 12(3), 22-32.
- Vaughn, A. R., Taasobshirazi, G., & Johnson, M. L. (2020). Impostor phenomenon and motivation: Women in higher education. *Studies in Higher Education*, 45(4), 780-795.
- Wilkins, S., Hazzam, J., & Lean, J. (2021). Doctoral publishing as professional development for an academic career in higher education. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100459.
- Whitman, M. V., & Shanine, K. K. (2012). Revisiting the impostor phenomenon: How individuals cope with feelings of being in over their heads. In *The role of the economic crisis on occupational stress and well being* (pp. 177-212). Emerald Group Publishing Limited.

GENDER WASHING: UMA ANÁLISE DA (IN) FORMALIDADE DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROL DA IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

GENDER WASHING: AN ANALYSIS OF THE (IN)FORMALITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES IN FAVOR OF GENDER EQUALITY IN ORGANIZATIONS

LARISSA NARDES

Universidade Estadual de Maringá (UEM)
lnardesn@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1109-7728>

SHALIMAR GALLON

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
shalimargallon@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8830-4433>

ALINE MENDONÇA FRAGA

Universidade Federal do Paraná (UFPR)
alinemf.adm@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4240-464X>

R E S U M O

O objetivo deste estudo é analisar a (in)formalidade das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) em prol da igualdade de gênero nas organizações. Tais processos têm mobilizado o contexto organizacional, sobretudo na última década, motivado por pressões socioeconômicas em nível global. Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo-descritivo com 14 mulheres em posições de liderança em organizações de áreas e portes diversos. Os resultados ressaltam que as políticas e práticas, majoritariamente, são desenvolvidas de modo superficial, através de práticas informais e processos pouco estruturados. Assim, não apresentam resultados relevantes para a igualdade de gênero nas empresas. A fragilidade das ações reforça o privilégio de homens brancos e heterossexuais e o tratamento desigual entre gêneros, além de contribuir para o fenômeno de *gender washing*. O presente estudo visou mostrar que é necessário identificar e desafiar não apenas o que está visível e explícito, mas as diferentes camadas que corroboram a misoginia e o sexismo. Ao explorar as omissões, pretende-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas para a igualdade de gênero nas organizações.

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

gender washing; políticas e práticas; gestão de pessoas; gênero; mulheres.

A B S T R A C T

The objective of this study is to analyze the (in)formality of Human Resources Management (HRM) policies and practices in favor of gender equality in organizations. Such processes have mobilized the organizational context, especially in the last decade, motivated by socioeconomic pressures at a global level. A qualitative-descriptive research was carried out with 14 women in leadership positions in organizations of different areas and sizes. The results point out that policies and practices, for the most part, are developed superficially, through informal practices and poorly structured processes. Thus, they do not present relevant results for gender equality in companies. The fragility of the actions reinforces the privilege of white and heterosexual men and the unequal treatment between genders, in addition to contributing to the phenomenon of gender washing. The present study aimed to show that it is necessary to identify and challenge not only what is visible and explicit, but the different layers that corroborate misogyny and sexism. By exploring omissions, it is intended to break the silence and develop new perspectives for gender equality in organizations.

K E Y W O R D S

gender washing; policies and practices; people management; gender; women.

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional, ao longo da história, foi marcado pela onipresença e dominação dos homens, sobretudo em posições de destaque. Uma das únicas instituições em que as mulheres tiveram um papel central – embora subordinado – foi a família (Acker, 1992; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018). Apesar das conquistas importantes, como legislações de proteção ao trabalho da mulher na maternidade e a ampliação do acesso ao ensino superior, o mercado de trabalho ainda é predominantemente pautado na ordem masculina (Carvalho Neto, Tanure, & Andrade, 2010; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020a).

As mulheres não estão, portanto, excluídas da vida profissional, todavia sua carreira é organizada priorizando as responsabilidades familiares (Keskin, 2017), levando-as a renunciar as oportunidades de trabalho (Hryniewicz & Vianna, 2018) em prol das atividades do lar e/ou dos cuidados com filhos e/ou familiares. Devido ao acúmulo de atividades, as mulheres recebem menos oportunidades de promoção e de aumento de remuneração, pois, por vezes, o sucesso na carreira é associado a passar mais horas dentro da empresa (Sullivan & Mainiero, 2008; Hryniewicz & Vianna, 2018). Além disso, rotineiramente, se deparam com situações de discriminação, estereótipos, preconceitos (Fraga, Gallon, & Duarte, 2021) e diferentes barreiras para ascenderem em suas carreiras (Carvalho Neto et al., 2010; Duarte, Gallon, & Fraga, 2023).

Estima-se que, no Brasil, o rendimento salarial médio das mulheres continua sendo inferior ao dos homens (22%) e que quanto maior o cargo, maior a disparidade, pois, no grupo de diretores e gerentes, o rendimento médio das mulheres equivale a 66% do recebido pelos homens (IBGE,

2022). No entanto, a diferença salarial é ainda maior quando se trata de mulheres negras, o rendimento salarial delas é inferior ao dos homens brancos (52%) e das mulheres brancas (38%) (IBGE, 2022). A inserção das mulheres em posições de liderança e em cargos gerenciais (34,9%), tanto no setor público, quanto no privado, também continua sendo inferior ao dos homens (IBGE, 2022). Esses dados são coerentes com os resultados do *Global Gender Gap Report do World Economic Forum*, que classificou o Brasil, em 2023, em 57º lugar entre 146 países, no tocante à igualdade de gênero (WEF, 2023).

As organizações detêm desigualdades de gênero, podendo ser através de práticas, processos, ações e significados que resultam e mantêm essas desigualdades internamente (Acker, 2006). Mesmo as organizações que têm políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e carreira; remuneração; e relações de trabalho) em prol da igualdade de gênero desenvolvem regimes de desigualdade ao longo do tempo. As organizações variam no grau em que essas disparidades estão presentes – algumas podem ser menos evidentes e frequentemente invisíveis no contexto de reprodução das desigualdades (Acker, 2006).

Diante desse contexto, este estudo apoia-se no pressuposto que mesmo as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero privilegiam as masculinidades nas organizações, visto que as organizações foram criadas por homens e para homens (Duarte et al., 2023; Fraga et al., 2021; Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2009). A hegemonia da masculinidade está escondida e naturalizada (Lee & Parpart, 2018), por conseguinte, o reconhecimento da desigualdade de gênero nem sempre é aparente no contexto organizacional (Derks, Laarb, & Ellemers, 2016). A subjetividade do processo e o silêncio sobre ele protegem, predominantemente, os privilégios dos homens brancos e heterossexuais, e reforçam o tratamento desigual (Duarte & Gallon, 2022; Eagly & Carli, 2007; Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020).

A masculinidade hegemônica (Connell, 1987) permanece enraizada devido à informalidade organizacional (Sheerin & Linehan, 2018), pela qual políticas e práticas de GP em prol da igualdade oferecem oportunidades para as empresas legitimarem práticas dominantes de masculinidade, em vez de promoverem a igualdade de gênero (Lee & Parpart, 2018; Eagly & Carli, 2007). Considerando esse contexto, o objetivo do estudo é analisar a (in)formalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas organizações.

As organizações que não possuem políticas e práticas de GP em prol da igualdade estruturadas dificultam ainda mais a ascensão profissional das mulheres (Fraga, Antunes, & Rocha-de-Oliveira, 2020b), dando margem a um processo baseado no favoritismo (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Pela adoção de políticas e práticas de GP de igualdade de gênero nas empresas, espera-se que seja possível atender às necessidades das mulheres e diminuir as diferenças entre os gêneros no mercado de trabalho. Esse estudo visa contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), principalmente, no que concerne ao ODS 5 em relação à igualdade de gênero.

A CONSTRUÇÃO DAS DESIGUALDADES DE GÊNERO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional desenvolveu-se para atender as necessidades dos homens, tornando-se um universo predominantemente masculino (Carvalho Neto et al., 2010), que enaltece e privilegia as masculinidades (Eccel & Grisci, 2011; Oliveira et al., 2009). A masculinidade é um conjunto de características que traduz o estereótipo de gênero masculino (Guerra, Scarpati, Duarte, Silva, & Motta, 2014; Knights, 2019) e é reproduzida nas atividades diárias (Lee & Parpart, 2018).

O contexto organizacional que privilegia as masculinidades configura-se como um obstáculo para a ascensão profissional das mulheres, pois os indivíduos que apresentam características tidas como masculinas têm maiores chances de aceitação e crescimento profissional (Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018; Oliveira et al., 2009). Algumas mulheres conseguem, portanto, oportunidades dentro das empresas, desde que elas se portem como homens (Acker, 2006; Duarte & Gallon, 2022; Duarte et al., 2023; Fraga et al., 2020b; Fraga et al., 2021).

Nesse contexto, políticas e práticas de GP mantêm as mulheres silenciadas, com o intuito de conservar a hegemonia da masculinidade (Lee & Parpart, 2018). Normas organizacionais preservam o privilégio da masculinidade, negando o reconhecimento de práticas hegemônicas como fator contribuinte para a desigualdade de gênero (Sheerin & Linehan, 2018). Devido à demanda por mudanças, as organizações começaram a desenvolver políticas e práticas de GP (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e carreira; remuneração; e relações de trabalho) em prol da igualdade de gênero.

Há diferença entre as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero descritas e a realidade no local de trabalho (Fox-Kirk, Gardiner, Finn, & Chisholm, 2020; Lee & Parpart, 2018), demonstrando que mesmo empresas que apoiam a diversidade reproduzem ações discriminatórias em seu dia a dia (Eccel & Grisci, 2011). Práticas que fomentam a desigualdade de gênero, ou seja, que legitimam o privilégio de homens e masculinidades, ocorrem até mesmo em empresas de grande porte e com a área de GP bem estruturada, pois boa parte dos gestores também se beneficia dessa estrutura e não estão dispostos a implementar e apoiar iniciativas que a modifique (Galea, Powell, Loosemore, & Chappel, 2020). Uma pesquisa na Austrália identificou como práticas sutis de preconceitos influenciam no recrutamento, na retenção e na progressão de mulheres na indústria da construção (Galea et al., 2020). Ficou evidenciado que os homens eram mais propensos a serem escolhidos para processos de recrutamento interno das empresas, por meio de redes informais e recomendações de candidatos.

Embora muitas empresas afirmem que estão investindo processos mais igualitários, não apresentam mudanças relevantes, já que mulheres continuam sendo minoria na alta gestão (Eagly & Carli, 2007; Keskin, 2017; Shortland & Perkins, 2020), mesmo que elas representem grande parcela dos cargos juniores (Oliveira et al., 2009). Políticas e práticas pontuais corroboram o fenômeno de *gender washing* que configura um processo mítico que dissemina a ideia de que existem práticas de equidade e justiça organizacional, ainda que signifique apenas um apelo comercial, sem um real compromisso com a transformação organizacional (Fox-Kirk et al., 2020; Sterbenk, Champlin, Windels, & Shelton, 2021; Walters, 2021).

Nomeia-se de *gender washing* o processo pelo qual a retórica organizacional sobre igualdade difere das experiências vividas pelas mulheres no mercado de trabalho, criando o mito da igualdade de gênero, enquanto as mulheres sofrem discriminação devido à estrutura organizacional e práticas culturais, como políticas, procedimentos e normas (Fox-Kirk et al., 2020; Sterbenk et al., 2021; Walters, 2021). Em muitos casos, persiste pouco ou nenhum avanço em termos de acesso ao poder e à tomada de decisões dentro de suas organizações (Fox-Kirk et al., 2020).

Algumas políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero que podem ser vistas nas empresas são: a empresa ter um código de ética ou de conduta, que trate em específico sobre assédio e igualdade de gênero; a elaboração de uma declaração por escrito das consequências de não aderir à política de igualdade de gênero; a criação de grupos de afinidade composto por mulheres para fomentar causas discussões sobre particularidades vivenciadas por elas; a participação no programa empresa cidadã; ter licença paternidade por mais de 20 dias; ter uma política de estabilidade após a maternidade para as mulheres; permitir folga ou flexibilidade de horários para lidar com emergências pessoais; contratar especialistas em diversidade; desenvolver práticas favoráveis a diferentes configurações de família; promover programas de *networking* e de mentoria (Ali, 2016; Eagly & Carli, 2007; Woodhams & Lupton, 2006).

Já em relação às políticas e práticas de recrutamento e seleção que visam a igualdade de gênero, podem-se notar ações como: utilizar empresas de recrutamento e seleção especializadas para encontrar candidatas a cargos de gestão; redução da força de trabalho ser influenciada pela igualdade de gênero, em situações em que a escolha pode ser anulada em prol da representatividade feminina; ter um sistema que identifica quando as metas de igualdade de gênero não foram alcançadas; reservar vagas especificamente para mulheres; após a pré-seleção, registrar e manter os motivos da rejeição ou contratação de novos empregados; padronizar as perguntas feitas na entrevista para não apresentar questões distintas para mulheres e homens; propor que responsáveis pelo recrutamento participem de oficinas de sensibilização para evitar vieses inconscientes na contratação (Ali, 2016; Woodhams & Lupton, 2006).

Nas políticas e práticas de cargos e carreira que visam a igualdade de gênero, podem-se notar ações como: ter igualdade no acesso às promoções e outras formas de valorização das carreiras profissionais; empregadas com potencial para assumir cargos de gestão serem identificadas e selecionadas para tal promoção; garantir uma quantidade expressiva de mulheres em cargos executivos – não apenas uma ou duas mulheres – para que as empregadas possam criar uma identificação com posições superiores na empresa; utilizar critérios específicos para reduzir a subjetividade e garantir a objetividade da avaliação de desempenho (Ali, 2016; Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020).

Nas políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento que visam a igualdade de gênero, podem-se citar ações como: oferecer oportunidades de treinamento especializado para mulheres; promover *workshops* ou seminários sobre gestão da força de trabalho com igualdade de gênero para a alta gestão; trabalhar a consciência dos empregados sobre os preconceitos em relação às líderes mulheres e atuar para dissipar essas percepções (Ali, 2016; Eagly & Carli, 2007; Woodhams & Lupton, 2006).

Nas políticas e práticas de remuneração que visam a igualdade de gênero, podem-se notar ações como: garantir que os salários sejam iguais para mulheres e homens que realizam trabalhos de valor igual ou semelhante; alocar horas extras de forma justa entre os empregados em tempo parcial e integral; determinar a remuneração da maioria de sua equipe de acordo com seu desempenho; determinar a remuneração da maioria de sua equipe com base no número de horas trabalhadas (Woodhams & Lupton, 2006).

A informalidade organizacional – que não estão descritas como normas, mas são aplicadas no dia a dia das organizações – sustentam a desigualdade de gênero e a masculinidade hegemônica (Sheerin & Linehan, 2018). Identificar as práticas informais auxilia na compreensão de porque as políticas não têm sucesso quando se trata da ascensão das mulheres (Galea et al., 2020). Esse contexto se agrava nas organizações que não têm políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero estruturadas, pois dificultam ainda mais a ascensão profissional de mulheres (Fraga et al., 2020b).

Um estudo realizado na Índia expõe que não há evidências de que as policiais mulheres tenham desempenho inferior aos policiais homens, porém elas não obtêm reconhecimento por seu desempenho, nem oportunidades de promoção (Sahgal, 2007). Os homens ocupantes de cargos superiores mostraram-se tendenciosos ao avaliar as mulheres, direcionando-as para cargos secundários e não levando em conta suas opiniões. Os homens exteriorizaram estereótipos ao acreditarem que as mulheres não são fortes o suficiente para suportar a pressão do trabalho. A mesma pesquisa assinala que, embora as mulheres estejam inseridas na área de atuação, isso não leva à sua aceitação, pois enfrentam diversas barreiras sutis que prejudicam sua ascensão profissional (Sahgal, 2007).

Nota-se que poucas melhorias nos direitos das mulheres foram alcançadas nas políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero (Keskin, 2017; Shortland & Perkins, 2020), pois a falta de ações objetivas e periodicamente avaliadas e revisadas oportuniza um processo fundamentado no favoritismo, atribuindo preferência aos homens (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Não se pode afirmar que a não escolha de mulheres infringe diretamente alguma política, porém se percebe uma barreira sutil, uma camada quase invisível de discriminação (Sheerin & Linehan, 2018). As mulheres começam suas carreiras com confiança na igualdade, no entanto, conforme vão progredindo, elas passam por processos não estruturados e a insatisfação em relação ao apoio organizacional cresce (Shortland & Perkins, 2020).

Preconceitos e discriminações que surgem no caminho das mulheres costumam percorrer toda a sua trajetória profissional e apresentam-se como labirintos (Duarte et al., 2023; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020a), configurados por diferentes obstáculos enfrentados conforme buscam avançar em suas carreiras (Eagly & Carli, 2007). Esses labirintos atravessam as relações socioculturais (machismo, sexismo, preconceito, discriminação, naturalização do assédio e limitação da liberdade), as relações organizacionais (comparações e salários inferiores aos dos pares masculinos, o teto de vidro, práticas que privilegiam os homens ou supervalorizam as masculinidades, a mito da meritocracia, neutralidade de gênero, falta de representação e restrições a viagens de negócios) e relacionamentos e arranjos familiares (casamento, maternidade e tarefas domésticas não remuneradas e atividades de cuidado) (Duarte et al., 2023). Diferente do que a concepção

‘teto de vidro’ expõe, as mulheres não são rejeitadas apenas nos altos cargos, mas também em outros pontos da carreira, com impedimentos sutis (Eagly & Carli, 2007; Duarte et al., 2023).

Em vista disso, para evitar discriminações, algumas mulheres não são favoráveis às políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero e adotam discursos meritocráticos, dizendo que não existem desigualdades de gênero nos espaços em que trabalham (Duarte et al., 2023; Gomes Neto, Grangeiro, & Esnard, 2020; Hryniewicz & Vianna, 2018). O problema da meritocracia é que ela se baseia em um discurso de igualdade, sem considerar a discriminação de grupos desfavorecidos (Hryniewicz & Vianna, 2018), sendo que os homens e as mulheres enfrentam obstáculos distintos no decorrer de suas carreiras (Duarte et al., 2023). Estruturando políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero, as organizações incentivam e preservam a carreira das mulheres em níveis mais elevados (Srivastava, Madan, & Dhawan, 2020). Se as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas organizações ocorressem de forma mais transparente, propiciariam um ambiente mais igualitário.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo e descritivo que visa analisar as (in)formalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas empresas. Elaborou-se um roteiro semiestruturado em consonância com referencial teórico apresentado (Ali, 2016; Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020; Woodhams & Lupton, 2006) e perfil das mulheres entrevistadas, para a realização da coleta de dados.

As entrevistas ocorreram nos meses de agosto a dezembro de 2021, de forma *on-line* e todas as interações foram gravadas, mediante autorização expressa no início da entrevista e garantia do anonimato e do uso científico das informações coletadas. As entrevistas foram realizadas por internet, devido ao distanciamento social advindo da pandemia de COVID-19. Para tanto, foram adotadas ferramentas de conversação como Zoom, Skype e WhatsApp para diminuir a distância geográfica (Janghorban, Roudsari, & Taghipour, 2014). As entrevistas *on-line* são semelhantes às presenciais, pois, devido ao uso da *webcam*, a interação torna-se equivalente à das entrevistas presenciais (Janghorban et al., 2014).

Para realização da coleta, utilizou-se da rede pessoal e social de uma das pesquisadoras, usando a técnica bola de neve – baseada em indicações – até que se chegou ao ponto de saturação das respostas. Com o objetivo de diversificar as percepções, decidiu-se por um grupo heterogêneo em termos de idade, estado civil, escolaridade e área de formação, com empresas em âmbito de atuação distintos em relação à tipo, porte e setor. As identidades das participantes foram preservadas. Foram entrevistadas quatorze mulheres com idade média de 35 anos, onde sete delas tinham filhos. Os cargos das participantes se concentraram na gerência, coordenação e diretoria das empresas, sendo que, oito eram multinacionais e seis empresas nacionais (Quadro 1).

Quadro I. Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Cargo	Filho	Estado Civil	Empresa
Ana	47	Gerente de GP	Sim	Casada	Indústria de alimentos processados
Maria	31	Gerente operacional	Não	Casada	Instituição financeira
Fernanda	23	Analista de RH e responsável pelo comitê de diversidade	Não	Solteira	Sistema de crédito cooperativo
Isadora	46	Vice-presidente do conselho administrativo	Sim	Casada	Indústria de estruturas metálicas
Priscila	52	Coordenadora de GP	Sim	Divorciada	Cooperativa de Energia
Carla	25	Coordenadora de Design <i>Effectiveness</i> e líder do comitê de diversidade	Não	Solteira	Fabricante de eletrodomésticos
Juliane	35	Vice-reitora	Sim	Casada	IES
Cristina	23	Analista de GP	Não	Solteira	Transporte internacional de cargas
Antônia	41	Gerente de projetos de desenvolvimento de fornecedores	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de veículos
Caroline	28	Gestora de engenharia de manutenção	Não	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas
Bruna	26	Analista de GP e analista de diversidade	Não	Solteira	Banco digital
Isabel	37	Coordenadora de GP	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas
Antonela	32	Gerente de GP	Não	Solteira	Indústria responsável pela produção de bebidas
Gabriela	51	Diretora de Tecnologias de Informação	Sim	Divorciada	Empresa de consultoria e auditoria

FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023)

É necessário ressaltar que todas as entrevistadas foram mulheres brancas, com pós-graduação e de classe média/alta. Nesse contexto, considera-se que a experiência social e profissional de mulheres brancas deve ser analisada à luz das relações de poder e das dinâmicas de privilégios, que podem influenciar o acesso a direitos e oportunidades, bem como suas relações interpessoais e aspirações.

A análise das entrevistas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, em três etapas – pré-análise; exploração do material; tratamento, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2011) –, a fim de gerar categorias de análise. A análise foi organizada em categorias *a priori*, baseadas no referencial teórico exposto anteriormente (políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento; políticas e práticas de recrutamento e seleção; políticas e práticas de avaliação de desempenho; políticas e práticas de remuneração; políticas e práticas de cargos e carreira), com o auxílio do *software* Max-Qda versão 2020.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As políticas e práticas de GP (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e carreira; remuneração; e relações de trabalho) de uma empresa podem otimizar os processos e desenvolver estratégias de forma mais rápida e eficaz. Desenvolver estas políticas e práticas em prol da igualdade de gênero é necessário para que a área possa mostrar o seu impacto nos resultados organizacionais. Apesar das empresas conviverem diariamente com desigualdade de gênero, a maioria das suas políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero não apresentam resultados para as mulheres (Fox-Kirk et al., 2020). De acordo com o relato das entrevistadas, por mais que haja a formalização dessas políticas, há informalidades e sutilezas nos processos e práticas organizacionais que não permitem que a igualdade seja alcançada na empresa.

No escopo das políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento algumas empresas possuem ações voltadas para os treinamentos das mulheres como: mentoria, *coaching* e *workshops*, conforme relata a Carla (empresa multinacional, porte grande): “voltado para a mulher, não tem nada disso implementado [políticas de treinamento], se quer ter mentorias, mas hoje não tem, dentro da plataforma têm *workshops* que acontecem sem uma frequência certa”. O relato mostra que há falta de planejamento, estrutura, documentação e calendário para manter a periodicidade dessas ações. Não é possível manter, portanto, um acompanhamento da empresa, se ela está realmente treinando as mulheres com assiduidade, em busca de aperfeiçoamento e crescimento profissional delas. É por isso que, embora tais iniciativas mostrem impactos positivos, em termos de aumento da confiança das mulheres, permitindo que elas compartilhem suas experiências profissionais e demonstrem apoio uma às outras, essas ações mostram pouca efetividade na busca da igualdade de gênero (Walters, 2021).

Além disso, a empresa propicia *workshops*, *talks* ou cursos sobre preconceitos e igualdade de gênero, porém não trata estes treinamentos como obrigatórios, como relata Bruna (empresa nacional, porte médio): “cerca de 15% dos colaboradores participam, não é um evento obrigatório”. A empresa demonstra falta de incentivo para tais ações quando deveriam reforçar a importância

da participação de todas as pessoas, incluindo, sobretudo, a alta gestão. As empresas podem estar promovendo esses treinamentos apenas como *gender washing*, registrando que têm ações e que incentivam o crescimento das mulheres dentro da empresa, contudo, sem o controle e a obrigatoriedade dos treinamentos, não ocorre real comprometimento com a igualdade de gênero.

Na fala da Cristina (empresa nacional, porte médio), que trabalha em uma empresa predominante masculina, tampouco existe alguma iniciativa voltada para discutir a desigualdade de gênero. Quando indagados sobre temas para treinamentos e cursos, a igualdade de gênero nunca foi abordada como opção, não vendo necessidade de falar de gênero: “sabe que não, nunca foi levantado essa questão na empresa [...] Todo fim de ano nós buscamos em cada setor temas que gostaríamos de ser abordados para treinamento, a gente busca muito dos funcionários de cada setor, mas esse tema nunca surgiu”.

Esse cenário se repete nas políticas de recrutamento e seleção, nas quais, por exemplo, a empresa não controla quantas pessoas de cada gênero são chamadas para as etapas do processo, conforme relata a Carla (empresa multinacional, porte grande): “a gente não sabe, por exemplo: chegou lá e tinha cinco pessoas e só uma era mulher ou não, a gente só sabe quem foi contratado, as entrevistas a gente não sabe”. Assim, a empresa afirma ter ações em prol da igualdade de gênero, mas não oferece instrumentos organizacionais para analisar a efetividade de suas políticas. Há uma falta de padronização nos processos entre os gestores na hora da contratação, demonstrando que: ou a empresa não têm processos definidos ou se têm, é tão amplo que os gestores não colocam em prática. Essa constatação é percebida na fala da Antônia (empresa multinacional, porte grande): “eu acho que a empresa tem um sistema, eu acho que fica registrado lá, mas eu como gestora nunca registrei em lugar nenhum”. Observa-se que, por vezes, as empresas recrutam aleatoriamente mulheres para cargos de liderança como forma de se mostrarem igualitárias, embora ainda não tenham um compromisso com a igualdade de gênero (Sterbenk et al., 2021).

A informalidade destas práticas reforça as técnicas de *gender washing*, permitindo que as empresas divulguem que o seu local de trabalho está engajado em prol da igualdade de gênero, enquanto as desigualdades continuam ocorrendo de forma diária (Fox-Kirk et al., 2020). Em outras palavras, as empresas promovem a ideia de que são igualitárias, todavia não desenvolvem políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero que viabilize efetivamente uma mudança no *status quo* das organizações. Desse modo, os processos se tornam falhos, uma vez que a informalidade e a falta de estrutura abrem margem para vieses e processos apoiados no favoritismo (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Essas práticas informais influenciam na contratação das mulheres, uma vez que os homens podem ser escolhidos por meio de recomendações internas (Galea et al., 2020). Como as políticas não possuem descrições bem definidas, elas estão abertas à interpretação dos gestores, geralmente formada por vieses de gênero, que podem ser usadas para ‘contornar’ situações e prejudicar indivíduos que não são vistos como o padrão para a empresa (Fox-Kirk et al., 2020).

Nas políticas e práticas de avaliação de desempenho as empresas afirmam que não existem diferenças entre as avaliações, usando um critério de neutralidade entre os gêneros, como relata Maria (empresa multinacional, porte grande): “nada específico com relação à igualdade de gênero, ele tem alguns critérios, ele tem algumas regras, mas nenhuma com relação à igualdade de gênero,

do tipo X porcentagem das indicações de quem te avaliaram precisam ser mulheres ou não, isso não existe”. Essa prática de neutralidade contribui com uma falsa ideia de meritocracia, uma vez que não levam em consideração o prejuízo histórico-social que as mulheres passaram (Acker, 1990; 2006; Hryniewicz & Vianna, 2018). Essas práticas tendem, portanto, a privilegiar as masculinidades, pois o contexto organizacional foi construído baseado em uma cultura masculina (Eccel & Grisci, 2011). Se as empresas não têm avaliação de desempenho com critérios de gênero, no momento da progressão da remuneração e/ou promoção dos empregados, pode ocorrer um viés inconsciente que beneficia os homens.

Em vista disso, nas políticas de remuneração o contexto não é diferente. Ainda que as empresas afirmem que não existe diferença salarial entre homens e mulheres, em razão da existência da lei trabalhista que garante a igualdade de remuneração entre as pessoas que exerçam o mesmo cargo, com a mesma formação e com o mesmo tempo de empresa, o IBGE (2022) aponta significativa disparidade salarial entre os gêneros. Esta diferença está embasada no fato de que os homens são promovidos mais frequentemente do que as mulheres, mesmo elas tendo mais escolaridade que eles (Oliveira et al., 2009). Em geral, a mulher leva muito mais tempo para chegar aos cargos de gestão (Eagly & Carli, 2007; Duarte et al., 2023) – quando chega – e nesse caminho é preciso romper com diversos estereótipos sociais, como ser considerada frágil, emotiva e maternal (Sahgal, 2007) além de a principal responsável por atividades domésticas e de cuidado.

Este contexto se acentua, pois, a maioria das empresas não possuem o *Key Performance Indicator* (KPI) para medir a remuneração. Assim, os empregados podem até entrar com o mesmo salário na empresa, mas sem esse controle não é possível garantir que os homens ganhem aumentos maiores que as mulheres, por receberem promoções mais rápidas, ainda que com o mesmo tempo de empresa. A presença de metas mensuráveis em relação a igualdade de gênero, à exemplo da equidade salarial, é, portanto, um elemento que demonstra políticas objetivas em prol da igualdade (Sterbenk et al., 2021). Entretanto, a ausência desse controle pode ser percebida na fala de Carla (empresa multinacional, porte grande) - “hoje a empresa divulga que não existe disparidade salarial, mas a gente não tem KPI para isso” - e no relato de Maria (empresa multinacional, porte grande):

Equidade salarial se existe esse acompanhamento não é compartilhado até onde é a minha frente de trabalho. Então, eu não tenho nenhum tipo de conhecimento com relação a isso, mas eu acredito assim, hipoteticamente falando, eu acredito que essa preocupação salarial com relação à gêneros não exista porque eu sei que tem colaboradores que têm níveis inferiores ao meu que tinham salários muito semelhantes e até um caso ou outro até maiores do que o meu.

A informalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero, em relação aos cargos e carreira, são representadas pelos poucos critérios sobre diversidade no plano de desenvolvimento de carreiras das empresas. Na maioria das vezes, esse plano é igual para todos, não tendo recortes de diversidade, conforme o relato da Fernanda: “quantas mulheres deveriam existir na empresa, esse tipo de meta não existe” (empresa nacional, porte grande). Essas práticas tendem a reproduzir uma falsa narrativa de ‘trabalhador neutro’(Acker, 1990; 2006),

contudo, essa neutralidade apaga o impacto das diferenças entre mulheres e homens no contexto organizacional, reafirmando as desigualdades. Muitas vezes, quem desenvolve essas políticas e práticas as fazem sem prestar atenção nas particularidades de gênero, criando ações com pouca efetividade, corroborando o fenômeno de *gender washing* (Fox-Kirk et al., 2020). Essa falta de estruturação reforça barreiras que prejudicam a ascensão das mulheres e promoções baseadas em favoritismo (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020), uma vez que os gestores se mostram tendenciosos na hora de avaliar as mulheres, conduzindo-as para cargos secundários (Sahgal, 2007), como relata Antônia (empresa multinacional, porte grande): “a gente sabe que se se não tiver olhar diferenciado, o gestor direto pode acabar te segurando com o intuito de benefício pessoal, a gente percebe que estão segurando você com uma bola de ferro na mão naquela atividade”.

No entanto, é necessário considerar a interseção de múltiplas formas de discriminação e opressão, nas quais as experiências e oportunidades no mercado de trabalho variam significativamente para as mulheres. Não se pode ignorar que algumas mulheres possuem privilégios em relação a outras, tornando a luta por igualdade ainda mais complexa e multifacetada (Akotirene, 2019; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020a). As mulheres negras, por exemplo, enfrentam uma série de desafios adicionais, como a discriminação racial, que podem agravar ainda mais as desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Da mesma forma, as mulheres de baixa escolaridade e de classes sociais menos favorecidas muitas vezes se veem em desvantagem no acesso a empregos de melhor remuneração e oportunidades de ascensão na carreira. Nesse sentido, é essencial reconhecer as interseccionalidades das desigualdades, considerando essas diferenças na implementação de ações concretas que visem a redução das desigualdades de gênero de forma abrangente e igualitária.

As representações culturais do ambiente organizacional foram produzidas por homens, por isso é comum que as mulheres vejam a si mesmas de acordo com as definições masculinas e não encontrem outras mulheres que possam inspirar suas trajetórias. Pode-se perceber essa realidade na fala da Gabriela (empresa multinacional, porte grande): “semana passada eu fiz uma *live* para o nosso pessoal e a gente fez questão na hora que se organizou essa *live*, era uma *live* para falar de tecnologia, ou seja, um assunto bem estratégico e de negócios, mas quem foi convidada para palestrar, fazer parte, eram quatro mulheres”. A entrevistada destaca que, propositalmente, convidou mulheres para falar de estratégia e de negócios, rompendo com a ideia de que somente homens estão aptos para abordar esses temas.

A representação do homem como trabalhador ideal (Acker, 1990), também se revela quando ele não é questionado sobre sua gestão ou habilidade para novos desafios. De tal forma, a capacidade de liderar parece ser uma característica natural masculina e que precisa ser treinada nas mulheres, como relata Antonela (empresa multinacional, porte grande): “como é que eu vou botar a mulher lá na gerência de alguma coisa se ela nunca teve, elas não sabem o que elas vão enfrentar, como é que vai ser, então tem que começar a preparar elas para isso”. Assim, as mulheres precisam se esforçar muito mais que os homens para poderem provar que também são capazes (Grisci, Deus, Rech, Rodrigues, & Gois, 2015). Essa realidade é vista na fala da Isabel (empresa multinacional, porte grande):

A minha gerente, assim nossa, ela é um turbilhão. Ela chega chegando. Então, ela também passou muito por isso, no sentido de ela se firmar ali dentro. Ela entrou como coordenadora. Hoje ali dentro ela é a única gerente. Então, é a única mulher que tem um cargo de gestão mesmo no papel, lá com o nomezinho e ela fala assim o quanto ela teve que estudar, o quanto ela teve que ir muito mais além para poder se firmar, firmar o papel, eles a respeitarem. Então, eu vejo isso ainda muito forte.

Devido ao fato de o trabalhador ideal ser culturalmente considerado o homem, as mulheres enfrentam desafios diversos e provações no decorrer da sua carreira profissional (Acker, 1990; 2006; Fraga et al., 2020b). Ao invés de estarem ocupadas em trabalhar para buscar suas metas profissionais, elas precisam estar provando sua competência o tempo todo e desmistificando pré-conceitos que as pessoas têm em relação ao seu trabalho (Grisci et al., 2015). Nos relatos das entrevistadas, as mulheres são recorrentemente tratadas de forma diferenciada e até mesmo inferior aos homens no ambiente organizacional, como cita Cristina (empresa multinacional, porte grande): “o diretor na reunião, diretor da mesa te tratar de uma forma e tratar o gerente homem de outra forma”. Além disso, recebem oportunidades diferentes também, como relata Maria (empresa multinacional, porte grande):

Eu tenho um colega de trabalho, de uma outra região do Brasil que entrou junto comigo, que formou todos os cursos junto comigo e quando aconteceu de ele ser transferido, ele teve todos os incentivos do banco, ele teve o seu salário dobrado por um período de tempo, ele teve auxílio moradia, ele teve auxílio para fazer a mudança dele, ele teve garantia do bônus variável dele por algum tempo também. Os resultados falam por si só, eu tinha bons resultados, sem falsa modéstia, eu fui uma boa colaboradora para a empresa, nunca deixei nada a desejar no sentido de que eu precisasse ter sido chamada atenção, nunca recebi feedback negativo, muito pelo contrário, eu recebi feedback maravilhosos de funcionários, de pares, de gestores e assim ele teve todos os incentivos possíveis imagináveis e inimagináveis e eu tive zero e foi bem difícil fazer a minha transição inclusive.

Dentro desse cenário hegemônico, a organização pode se promover como um lugar de igualdade de gênero, contudo, suas práticas informais continuam discriminando e silenciando as mulheres (Fox-Kirk et al., 2020; Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Lineham, 2018). Este discurso pode ser visto em situações de assédio e preconceitos dentro das empresas, considerando que a maioria das empresas não tem ações efetivas para combater e nem para punir tais situações, corroborando o fenômeno de *gender washing*, como relata Fernanda (empresa nacional, porte grande): “não trabalha, ainda não, infelizmente, a gente pode estar sujeito sim, a passar por algumas situações que podem estar prejudicando, que podem fazer com que a mulher se sinta menosprezada, mas não temos nada”.

Muitas vezes, preconceitos são tratados apenas como ‘brincadeiras’, não obtendo uma atenção especial, como cita Carla (empresa multinacional, porte grande): “a gente não tá em todos os lugares ao mesmo tempo, como a gente vai saber que isso aconteceu? Só se isso chegasse até nós

para a gente intervir, se isso chega até mim, eu faço intervenção sim, mas não chega”. Contudo, se a empresa tivesse políticas estruturadas que dessem suporte a vítima, as mulheres se sentiriam mais à vontade para denunciar, uma vez que, a voz da mulher ainda é posta em dúvida pela sociedade. Esta situação pode ser vislumbrada na fala da Antonela (empresa multinacional, porte grande): “chegou um caso de um possível assédio, e aí eu liguei para a nossa advogada e falei: ‘aconteceu isso, não foi legal, não sei se encaixa num caso de assédio ou não’ eu fiquei com medo de dizer que não e ser aquele viés machista de botar a culpa na mulher”.

As empresas geralmente exigem silêncio da vítima, do autor e da gestão para conter e proteger contra quaisquer impactos negativos na organização, sendo esse um discurso de *gender washing* (Fox-Kirk et al., 2020). Assim, as empresas usam a informalidade das políticas contra preconceitos e assédios como mecanismos de silenciamento para garantir que sua reputação não seja manchada por qualquer publicidade negativa. Ao invés de assumir que há um problema no local de trabalho que precisa ser resolvido, há uma tendência ao silenciamento das vítimas ou demissão do agressor sem uma discussão aberta e resolutiva (Fox-Kirk et al., 2020).

Em algumas situações, a empresa traz apenas soluções superficiais para problemas envolvendo a questão de gênero, transparecendo que é algo pontual. Este cenário é exposto na fala da Ana (empresa multinacional, porte grande), ao relatar que mesmo diante da confirmação de atitudes preconceituosas não foi criada uma forma eficaz para combatê-las. A solução encontrada foi enviar um e-mail aos gestores, sem verificar a reincidência de casos ou se houve algum tipo de conversa com as suas equipes:

A gente viu que estava mais latente algumas brincadeiras dentro da empresa e a gente quis chamar atenção para dizer ‘não espera aí, vamos parar com isso que não está legal, a gente não quer que isso aconteça aqui dentro’, mas, não tem algo assim mais periódico que a gente faz. Eu peguei e mandei um e-mail para os gestores e disse ‘ó pessoal, a gente tá fazendo toda uma comunicação em cima disso, preciso do apoio de vocês, até que vocês reúnem suas equipes, reforcem esse tema com as equipes e sempre sejam os exemplos’. Então, essa é a forma com que a gente conduz aqui.

Muitas empresas comprometem-se com políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero que sejam mais fáceis de implementar, em contrapartida, demonstram menos compromisso com políticas mais complexas, como promover a representação de mulheres em cargos de diretoria e liderança, exemplo de *gender washing* (Sterbenk et al., 2021). O índice de mulheres que chegam no alto escalão das organizações ainda é muito baixo, a grande maioria ocupa cargos médios. A fala da Carla (empresa multinacional, porte grande) reforça que as ações são voltadas principalmente para a base da pirâmide: “não tem [nenhum KPI nos cargos mais altos], justamente porque o nosso maior ponto, na verdade, nossa maior dor é na linha”. No entanto, as mulheres não são preteridas apenas no alto escalão das empresas, mas também em outros momentos da carreira (Eagly & Carli, 2007).

Nesta pesquisa não foi relatado nenhuma prática que visa igualar o número de homens e mulheres nos cargos de alta gestão em uma determinada data. Pelo contrário, as entrevistadas afirmam que esse processo é lento e precisa de uma mudança cultural. Embora muitas empresas

tenham políticas e práticas GP em prol da igualdade de gênero em vigor, a informalidade e a falta de estrutura propiciam o silenciamento das desigualdades nas organizações. Se o fenômeno *gender washing* continuar normalizado e não contestado, mais difícil será trazer para o centro do debate a manutenção histórica de desigualdades entre homens e mulheres e mais distante estará um futuro com equidade (Fox-Kirk et al., 2020). Além disso, é necessário considerar, sobretudo no contexto brasileiro, a diversidade entre as mulheres, uma vez que, ao abordar essas interseções, é possível promover uma representação mais justa e precisa, que leve em consideração as diferentes experiências e necessidades de diferentes grupos sociais, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e incluídas na narrativa organizacional (Akotirene, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho foi historicamente dominado por homens com a ausência das mulheres sobretudo em posições de maior prestígio e remuneração (Acker, 1992; Carvalho Neto et al., 2010; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018). Embora muitas mudanças tenham ocorrido, desafios e barreiras ainda persistem nas organizações. Diante desse contexto e levando em conta a relevância de ações formais para mitigar a desigualdade persistente, tornou-se relevante analisar a (in)formalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas organizações. Para isso, foi realizado um estudo de caráter qualitativo-descritivo, através de entrevistas semiestruturadas.

Os resultados da pesquisa demonstraram que as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero, em sua maioria, são superficiais. As práticas são informais e faltam processos estruturados, dessa maneira, elas não apresentam resultados relevantes para a igualdade de gênero nas empresas. Nessa perspectiva, observa-se o crescimento do fenômeno de *gender washing*, um processo midiático, de apelo comercial, que mascara a fragilidade das iniciativas e a falta de compromisso real com equidade e justiça social.

As principais práticas informais encontradas no estudo foram políticas com falta de planejamento, estrutura, documentação e calendário para manter a periodicidade dessas ações; iniciativas que, por mais que mostrem impactos positivos em termos de aumento da confiança das mulheres, são ações com pouca efetividade na busca da igualdade de gênero; falta de incentivo por parte das empresas com a obrigatoriedade das políticas e falta de padronização nos processos entre os gestores; falta de metas mensuráveis e de recortes de diversidade nas políticas; falta de controle da quantidade de mulheres e homens, tanto nas etapas de recrutamento e seleção, como de promoções, não sabendo se essa quantidade está ou não com disparidades.

Diante desse contexto, a informalidade destas práticas contribui para a consolidação do *gender washing*, mantendo práticas que reforçam a masculinidade hegemônica e uma falsa ideia de neutralidade e de meritocracia. Devido a informalidade, o bem-estar e a ascensão da carreira das mulheres não melhoram efetivamente. As práticas informais e os processos sem transparência também geram mecanismos de silenciamento das mulheres, assim, não se mostra efetivo a mera elaboração de políticas e práticas se as mulheres não conseguem percebê-las e se beneficiarem na prática. É importante ressaltar que as mulheres não são um grupo homogêneo, uma vez que

suas experiências e realidades são moldadas por múltiplos aspectos de sua identidade, como raça, etnia, classe social, orientação sexual e nível de escolaridade. É fundamental reconhecer e amplificar as vozes de todas as mulheres, especialmente aquelas que historicamente têm sido marginalizadas e excluídas dos espaços de poder e tomada de decisão.

A masculinidade hegemônica (Connell, 1987) está naturalizada nas empresas, e a informalidade protege os privilégios dos homens brancos e heterossexuais, reforçando o tratamento desigual (Eagly & Carli, 2007; Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Uma vez que os homens não têm a intenção de mudar uma realidade que tanto os privilegia, as práticas de GP (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e carreira; remuneração; e relações de trabalho) continuam legitimando o privilégio dos homens e das masculinidades, caminho contrário à construção da igualdade de gênero (Lee & Parpart, 2018). Essa situação sustenta-se no achado da pesquisa que indica que as principais iniciativas feitas pelas empresas em relação a igualdade de gênero são focadas nas mulheres da parte operacional e média gestão, não demonstrando o devido cuidado aos cargos de alto escalão, nos quais há maior disparidade. Se as mulheres competissem com os homens sem estas barreiras de desigualdade, é provável que mais mulheres se sentiriam encorajadas a ascender nas organizações.

Ao expor as práticas que corroboram o fenômeno de *gender washing*, pode-se iniciar um processo de desconstrução de discursos hegemônicos e, assim, iniciar mudanças organizacionais (Fox-Kirk et al., 2020; Sterbenk et al., 2021; Walters, 2021). Logo, é necessário que se identifique quem vieses nas políticas e práticas de GP utilizadas nas empresas, uma vez que, as situações de discriminação nem sempre aparecem em atos propriamente explícitos, mas de maneira velada. Para um processo de mudança prosperar, é urgente que lideranças, gestores e todo o quadro de empregados estejam envolvidos em programas de treinamento para discutir sobre desigualdades de gênero e como combatê-las no cotidiano. No entanto, não se pode ignorar as especificidades e individualidades das mulheres e tratá-las como se todas tivessem as mesmas aspirações e partissem dos mesmos lugares sociais.

O estudo contribui, portanto, com a propagação do conhecimento que auxilia as organizações a revisarem suas estratégias, demonstrando a necessidade de que as empresas adotem ações em prol da igualdade de gênero com políticas realmente estruturadas, que impactem em resultados reais, distantes de práticas de *gender washing*. Com um ambiente mais igualitário, as organizações poderão melhor desenvolver a gestão dos talentos femininos, implicando tanto na retenção das mulheres nas empresas quanto no aumento de sua presença nos níveis hierárquicos mais altos das organizações, contribuindo para maior justiça social. O estudo também contribui ao mostrar que, apesar das conquistas das mulheres e das mudanças nas empresas em relação ao gênero, ainda persistem preconceitos. As mulheres ainda passam por discriminações e barreiras para ascender em suas carreiras.

A análise das políticas e práticas de GP de igualdade de gênero facilita a discussão das experiências femininas de discriminação, exclusão e segregação. Identificar e tornar visíveis estas práticas de gênero é um passo importante para a mudança, tanto nas organizações quanto nos arranjos familiares. Se as desigualdades de gênero não forem questionadas, elas não serão alteradas e a mudança só se tornará possível quando novos discursos e significados forem disponibilizados. Como

sugestão de pesquisa futura, indica-se analisar como as mulheres criam estratégias informais para se manterem no mercado de trabalho e de que forma constroem suas trajetórias perpassando labirintos profissionais (Duarte et al, 2023) para ascender na carreira.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). *Gendering organizational theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Akotirene, C. (2019). *Interseccionalidade (Feminismos Plurais)*. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen.
- Ali, M. (2016). Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, 41(2), 376-397. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896214565119>
- Bardin L. (2011). *Análise de conteúdo*. SP: Edições 70.
- Carvalho Neto, A. M. de., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista de Administração de Empresas-eletrônica*, 9(1). DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>
- Connell, R. (1987). *Gender and power: Society, the person, and sexual politics*. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Duarte, E. R., & Gallon, S. (2022). 'No, I do not suffer from it': the analysis of the manipulation of the subjectivity of the executive woman in the rise of the career. *Brazilian Business Review*, 19(1), 78-95. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>
- Duarte, E., Gallon, S., Fraga, A. M. (2023). "We Go through a Bit of Everything": The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(1), 88-107. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4213>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62-71. DOI: <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57-78. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100005>
- Fox-Kirk, W., Gardiner, R. A., Finn, H., & Chisholm, J. (2020). Genderwashing: the myth of equality. *Human Resource Development International*. 23(5), 586-597. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1801065>
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020a). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 757-769. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>
- Fraga, A. M., Antunes, E. D. D., & Oliveira, S. R. de. (2020b). O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas. *Brazilian Business Review*, 17(2), 192-210. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.4>
- Fraga, A. M., Gallon, S., Duarte, E. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 165-179. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.46524>
- Galea, N., Powell, A., Loosemore, M., & Chappel, L. (2020). The gendered dimensions of informal institutions in the Australian construction industry. *Gender, Work, and Organization*, 27(6), 1214-1231. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12458>
- Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. da R., & Esnard, C. (2020). Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno Queen Bee. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, evento online, 44.

- Grischi, C. L. I., Deus, E. S. de., Rech, S., Rodrigues, M. F., & Gois, P. H. de. (2015). Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. *Psicologia: Ciência e profissão*, 35(2), 406-422. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-370302282013>
- Guerra, M. V., Scarpati, A. S., Duarte, C. N. B., Silva, C. V. da, & Motta, T. A. (2014). Ser homem é....: Adaptação da escala de concepções da masculinidade. *Psico-USF*, 19. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712014000100015>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2022). Recuperado em 19 dezembro, 2023, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well Being*, 9. DOI: <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>
- Keskin, F. (2017). Masculinity in Gender Relations: Hegemonic Masculinity and Masculine Power Discourse in Turkey. *Public Integrity*, 20, 93-106. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1281700>
- Knights, D. (2019). Gender still at work: Interrogating identity in discourses and practices of masculinity. *Gender, Work, and Organization*, 26(1), 18-30. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12338>
- Lee, J., & Parpart, J. L. (2018). Constructing gender identity through masculinity in CSR reports: The South Korean case. *Business Ethics*, 27(4), 309-323. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12191>
- Oliveira, A. R. de., Gaio, L. E., & Bonancim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração UFSM*, 2(1), 80-97. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346591279>
- Sahgal, P. (2007). Gender Discrimination: Beliefs and Experiences: A Comparative Perspective of Women and Men in the Delhi Police. *Journal of International Women's Studies*, 9(1), 135-152.
- Sheerin, C., & Linehan, M. (2018). Gender performativity and hegemonic masculinity in investment management. *Gender in Management*, 33(7), 561-576. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-10-2017-0122>
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2020). Women's expatriate careers: losing trust in organisational equality and diversity policy implementation? *Journal of Global Mobility*, 8(2), 183-208. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2020-0007>
- Srivastava, S., Madan, P., & Dhawan, V. K. (2020). Glass ceiling – An illusion or realism? Role of organizational identification and trust on the career satisfaction in Indian organizations. *Journal of General Management*, 45(4), 217-229. DOI: <https://doi.org/10.1177/0306307020938976>
- Sterbenk, Y., Champlin, S., Windels, K., & Shelton, S. (2021). Is Femvertising the New Greenwashing? Examining Corporate Commitment to Gender Equality. *Journal of Business Ethics*, 177, 491-505. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04755-x>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. *Developing Human Resources*, 10(1), 32-49. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422307310110>
- Walters, R. (2021). Varieties of gender wash: towards a framework for critiquing corporate social responsibility in feminist IPE. *Review of International Political Economy*, 29(5), 1577-1600. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1935295>
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. World Economic Forum. Recuperado em 20 dezembro, 2020, de <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- Woodhams, C., & Lupton, B. (2006). Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises. *Women in Management Review*, 1(2), 143-169. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649420610650710>

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: COMO INCORPORAR COMPETÊNCIAS?

WORKFORCE DIMENSIONING IN PUBLIC SERVICE: HOW TO INCORPORATE COMPETENCES?

THIAGO ALMEIDA DA ROCHA

Universidade Federal do Pará
thiagorochoa1907@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-7192-5955>

CAMILA CARVALHO RAMOS

Universidade Federal do Pará
camilakrvalho@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9801-9361>

GOTTARDO CELSO FERREIRA DIAS

Universidade Federal do Pará
gottardodias@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2226-9022>

THIAGO DIAS COSTA

Universidade Federal do Pará
thiagodiascosta@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5443-5232>

R E S U M O

Este estudo tem por objetivo relatar a aplicação de um método de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) que permitiu a uma organização pública brasileira do poder judiciário identificar e integrar o perfil profissional por competências aos seus processos de DFT. A pesquisa envolveu a coleta de dados relacionados à rotina de trabalho de III unidades de uma instituição do sistema judiciário brasileiro, tais como produtividade, quantidade e duração. Os resultados indicaram o perfil profissional necessário a cada uma das III unidades participantes bem como apontaram um déficit de 98 servidores. Com base nisso, a metodologia aplicada pode indicar à instituição pesquisada, de forma técnica, como levantar e captar o quantitativo de pessoal adequado com base no perfil de competências dos servidores. Espera-se que essa abordagem possa ajudar a organização estudada a alcançar uma gestão mais eficiente de sua força de trabalho e, conseqüentemente, melhorar suas práticas de pessoal.

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

Dimensionamento da Força de Trabalho, Perfil Profissional, Gestão por Competências, Competências, Serviço Público.

A B S T R A C T

This study aims to report the implementation of a Workforce Dimensioning (WD) method that allowed a Brazilian public organization of the Judicial Power to identify and integrate the professional profile based on competences into their WD processes. The research involved collecting data related to the work routine of 111 units of a public institution of the Brazilian judiciary system, such as productivity, quantity, and duration. The results indicated the professional profile required by each of the 111 participating units and pointed out a deficit of 98 civil servants. Based on this, the applied methodology can indicate to the researched institution, in a technical way, how to raise and attract the appropriate number of personnel based on the competence profile of the servants. It is expected that this approach can help the studied organization to achieve a more efficient management of its workforce and, consequently, improve its personnel practices.

K E Y W O R D S

Dimensioning of the Workforce, Professional Profile, Management by Competencies, Competencies, Public Service.

INTRODUÇÃO

De acordo com dados do Painel Estatístico de Pessoal (2023), há aproximadamente 1.215.378 servidores públicos em atividade no Brasil (Ministério da Economia, 2023). Esse quantitativo representa um custo de R\$ 7.830.726.347,89 para o estado, 28,18% do total de suas despesas. Apesar do aparente quantitativo alto de servidores, inúmeros artigos relatam a sobrecarga de trabalho e/ou insuficiência do quantitativo de pessoal para a execução das atividades (Campos, 2006; Nunes e Lins, 2009; Santos et al., 2007;). Também é relatada a ineficiência dos serviços prestados à população, ora relacionada à falta de qualificação, ora vinculada a uma aparente desmotivação (Carvalho et al., 2015).

Com o intuito de melhorar a qualidade do serviço público oferecido à sociedade, desde a década de 1930, políticas e novos modelos de gestão vêm sendo adotados pelo Governo Federal, com o objetivo de melhorar os resultados e tornar as organizações públicas mais eficientes, frequentemente sob a denominação de reforma administrativa. Essas iniciativas de reforma geraram mudanças significativas na forma de gerenciar pessoas no setor público, com a adoção de práticas amplamente difundidas na iniciativa privada (Camões, 2019), como a Gestão por Competências (GC) e o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) (Camões, 2019; Gratton, 1999; Souza et al., 2022).

Diante disso, tanto o modelo de GC, quanto o DFT passaram a ser previstos em legislação (Brasil, 2006a; Brasil, 2019; Conselho Nacional de Justiça, 2006), por meio da publicação de Decretos que buscaram orientar as instituições públicas quanto a sua execução. Somado a isso,

o Tribunal de contas da união instituiu, nos anos 2013, 2015, os Acórdãos 3.023/2013, 2.212/2015 (Tribunal de Contas da União, 2013, 2015). Esses documentos sinalizam a importância de se planejar processos de DFT nas organizações da Administração Pública Federal, com o objetivo de adotar práticas que permitam a identificação mais precisa da real necessidade da força de trabalho, em termos qualitativos e quantitativos, de forma a evitar o desperdício de recursos públicos.

Apesar disso, dados do relatório de gestão do TCU, divulgado em 2018, apontaram que, das 378 instituições públicas consultadas a respeito de ações de governança em gestão de pessoas, somente 41% declararam estar em estágio aprimorado no que se refere à adoção de procedimentos técnicos e objetivos de estimativa de quantitativo de pessoal (Tribunal de Contas da União, 2019). Além disso, quando realizadas, essas estimativas são feitas de forma assistemática, com base na percepção de chefes, negociações com a administração e tentativas sucessivas com base em erros e acertos (Freitas et al., 2021; Souza et al., 2022). Todo esse cenário acaba por gerar resultados questionáveis, seja do ponto de vista da organização, seja sob a ótica dos servidores (Marconi, 2004).

Além da falta de sistematicidade e/ou da diversidade de modelos utilizados pelos órgãos, ainda há poucos estudos científicos publicados sobre DFT (Isidro-Filho e Serrano, 2016; Souza et al., 2022). Boa parte dos estudos encontrados são relacionados ao contexto da saúde, com profissões regulamentadas e com regras bem estabelecidas e não são necessariamente ligados à administração pública (Almeida et al., 2007; Gonçalves, 2007; Nicola e Anselmi, 2005; Pagotto et al., 2021; Serrano et al., 2017; Vianna et al., 2013).

O fato de a administração pública possuir um contexto peculiar no que diz respeito à diversidade de atribuições e à sua finalidade, o perfil profissional para desenvolver as atividades nesse tipo de instituição diverge do contexto privado (Isidro Filho e Serrano, 2016). Esses fatores tornam o estudo do dimensionamento em organizações públicas exclusivo e direcionado (Ferreira et al., 2022). Posto isto, além da definição do adequado quantitativo de profissionais, o processo de DFT deve levar em consideração a compatibilidade dos perfis dos servidores com as atribuições desempenhadas (Reis et al., 2015).

Vale destacar, no entanto, que a seleção de pessoas no contexto público é realizada por meio de concurso público, que embora priorize a seleção de candidatos capacitados intelectualmente, isso não implica, necessariamente, na seleção de profissionais com o perfil adequado para o bom desempenho de uma função (Brandão, 2017; Lombardi et al., 2018).

Nesta direção, estudos realizados por Reis et al. (2015) e Souza et al. (2022) ressaltaram a importância de se levantar o perfil profissional de servidores públicos junto com o processo de DFT. Esses estudos, no entanto, não especificaram o modo de fazê-lo, nem mesmo deixaram claro como esses dois processos, uma vez integrados, podem auxiliar nas decisões gerenciais de contratação, movimentação ou capacitação de servidores públicos.

Uma maneira para sanar esta lacuna é compatibilizar o DFT ao modelo de GC (Brandão, 2012), ambos com amparo e indicação legal para adoção no serviço público (Brasil, 2006a; Brasil, 2019). De acordo com o Decreto nº 5.825 (2006b), DFT é o processo de identificação e análise

quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho. Além disso, o mesmo decreto determina a avaliação anual da adequação do quadro de pessoal às necessidades da organização e a proposição de redimensionamento, considerando as demandas institucionais, a proporção entre os quantitativos da força de trabalho e usuários, as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho.

Por sua vez, o modelo de GC é uma abordagem estratégica para gerenciar perfis profissionais. Ele busca identificar as competências necessárias para o bom desempenho das funções e avaliar o desempenho dos colaboradores com base nessas competências (Faiad, et al., 2012). Diversas instituições públicas têm buscado implantar o modelo de GC (Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Silva et al., 2018; Skorková, 2016; Trużyna et al., 2021) e de DFT (Isidro-Filho e Serrano, 2016; Leal et al., 2021; Montezano et al., 2019a; Montezano et al., 2019b; Perseguinto e Pedro, 2017; Reis et al., 2015; Souza et al., 2022). Entretanto, raramente há integração entre GC e DFT, o que indica que são necessários novos estudos sobre formas de integrar a ferramenta de DFT ao modelo de gestão de pessoas na forma de GC. A partir desse cenário, este estudo buscará responder à seguinte questão: como integrar o perfil de competências ao dimensionamento da força de trabalho no contexto público brasileiro?

Diante disso, o presente estudo se propõe a relatar a aplicação de um método que permitiu a uma organização pública brasileira do poder judiciário integrar o perfil de competências a seus processos de dimensionamento da força de trabalho. Para atingir esse propósito, foi utilizado um modelo de dimensionamento da força de trabalho baseado na proposta de Serrano et al. (2017), que lançou as bases para a estruturação dos métodos de DFT na Administração Pública Federal (Souza et al., 2022) e de Brandão (2012), com relação ao Mapeamento de Competências.

Este estudo busca oferecer uma alternativa metodológica para que as organizações públicas se adequem à legislação vigente e possam conduzir o DFT em conformidade com a GC. A forma como o DFT é realizado impacta significativamente nos subprocessos de Gestão de Pessoas, uma vez que fornece insumos importantes para a tomada de decisão em relação a alocação, capacidade de trabalho, capacitação, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dimensionamento da força de trabalho: ferramenta de análise quantitativa de pessoal

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) objetiva identificar a quantidade de pessoas necessárias para realização de determinado conjunto de atribuições dentro de uma organização (Serrano et al., 2018a). Essa avaliação é feita, levando-se em consideração o quadro corrente de

servidores, o avanço tecnológico, a reestruturação dos processos de produção e de gestão, assim como a qualificação dos profissionais (Reis et al., 2015; Rodrigues et al., 2015).

Os métodos de DFT foram sendo modernizados ao longo do tempo, adotando bases científicas sistematizadas (Carvalho et al., 2023). Tais métodos agregam aspectos contemporâneos aos seus cálculos com métodos algébricos, modelos paramétricos e não paramétricos (Souza et al., 2022). No modelo algébrico, os parâmetros utilizados são a duração das atividades em minutos, a quantidade produzida diariamente e os dias trabalhados em um mês (Gaidzinski, 1998; Marinho e Vasconcelos, 2007).

Os modelos paramétricos e não paramétricos, como a Teoria de Filas e o Modelo de Programação Inteira, levam em consideração a taxa de utilização do sistema, a quantidade média de clientes no sistema e a probabilidade de ocupação da fila. Todos esses métodos são utilizados em setores específicos, como de produção de bens, voltados para serviços hospitalares ou organizações privadas (Vianna et al., 2013).

Na contramão da modernização e ampliação dos métodos de DFT, está a administração pública, com as suas necessidades de pessoal e de recomposição da força de trabalho ainda baseadas na experiência e na intuição dos seus tomadores de decisão (Freitas et al., 2021). A adoção do DFT tem sido um desafio para a administração pública em função de um cenário de contingenciamento de recursos financeiros e de concursos públicos limitados, bem como, da falta de diretrizes claras a respeito de qual metodologia adotar para atender aos dispositivos legais (Nascimento et al., 2019).

Se, por um lado, a indisponibilidade de pessoal em quantitativo ideal pode gerar mau funcionamento das instituições públicas, provocando filas e atrasos no atendimento, por outro, o excesso também pode provocar prejuízos à administração, dado que, despesas com pessoal são um dos maiores custos da administração pública (Freitas et al., 2021; Ventin et al., 2019).

Por este motivo, o DFT tem despertado a atenção do governo federal (; Tribunal de Contas da União, 2013), de gestores públicos, bem como de pesquisadores da área, com o consequente desenvolvimento de estudos relacionados à composição e recomposição da força de trabalho nesta esfera (Carvalho et al., 2023; Santos et al., 2017; Ventin et al., 2019). Os estudos têm mostrado que, por falta de orientação, as instituições têm desenvolvido e aplicado modelos próprios de DFT, sem amparo em modelos já existentes e testados. A consequência disso, segundo os autores, são equívocos na geração de dados e na contratação de pessoas, com impacto financeiro às instituições (Serrano et al., 2021; Souza et al., 2022).

Esse mesmo aspecto foi confirmado na pesquisa bibliográfica realizada por Souza et al. (2022), na qual foi constatado um número limitado de estudos (11) a respeito do tema DFT em instituições públicas, bem como uma diversidade de metodologias que foram utilizadas por essas instituições. Ainda, foram constatadas limitações nos estudos publicados, como a ausência do perfil profissional dos trabalhadores e a importância das entregas, considerando a estratégia da instituição ou do setor.

Seguindo essa direção, ao avaliar os métodos declarados por 378 públicas brasileiras à Consulta do TCU em relação às ações de governança em gestão de pessoas, verificou-se que a maioria não forneceu informação a respeito do método de DFT utilizado e sete instituições indicaram usar o método desenvolvido por Serrano et al. (2017), proposto pelo Governo Federal Brasileiro, para o poder executivo, e pelo Tribunal Superior Eleitoral (Ministério da Economia, 2022; Tribunal de Contas da União, 2019).

Serrano et al. (2017) apontam que metodologias de DFT direcionadas ao serviço público devem incorporar fatores ainda não presentes nas metodologias quantitativas já existentes, e que a falta de previsibilidade dos serviços oferecidos pelas instituições públicas brasileiras demanda especialização dos seus servidores (Zarifian, 2012). Assim, metodologias que contemplem as necessidades das organizações públicas devem compor elementos qualitativos que estejam alinhados às mudanças, complexidade e dinamismo destas organizações (Marinho e Vasconcelos, 2007).

Seguindo essa direção, Serrano et al. (2017) propuseram um modelo de DFT baseado no tripé: “entregas”, “pessoal” e “volatilidade da demanda”. “Entregas” são entendidas aqui como o esforço realizado pela unidade para realizar suas demandas organizacionais. “Pessoal” refere-se a dados relativos à vida funcional dos servidores, como quantidade de servidores, idade e seus afastamentos. Esse dado é fundamental, pois dele se extrai a quantidade efetiva de trabalho por servidor. O terceiro elemento está relacionado aos dados do contexto da unidade, como “volatilidade de demandas”. Este autor afirma ainda que é essencial, para a conclusão do processo de DFT, que seja definido o perfil profissional com base nas competências necessárias, para subsidiar processos de realocação, contratação e capacitação da equipe.

Neste sentido, ao se realizar o DFT em instituições públicas brasileiras, deve-se levar em consideração, além dos dados quantitativos, a análise do perfil necessário dos servidores para atingir as estratégias organizacionais.

Gestão por competências: ferramenta de definição de perfil profissional

As instituições públicas têm percebido a importância de avaliar o perfil profissional das pessoas para a sua correta alocação (Montezano et al., 2019a; Montezano et al., 2019b; Perseguinto e Pedro, 2017). Colocar as pessoas certas nos lugares considerados mais certos aumenta as chances de alcançar os objetivos organizacionais e diminuir a ocorrência de problemas de adaptação ao trabalho, baixa produtividade e de altos índices de doenças ocupacionais (Faiad, et al., 2012; Prux et al., 2023).

Contudo, conseguir a correta alocação é uma tarefa complexa e que demanda esforço organizacional, especialmente de pessoas ligadas à área de planejamento e gestão de pessoas. Por este motivo, frequentemente é realizada com base na percepção dos chefes ou de quem tem maior

poder de barganha frente às lideranças organizacionais. Isso conduz a organização a sucessivas decisões arbitrárias (Isidro-Filho e Serrano, 2016).

É nesse contexto que a integração de metodologias de DFT ao modelo de GC ganha relevância para composição do quadro de servidores de forma mais transparente e efetiva (Isidro-Filho e Serrano, 2016; Rodrigues et al., 2015; Serrano et al., 2017; Souza et al., 2022). A união desses dois instrumentos tem por objetivo aumentar a celeridade e eficiência das organizações públicas, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, uma vez que fornecem insumos importantes para a tomada de decisão em relação à movimentação na carreira, planos de capacitação e provisão de vagas, bem como a otimização do desempenho das funções desenvolvidas pelo quadro de pessoal (Rodrigues et al., 2015; Souza et al., 2022).

A integração da ferramenta de DFT ao modelo de GC, segundo Reis et al. (2015) requer que, além de levantar a vacância atual, as instituições públicas devem avaliar as suas necessidades futuras, tanto no que se refere ao quantitativo de pessoas necessárias, quanto ao perfil de competências que elas devem possuir (Ventin, 2019). Caso haja falha nesse processo é possível que não somente a quantidade de pessoas necessárias seja mal calculada, como também ao se captar novos servidores, o perfil seja inadequado às funções que serão desempenhadas (Tribunal de Contas da União, 2013).

Para este fim, a GC é uma aliada. Em sua essência, esse modelo de gestão visa orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (Brandão, 2012). Na administração pública brasileira, GC foi formalmente introduzida pelo Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2006a). O objetivo da política, reafirmado pelo novo Decreto 9.991/2019 e atualizado pelo 10.506/2020, é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal brasileira (Brasil, 2019; Brasil, 2020).

O modelo de gestão de pessoas por competências parte do princípio de que o desempenho dos membros de uma organização é reflexo direto de seu perfil de competências (Cavalcante; Renault, 2018). Portanto, para que as organizações atinjam os seus resultados, é necessário ter em seu quadro funcional, servidores com competências em níveis condizentes ao que é esperado deles (El Asame e Wakrim, 2018; Gaeta et al., 2017; Skorková, 2016). “Competências” aqui estão sendo compreendidas como comportamentos, observáveis e mensuráveis, emitidos pelos indivíduos em seu ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos da organização (Ramos et al., 2016).

Os resultados do mapeamento de competências, etapa inicial do processo de implantação da GC, podem contribuir para a coerência em diversas ações de gestão, entre elas o DFT (Cavalcante e Renault, 2018; Henklain et al., 2016; Skorková, 2016). As lacunas identificadas no mapeamento de competências podem, por exemplo, orientar o processo de abertura de concurso público, oferecendo maior grau de detalhamento do perfil do colaborador necessário à instituição em um dado momento (Leal et al., 2017; Sousa et al., 2018). Com isso, tem-se parâmetros mais técnicos, objetivos e realistas para subsidiar as diversas etapas do ciclo de gestão, como: planejamento

da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, capacitação, avaliação e retribuição por desempenho, promoção e apontamento para cargos de alta gestão e sucessão (Montezano e Petry, 2020; Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Silva et al., 2018; Skorkova, 2016).

Iniciativas recentes no contexto nacional têm reforçado os ganhos decorrentes da GC em organizações públicas, com benefícios inicialmente vinculados à gestão da capacitação, mas posteriormente com impacto mais amplo, contribuindo para o clima organizacional; motivação dos profissionais; para retenção e promoção de bons profissionais da organização; e identificação e desenvolvimento das competências dos servidores. Além disso, a adoção da GC para os diferentes subprocessos de gestão de pessoas, também favorece uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento das pessoas (Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Sakamoto et al., 2014; Silva et al., 2013; Skorková, 2016; Trużyna et al., 2021).

Apesar desse importante avanço, estudiosos da área ainda alertam para uma baixa produção acadêmica que contribua para o aperfeiçoamento do processo de implantação deste novo modelo de gestão na Administração Pública Nacional (Bandeira et al., 2017; Ceribeli et al., 2017; Fonseca e Meneses, 2016; Landfeldt, 2016; Lima, 2015; Mello et al., 2015; Mendonça et al., 2017; Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Silva, 2017; Sakamoto et al., 2014).

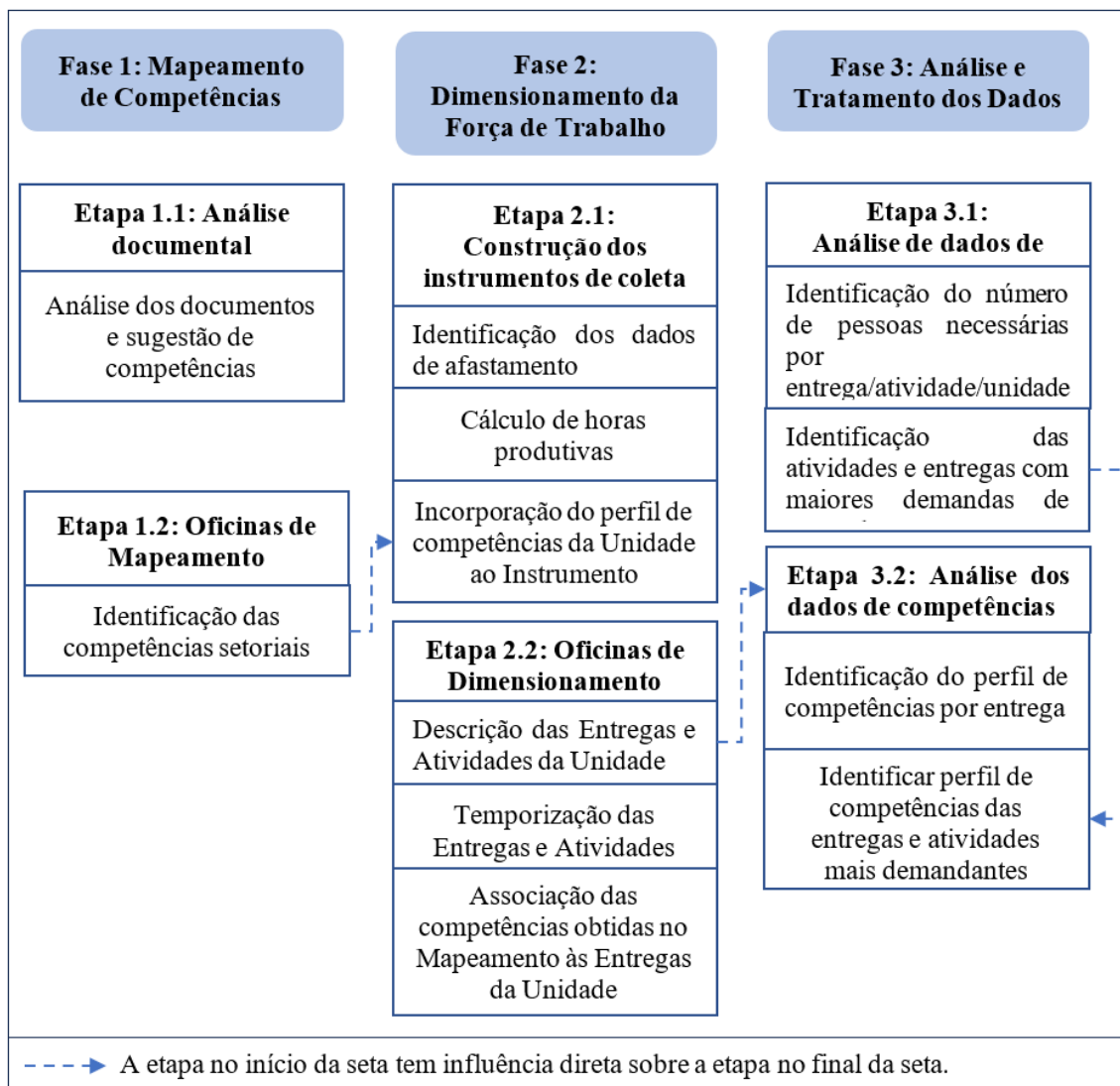
Considerando que a adesão da administração pública federal brasileira à GC, desde a publicação do Decreto 5.707/2006, vem ocorrendo de forma lenta e gradual, ainda são recentes os casos de adoção plena e sustentada do modelo no Brasil em órgãos federais. Apesar do seu potencial para gerar avanços de gestão, ainda não são plenamente conhecidos os desafios mais comuns para que órgãos da administração pública brasileira implantem com sucesso a GC. Além disso, ainda são limitados os processos da área de gestão de pessoas que têm se beneficiado das competências mapeadas. Em geral, as organizações priorizam os subsistemas ligados à capacitação e à avaliação de desempenho (Fonseca e Meneses, 2016; Landfeldt, 2016; Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Silva et al., 2013).

Apesar da importância da relação entre o DFT e a GC para o planejamento organizacional, também são escassos estudos mostrando a relação entre ambos (Serrano et al., 2017). Por este motivo, é que se propôs realizar um estudo prático sobre a aplicação de uma metodologia de DFT compatível com o modelo de GC em uma organização pública (Serrano et al., 2017).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos descritos na Introdução deste trabalho, o estudo foi executado em 3 Fases: 1) Execução do Mapeamento de Competências (Brandão, 2012); 2) Execução do Dimensionamento da força de Trabalho (Serrano et al., 2017); e 3) Análise e Tratamento dos Dados. A distribuição das Fases é mostrada na Figura 1.

Figura I - Etapas do Estudo Conduzido



Conforme a Figura I, a Fase I do estudo contou com as etapas de Análise Documental e de Oficinas de Mapeamento¹. Esta fase foi realizada entre os anos de 2018 e 2020, e contou com a participação de 135 servidores, distribuídos entre 120 unidades organizacionais. A fase foi executada conforme o seguinte procedimento:

Análise Documental: O objetivo desta etapa foi identificar possíveis competências para as 120 unidades participantes do Mapeamento, a partir das suas atribuições e responsabilidades, para que os servidores pudessem avaliar e criticar durante a etapa de Oficinas. Para isso, solicitou-se que a organização disponibilizasse documentos que descrevessem essas atribuições e responsabilidades. O documento disponibilizado foi o Regimento Interno da organização, que foi analisado

¹ Embora Brandão (2012) descreva um Mapeamento de Competências com mais etapas além das duas descritas, os autores consideraram apenas essas duas como relevantes para os objetivos do trabalho.

de acordo com o método de descrição de competências descrito em Dias (2021) e Ramos et al. (2016). 667 competências foram sugeridas e, a partir delas, foram elaboradas planilhas de competências para cada unidade, de acordo com as suas atribuições regimentais. Essas competências estavam divididas em duas categorias: competências técnicas que, segundo Brandão (2012), estão diretamente associadas ao trabalho específico da unidade, e competências transversais, típicas de atividades menos específicas, que poderiam servir a várias atividades e estar presentes em várias unidades (Ferraz et al. 2023);

Oficinas de Mapeamento: Essa etapa teve o objetivo de identificar e validar as competências que de fato se aplicavam às unidades participantes, de acordo com suas rotinas de atividades. Para isso, solicitou-se que a organização selecionasse 2 servidores de cada unidade para representarem nas Oficinas. Os critérios de seleção foram: 1) cada unidade indicaria os próprios representantes; 2) os representantes precisariam ter, no mínimo, um ano de experiência na unidade; 3) sempre que possível, um dos servidores deveria ser o próprio gestor da unidade; 4) se o gestor tivesse menos de um ano na unidade, deveria ser substituído por um servidor com maior experiência. Os critérios visavam garantir que os servidores indicados tivessem condições de avaliar e descrever as competências necessárias às atividades das suas unidades, mas os servidores poderiam acionar os colegas de unidade, caso tivessem alguma dúvida, no momento das oficinas. Durante as Oficinas, as planilhas de competências elaboradas na etapa de Análise Documental foram apresentadas aos servidores, conforme as suas unidades, e solicitou-se a eles que: 1) avaliassem se as competências contidas no material se aplicavam às atividades das suas unidades; 2) caso alguma competência não se aplicasse, que fossem modificadas e adequadas conforme as necessidades da unidade, mantendo-se o modelo de Ramos et al. (2016); 3) que fossem identificadas e descritas as competências para as atividades que o material não tivesse abordado (essas competências foram, depois, revisadas conforme o modelo de competências mencionado); e 4) que fossem excluídas do material quaisquer outras competências que não se aplicassem à unidade. As competências que permaneceram no material após todos esses procedimentos foram consideradas validadas. Foram realizadas 4 oficinas, com duração de dois dias (12 horas, divididas em 6 horas/dia) cada. Em cada oficina, participaram em média 30 unidades.

A Fase 2 do estudo foi realizada entre 2021 e 2022, e contou com a participação de 237 servidores, distribuídos entre 111 unidades². A fase foi executada conforme o seguinte procedimento:

a) Construção dos instrumentos de coleta: O objetivo desta fase foi elaborar um instrumento que permitisse o cálculo da carga de trabalho das unidades e, por conseguinte, do quantitativo de servidores para dar conta desta carga de trabalho. Para isso, solicitou-se que a organização disponibilizasse: 1) um relatório com os dias de afastamento dos servidores de cada unidade, considerando os anos anteriores ao início do estudo, indicando também os motivos dos afastamentos, agrupados em categorias amplas, como, por exemplo “Afastamento por saúde”, ou

2 O número de unidades e de servidores participantes diverge entre Mapeamento e Dimensionamento, por conta dos processos de reestruturação e de rotatividade típicos das mudanças sazonais do Serviço Público. Nesse processo, algumas unidades foram incorporadas por outras ou deixaram de existir, e alguns servidores que representaram uma determinada unidade durante o Mapeamento já não estavam presentes na unidade durante a fase de Dimensionamento.

“Férias”; e 2) um relatório com o quantitativo de servidores em cada unidade, relativo ao ano do estudo. Ressalta-se que nenhum dado confidencial foi solicitado ao órgão.

Com essas informações, foram montados os instrumentos de coleta para cada unidade, que consistiam em planilhas com abas específicas para o preenchimento dos servidores. A primeira aba de cada planilha, denominada “Instrumento de DFT”, é mostrada na Figura 2:

Figura 2 - Aba “Instrumento de DFT”

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE							
N° DA ENTREGA	ENTREGA	ATIVIDADE	DADOS PERÍODO DA COLETA / 2021				
			TEMPO		N° TOTAL DE DEMANDAS REALIZADAS NO PERÍODO	FREQUÊNCIA (DIÁRIA, MENSAL OU ANUAL)	ESTIMADO / CRO-NOMETRADO
			TEMPO MÉDIO PARA REALIZAR UMA ATIVIDADE	UNIDADE DE TEMPO (M = MINUTO; H = HORA)			
1	Ofício	Elaborar ofício	10	M	0	ANUAL	ESTIMADO
		Elaborar minuta	1	H	33	ANUAL	CRO-NOMETRADO
		Elaborar ata	1	M	11	DIÁRIA	CRO-NOMETRADO
2	Relatório Mensal	Coletar dados	7	M	11	DIÁRIA	ESTIMADO

Como se observa na Figura 2, a aba Instrumento de DFT apresentava espaços para que os servidores indicassem: 1) as entregas da sua unidade, numeradas em ordem de aparecimento; 2) as atividades necessárias para realizar essas entregas; 3) o tempo utilizado (em horas ou minutos) com uma única unidade dessa atividade; e 4) a quantidade de vezes em que a atividade era realizada dentro de um determinado período (dias, semanas, meses, semestres etc.).

A segunda aba do instrumento era reservada à associação das entregas às competências, conforme mostrado na Figura 3:

Figura 3 - Aba para associação entre competências e entregas da unidade

DIMENSIONAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO		
Nome da Competência	Competência	Número(s) da(s) entrega(s)
Acompanhamento de Projetos e Programas	Elaborar relatórios sobre os eventos realizados pelo Gabinete, com base nos procedimentos definidos na unidade.	1
Análise de Cenário	Identificar riscos positivos e negativos para a Organização utilizando técnicas de análise de cenários e dados disponíveis, nos processos da Organização e de acordo com os objetivos da Organização.	2
Análise de Tramitação	Analisar a tramitação dos processos submetidos à relatoria de acordo com os protocolos de tramitação, manuais e legislação pertinentes.	14
Arquivar Documentos	Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente, utilizando sistema específico de arquivamento.	12, 14

Conforme a Figura 3, a segunda aba apresentava as competências técnicas³ identificadas para a unidade durante o Mapeamento, e espaços para que fossem inseridos os números referentes às entregas identificadas na aba Instrumento de DFT. A mesma competência podia ser associada a várias entregas e várias competências podiam ser associadas a uma mesma entrega.

As demais abas da planilha continham fórmulas que calculavam, automaticamente: 1) a quantidade de horas produtivas da unidade totais e por servidor⁴; 2) a carga horária anual e diária de cada atividade indicada no Instrumento de DFT⁵; 3) a quantidade de servidores necessários para dar conta da carga horária anual de cada atividade⁶; e 4) a quantidade de servidores total necessária às atividades da unidade⁷ (Leme, 2015; Serrano, 2018a).

a) **Oficinas de Dimensionamento:** Para esta etapa, novamente, solicitou-se ao órgão que indicasse dois servidores de cada unidade para comparecerem às Oficinas, com os critérios de inclusão já descritos na fase de Mapeamento de Competências. Não foi solicitado que os servidores participantes das Oficinas de Dimensionamento fossem os mesmos das Oficinas de Mapeamento,

3 Preferiu-se utilizar as competências técnicas, uma vez que as competências transversais, por sua natureza não específica, poderiam se aplicar a todas as entregas.

4 As horas produtivas da unidade eram calculadas subtraindo-se as horas não trabalhadas (horas de afastamento + feriados obrigatórios + dias não trabalhados + finais de semana) do total de horas disponíveis no ano (365 dias x carga horária média dos servidores). As horas produtivas por servidor eram calculadas dividindo-se o total de horas produtivas totais pelo número de servidores da unidade.

5 A carga horária anual de uma atividade era calculada convertendo-se a carga horária da atividade (tempo da atividade x quantidade de atividades realizadas) para uma base anual. Atividades já quantificadas por ano não precisariam dessa conversão.

6 A quantidade de servidores por atividade era calculada dividindo-se a carga horária anual de cada atividade pela quantidade de horas produtivas por servidor.

7 A quantidade de servidores necessários à unidade era calculada pela somatória das quantidades de servidores necessários a cada atividade.

uma vez que, por razões de rotatividade, as unidades poderiam já não contar com as mesmas pessoas. Durante as oficinas, foi solicitado que os servidores preenchessem a aba Instrumento de DFT, conforme as informações descritas no item anterior, e que indicassem que entregas se relacionavam a que competências. Nesta etapa, os servidores eram auxiliados por avaliadores treinados, que estavam preparados para tirar dúvidas quanto ao procedimento de preenchimento das colunas do instrumento. Foram realizadas 4 oficinas, com duração de dois dias (12 horas) cada. Em cada oficina, participaram em média 27 unidades.

Por fim, na Fase 3 do estudo, analisaram-se os dados produzidos durante a fase de oficinas e foram identificados:

a) **Quanto ao DFT:** 1) A quantidade de servidores necessária a cada unidade por atividade e por entrega, além do total de servidores necessários à unidade; 2) as atividades e entregas que demandavam maiores cargas horárias; 3) Os perfis de afastamentos de cada unidade;

b) **Quanto às competências:** 1) O perfil de competências que os servidores precisariam apresentar para dar conta de cada uma das entregas de cada unidade; 2) O perfil de competências necessário às entregas mais demandantes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o objetivo da pesquisa, inicialmente serão apresentados os resultados gerais do mapeamento, seguidos dos dados gerais e por unidade do DFT e por último, tendo como base a unidade com maior déficit e excesso de servidores, uma análise combinada das duas metodologias empregadas.

Mapeamento de Competências

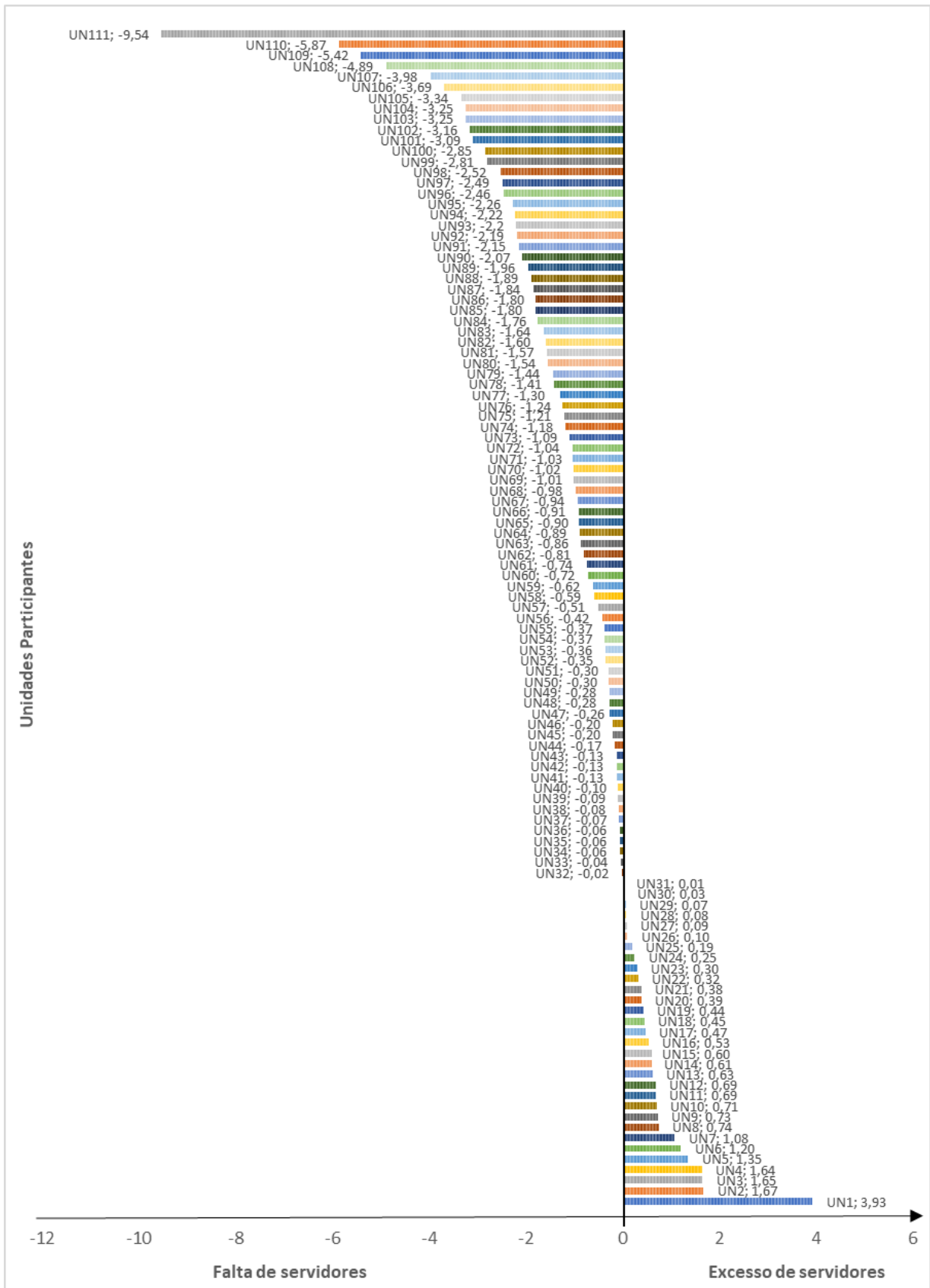
Como resultado geral do Mapeamento, 1.177 competências técnicas e 36 transversais foram validadas. Importante mencionar que o número de competências validadas variou entre as unidades conforme a natureza e quantidade de atividades destas, e que cada unidade teve oportunidade de acrescentar competências transversais à sua lista de competências validadas, conforme as suas necessidades. Por exemplo, a unidade UNIII, que se destacou no Dimensionamento, validou 18 competências específicas e 34 transversais, totalizando 52 competências validadas.

Dimensionamento de Força de Trabalho

A partir dos relatórios que o órgão encaminhou, identificou-se uma carga de trabalho relativa a 479,35 servidores⁸. Os resultados gerais do Dimensionamento são mostrados na Figura 4.

8 O quantitativo de servidores aparece fracionado como uma forma de indicar, em número de servidores, a carga horária total disponível no órgão. Esse dado foi calculado somando-se os dados de carga horária de servidores e estagiários disponibilizados pelo órgão, incluindo pessoas com menos de um ano de casa, e dividindo-se o total pela carga horária normal de um servidor (8 horas). Essa conversão teve o objetivo de facilitar a leitura do dado, sem que fosse necessário especificar cargos com cargas horárias específicas.

Figura 4 - Quantitativo de Servidores em Falta/Excesso nas Unidades



Como se observa na Figura 4, das 111 unidades participantes, 71 apresentaram carência de servidores (64%), totalizando 98 servidores faltantes, considerando os quantitativos informados pela organização para cada unidade no início da pesquisa. Este dado corrobora os resultados de Serrano et al. (2017), Souza et al. (2022) e Reis et al. (2015), que constataram carência de servidores para a carga de trabalho de órgãos públicos brasileiros. Destaca-se a unidade UNIII, que possuía, no momento da pesquisa, um total de 23,34 servidores, e que apresentou um déficit de 9,54 servidores. Por outro lado, somente sete unidades apresentaram excesso superior a um servidor, sendo a UNI a que obteve o maior excesso de servidores, 3,93.

Além de identificar o déficit de servidores, a metodologia de DFT permitiu identificar quais entregas e atividades demandavam mais tempo de trabalho dos servidores. Como exemplo, a Tabela 1 explicita as 10 entregas mais demandantes da UNIII, dentre as 41 descritas.

Tabela 1 - Resultados do DFT das 10 Maiores Entregas da Unidade UNIII

Nº da Entrega	Entregas da unidade	Tempo anual em horas anuais	QTD de servidores necessários ao ano por entrega
11	Programas e Projetos	6.589,5	4,4
17	Missões e Eventos Temáticos	5040	3,4
15	Atos Normativos	3.377,6	2,3
4	Acompanhamento de Cumprimento de Resolução	2.476,9	1,7
21	Atendimento e suporte avançado	2.517	1,7
2	Manifestação Técnica	2.367,6	1,6
7	Articulação interinstitucional	2.290	1,5
1	Governança Interna	2.018	1,4
32	Elaboração de documentos	2.127,1	1,4
36	Cumprimento de despachos	1.813	1,2

Pode-se observar que a entrega 11, “Programas e Projetos”, se destaca pelo maior tempo de dedicação dos servidores e necessitar de mais pessoal para a sua execução. Como cada entrega era composta por atividades, a Tabela 2 apresenta os dados do quantitativo de servidores por atividade e por entrega da mesma unidade em análise.

Tabela 2 - Dados do Quantitativo de Servidores, por Atividade, da Entrega “Programas e Projetos”

Entrega	Atividades relacionadas	Quantidade de servidores para cada atividade
Programas e Projetos	Articulação inicial	0,06
	Formalização	0,03
	Acompanhamento - elaboração de materiais	0,19
	Acompanhamento - revisão de materiais	1,03
	Acompanhamento - subsídios para atividades	0,05
	Acompanhamento - análise de proposta/currículo para consultoria	0,03
	Acompanhamento - participação em banca de seleção consultoria	0,02
	Acompanhamento - participação em reunião sobre as ações de consultoria	0,10
	Acompanhamento - contatos institucionais	0,36
	Acompanhamento - comunicação oficial	0,32
	Acompanhamento - reuniões técnicas de projeto	1,14
	Acompanhamento - reuniões de governança (periódicas dos eixos, com a coordenação)	0,58
	Acompanhamento - reuniões internas dos eixos	0,39
	Acompanhamento - reuniões de equipe Programa	0,06
Ações pontuais de controle de situações críticas	0,06	

Observa-se, por exemplo, que na entrega "Programas e Projetos", as atividades de “Acompanhamento - reuniões técnicas de projeto” e “Acompanhamento - revisão de materiais”, apresentaram necessidades de 1,14 e 1,03 servidores, respectivamente. Isso indica que essas atividades exigem mais tempo e servidores.

Esses dados podem ser valiosos para a tomada de decisão, uma vez que quanto mais variáveis forem observadas nos resultados do DFT, mais precisa e direcionada será a decisão do gestor

(Marinho e Vasconcelos, 2007; Reis et al., 2015). Além de saber quais entregas são mais onerosas para a organização, é possível identificar quais atividades devem ser foco de avaliação do perfil profissional a ser contratado, aprimorando a alocação de recursos e garantindo maior eficiência e efetividade das atividades.

Dimensionamento e Perfil de Competências

A identificação de que competências advindas da fase de Mapeamento se aplicavam a que entregas das unidades, solicitada durante as Oficinas de Dimensionamento (vide seção de Procedimentos Metodológicos), permitiu a identificação de um perfil de competências técnicas por entrega, por unidade, e permitiu identificar o perfil técnico necessário às entregas mais demandantes de cada unidade. A unidade UNIII, por exemplo, associou suas 18 competências técnicas às suas 41 entregas. A Tabela 3 destaca o perfil de competências associado à entrega “Programas e Projetos”, que apresentou o maior déficit de servidores.

Tabela 3 - Perfil de Competências Necessário à Entrega com Maior Déficit de Servidores na UNIII

Entregas	Necessidade de servidores	Competências vinculadas
Programas e Projetos	4,42	Acompanhar Projetos e Programas
		Articulação Interinstitucional - Diretrizes
		Elaboração de Atos Normativos
		Elaboração de Projetos e Programas
		Fiscalização de Disposições Penais para Adolescentes
		Inspecionar Unidades Prisionais e Socioeducativas
		Levantamento de Dados
		Planejamento de Mutirões para Avaliação do Encarceramento
		Proposição de Soluções para Irregularidades nos Sistemas Carcerário e Socioeducativo
		Realização de Eventos
		Recebimento de Denúncias e Reclamações
		Secretariar Atividades
		Uso de Ferramentas de Apresentação Visual

Como mostrado na Tabela 3, as competências ligadas à entrega "Programas e Projetos" passavam tanto por atividades mais gerais, como articulação entre instituições, normatização e elaboração de projetos, como por atividades mais específicas, como fiscalização de normas,

unidades e irregularidades de sistemas prisionais e socioeducativos. Os servidores alocados para esta demanda precisariam apresentar um perfil técnico abrangente de gerência de projetos, avaliação de textos normativos e de sua aplicação, além de um perfil político de interação entre instituições, o que possivelmente indica a necessidade de cargos diferentes para darem conta da entrega (Albrecht, 2021; Leme, 2015).

Com esse perfil de competências associado diretamente às entregas da unidade, os processos de Gestão Estratégica de Pessoas poderiam não apenas focar no quantitativo de pessoal necessário, mas também no perfil das pessoas que preencheriam essas vagas, favorecendo não apenas o desempenho esperado e o alcance das metas da unidade, como apontado por Veloso (2013), mas também favorecendo ao servidor um ambiente que aproveitasse as competências que ele desenvolveu ao longo da sua carreira, melhorando a qualidade de vida no trabalho e possibilitando a redução da rotatividade (Pires et al., 2005).

Para isso, a organização poderá, por exemplo, lançar mão de processos de recrutamento e seleção por competência, que poderiam abranger tanto o público interno da organização quanto o externo, por meio de concursos ou processos seletivos simplificados baseados em competências (Leal et al., 2017; Teixeira e Costa 2022). Com isso, têm-se parâmetros técnicos e transparentes para a tomada de decisões administrativas em relação à contratação ou realocação de pessoal (Brandão, 2012; Brandão e Bahry, 2005; Capuano, 2015; Ramos et al., 2016; Silva et al., 2018).

O perfil de competências identificado também favorece o próprio Dimensionamento da Força de Trabalho, já que as necessidades de pessoal identificadas podem não se dever somente à necessidade real de pessoas na unidade, mas à necessidade de pessoas capacitadas. A capacitação dessas pessoas poderia tornar a execução das atividades mais fácil e adequada, evitando sobrecargas, falhas e fadiga excessiva dos servidores, além de reduzir custos com horas extras e trabalho temporário (Oliveira, et al., 2018; Serrano et al., 2018b).

Outra vantagem é a redução do turnover (taxa de rotatividade de funcionários em uma empresa), já que a gestão por competências pode identificar os servidores mais adequados para cada função, por meio da seleção pública por competências e do remanejamento de servidores por competências, além de investir no desenvolvimento dos servidores já existentes nas unidades (Correa et al., 2017; Gonçalves, 2021).

O DFT aplicado de forma integrada à GC também pode trazer benefícios relacionados à qualidade do serviço público prestado (Brandão e Guimarães, 2001). Servidores mais qualificados e engajados, desempenham melhor suas funções, com mais eficiência e produtividade (Brandão e Guimarães, 2001; Cintra et al. 2017). Além disso, a combinação entre as duas metodologias, também pode contribuir para um clima organizacional mais positivo, com servidores mais motivados e comprometidos com a organização. Podendo resultar em maior produtividade, eficiência e inovação, além de contribuir com a reputação e imagem positiva da organização no contexto em que está inserida (Aragão e Maranhão, 2020; Mulangue, 2021).

Por outro lado, a escassez de servidores apontada pelo DFT pode acarretar problemas em diferentes áreas da organização, como aumento da carga de trabalho para os servidores existentes, com impactos na qualidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão, bem como na sua satisfação. A sobrecarga também pode desmotivar os servidores, afetar negativamente o clima

organizacional, bem como comprometer a saúde e qualidade de vida dos servidores (Ferreira et al., 2022; Magalhães e Rotenberg, 2022).

A falta de servidores em quantidade adequada também pode resultar em perda de eficiência e qualidade dos serviços prestados, levando a prejuízos financeiros para a instituição (Oliveira, et al., 2018). Em algumas áreas críticas, como segurança pública e saúde, a falta de servidores pode comprometer a segurança dos usuários e dos próprios servidores (Reis et al., 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi relatar a aplicação de um método que permitiu a uma organização pública brasileira do poder judiciário integrar o perfil de competências a seus processos de DFT. Para atingir esse objetivo, a metodologia de DFT foi integrada aos dados resultantes do mapeamento de competências.

A aplicação da metodologia de DFT forneceu dados importantes sobre a quantidade atual e necessidade futura de servidores, com os números de 479,37 e 577,75, respectivamente. Além disso, o estudo permitiu identificar o perfil de competências necessário para atender às particularidades das entregas e atividades de cada unidade. Foi identificado um total de 1.213 competências, sendo 1.177 competências técnicas, ou seja, diretamente relacionadas às finalidades das unidades.

Com base nessa análise, o órgão público pode se concentrar na seleção de profissionais com as competências específicas exigidas para cada demanda, o que possibilita a realização de entregas específicas dentro das unidades organizacionais. Por fim, a vinculação entre as competências e as entregas, realizada durante o DFT, permitiu avaliar o que precisa ser realizado pela unidade e o perfil de competências necessário para tanto.

Ao testar esse vínculo, o estudo buscou oferecer uma solução prática para que as organizações públicas brasileiras possam aprimorar seus processos de dimensionamento de força de trabalho. Os resultados do estudo destacam a inovação em vincular o perfil profissional necessário por meio das competências aos dados de dimensionamento da força de trabalho (Moore; 2018).

Contudo, durante a pesquisa, foram identificados entraves que dificultaram o processo de elaboração do perfil de competências dos servidores, tais como: a falta de formação técnica, a ausência de formalização dos processos de trabalho, a dificuldade em acessar servidores com experiência e com conhecimento das rotinas de trabalho das unidades e a dificuldade dos servidores em descrever suas próprias competências.

Além disso, é importante ressaltar que o estudo não contemplou a análise das lacunas de competências dos servidores da organização, o que impede verificar se os servidores, mesmo tendo o perfil de competências descrito, possuem tais competências bem desenvolvidas.

Servidores com lacunas de competências podem apresentar desempenho abaixo do esperado, causando atrasos e erros em suas entregas e aumentando a sensação de falta de pessoal na instituição (Barros, 2022). Assim, recomenda-se que estudos futuros identifiquem tanto o perfil

necessário para as unidades quanto as lacunas de competências existentes, corrigindo as necessidades de capacitação antes da realização do DFT.

Ademais, é importante destacar que a proposta de metodologia de DFT que considere o perfil de competências ainda não é exaustiva e não considerou como outros subsistemas de gestão de pessoas, identificados durante a coleta de dados, podem afetar a percepção das unidades organizacionais em relação à necessidade de pessoal. Fatores como a falta de suporte organizacional e a cultura organizacional também podem afetar negativamente a produtividade dos servidores (Brandão et al., 2012). Por isso, recomenda-se investigar a relação desses fatores com o DFT, a fim de tornar os resultados mais condizentes com a realidade de cada instituição.

Por fim, este estudo apresenta uma contribuição significativa para a literatura da área, atendendo a recomendação de Serrano et al., (2017) sobre a necessidade da identificação do perfil profissional da equipe, considerando tanto a formação quanto as competências necessárias para o desempenho eficiente das atividades.

Essa contribuição complementa e aprimora os resultados quantitativos do dimensionamento, permitindo a definição de critérios mais claros e precisos para a realocação de pessoal. Além disso, essa medida também facilitará a capacitação dos servidores, possibilitando que possuam as competências necessárias para executar suas tarefas de forma eficaz e eficiente.

REFERÊNCIAS

- Albrecht, N. F. M. (2021). Reflexões sobre nomeações a cargos públicos no Brasil: a experiência de três secretarias entre 2011 e 2018. *Revista Brasileira de Ciência Política*.
- Almeida, V. M. L., Junqueira, A., Maltoni, L. A., & Bruno, L. C. (2007). Dimensionamento da força de trabalho necessária às Unidades Hospitalares do Instituto Nacional de Câncer/MS. *Revista brasileira de cancerologia*, 53(1), 71-78.
- Aragão, A. S. M., & Maranhão, T. L. G. (2020). Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura/Professional Recognition and Motivation in Companies: Systematic Literature Review. ID on line. *Revista de psicologia*, 14(51), 511-536.
- Bandeira, E. L., de Arruda, H. R., de Aquino Cabral, A. C., & dos Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103.
- Barros, F. R., Santos, R. K. P., Santos, M. D. L., & Souza, M. L. P. (2022). Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. *Management Journal*, 4(2), 11-20.
- Brandão, H. P. (2012). Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P. (2017). Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41, 8-15.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & de Aquino Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Brasil. Decreto nº 10.506. (2020). Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e

- regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República.
- Brasil. Decreto nº 5.707. (2006a). Institui as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- Brasil. Decreto nº 5.825. (2006b). Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
- Brasil. Decreto nº 9.991. (2019). Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 157(167), 28 ago. 2019.
- Camões, M. R. S. (2019). Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 9.
- Campos, I. C. M. (2006). Diagnósticos de transtornos mentais e comportamentais e relação com o trabalho dos servidores públicos estaduais.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço público*, 66(3), 371-394.
- Carvalho, D. D. S., Nascimento, E. P. L., Carmona, S. A. M. L. D., Barthmann, V. M. C., Lopes, M. H. P., & Moraes, J. C. D. (2023). Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios. *Saúde em Debate*, 46, 1215-1237.
- Carvalho, P. A. S., Torres, K. A., Borba, E. L., & Martins, P. L. (2015). Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. *Aedb. br*.
- Cavalcante, F. V., & Renault, T. B. (2018). Gestão por competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. *RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 89-107.
- Ceribeli, H. B., Maciel, G. N., & Guillarducci, C. A. (2017). Competency management in Brazil: a multi-case study.
- Cintra, L. P., Barbosa, J., Barbosa, A. C. Q., & Franco, D. (2017). recursos humanos, competências e desempenho: (im) possível articulação em fundação de Minas Gerais. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Conselho Nacional de Justiça (2016). Resolução nº 240, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>. Acesso em: 22 out. 2022.
- Correa, R., Camelo, S. H. H., & Leal, L. A. (2017). Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes—uma revisão integrativa. *Revista Economia & Gestão*, 17(47), 65-84.
- Dias, G. C. F. (2021). Efeito da exposição a um manual no aprendizado de descrição de competências [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Pará.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23, 225-236.
- Faiad, C., Coelho Junior, F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. (2012). Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicologia: Ciência e profissão*, 32, 388-403.
- Ferraz, R. A., Melo-Silva, L. L., Coscioni, V., & Oliveira Rodrigues, J. P. (2023). Definições de competências transversais e transferíveis em estudantes universitários: revisão de escopo. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 24(1), 29-41.
- Ferreira, A. V. L., de Azevêdo, D. P., Santos, E. L., Assunção, T. V. M., & Santos, J. S. (2022). Sobrecarga de trabalho em mulheres: um estudo sobre a saúde mental de servidoras da UEFS durante o contexto pandêmico. *Concilium*, 22(5), 137-149.
- Ferreira, L. O. G., Serrano, A. L. M., & Mendes, N. C. F. (2022). Dimensionamento da força de trabalho frente a um grande volume de dados: Uma abordagem no âmbito teórico. *P2P E INOVAÇÃO*, 8(2), 121-140.
- Ferreira, M. R. L., de Araújo, R. M., Gomes, F. P., & Ayres, K. V. (2010). Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. *Revista Ciências Administrativas*, 16(2), 510-528.
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133.
- Freitas, H. S., Serrano, A. L. M., & Ferreira, L. O. G. (2021). Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro: levantamento dos custos e avaliação. *Revista Do Serviço Público*, 72(1), 163-199.
- Gaeta, M., Marzano, A., Miranda, S., & Sandkuhl, K. (2017). The competence management to improve the learning engagement. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 8, 405-417.
- Gaidzinski, R. R. (1998). Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares.

- Gonçalves, C. I. M., Correia, D. M. G., Correia, T. D. C. B., José, H. M. G., de Melo, M. F. H. P., & dos Reis Pinto, M. J. B. (2021). Estudo de algumas variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: uma revisão integrativa. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 439-464.
- Gonçalves, L. (2007). Processo de trabalho da enfermagem: bases qualitativas para o dimensionamento da força de trabalho em unidades de internação.
- Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. Oxford University Press.
- Henklain, M. H. O., Teixeira, R. F., Bastos, A. E., & Lukianou, V. (2016). Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 7(1), 1441-1465.
- Isidro-Filho, A., & Serrano, A. L. M. (2016). "Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo quali-quantativo aplicado. In IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, DF: Consad (p. 23).
- Landfeldt, I. M. P. (2016). Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos.
- Leal, F. G., da Silva, A. C. F., & Dalmau, M. B. L. (2016). Recrutamento e seleção por competências para o cargo de secretário executivo. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(2), 267-290.
- Leal, F. G., da Silva, A. C. F., & Dalmau, M. B. L. (2017). Recrutamento e seleção por competências para o cargo de secretário executivo. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(2), 267-290.
- Leal, F. G., Santos, L. S., Búrigo, E. M., Frediani, F. R., & Borgatto, A. F. (2021). Proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da universidade federal de santa catarina. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 6(1), 208-232.
- Leme, R. (2015). *Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho para empresas públicas e privadas: Como integrar competências, processos, planejamento estratégicos e dimensionamento da força de trabalho*. Qualimark.
- Lima, J., & Cavalcante, K. D. O. (2015). Gestão por competências nas instituições públicas. *Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: UFPB, 55-67.
- Lombardi, G. P., Laureano, E. S., & Estender, A. C. (2018). Diferenças entre os processos de contratação da organização pública e privada. *Cadernos de Direito*, Piracicaba, 18(34), 51-71.
- Magalhães, T. D. A., & Rotenberg, L. (2022). Trabalho remoto em uma universidade: condições de trabalho, sobrecarga e assédio moral.
- Marconi, N. (2004, November). Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Anais... Madrid.
- Marinho, B. D. L., & Vasconcellos, E. P. G. D. (2007). Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e suas aplicações. *Revista de Gestão USP*, 14(2), 61-76.
- Ministério da Economia (2022). Portaria SEDGG/ME N° 7.888, de 1° de setembro de 2022. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710> Acesso em: 27 fev 2023.
- Ministério da Economia (2023). Painel estatístico de pessoal. 2023. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em 20/10/2023
- Montezano, L., & Menezes, B. (2019b). Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. *Gestão. Org*, 17(2), 184-201.
- Montezano, L., & Petry, I. S. (2020). Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES Journal*, 47-66.
- Montezano, L., & Silva, B. M. (2018). Implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. *Encontro de Administração da Justiça-ENAJUS*, Brasília, DF, Brasil, 1-13.
- Montezano, L., da Silva, N. B., Marques, F. B., & Isidro-Filho, A. (2019). Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 12(3), 21-44.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019a). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Contabilidade Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.

- Montezano, L., Petry, I. S., de Matos Frossad, L. B., & Isidro, A. (2021). Avaliação de competências organizacionais de órgão público federal: ótica de diferentes atores. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(2), 269-288.
- Moore, J. (2018). Health professions regulation in the United States. *Revista de Direito Sanitário*, 19(2), 131-155.
- Mulangue, J. C. (2021). Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho resumo da revisão bibliográfica.-. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, 2(02), 44-68.
- Nascimento, L. S.; Silva, N. C.; Lopes, F. A. P. (2019). O processo de dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal: uma análise a partir do orçamento de pessoal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 53(5), 933-953.
- Nicola, A. L., & Anselmi, M. L. (2005). Dimensionamento de pessoal de enfermagem em um hospital universitário. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 58, 186-190.
- Nunes, A. V. D. L., & Lins, S. L. B. (2009). Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(1), 51-67.
- Oliveira, A. L. A. et al. (2018). O dimensionamento da força de trabalho no setor público: um estudo sobre a saúde suplementar no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 43, p. e6, 2018.
- Pagotto, D. P., da Silva-larissa, L. D. P., da Silva Filho-antonio, A. I., & da Silva-Maikon, M. F. (2021). Revisão de metodologias sobre dimensionamento da força de trabalho em saúde no Brasil.
- Perseguino, S. A., & Pedro, W. J. A. (2017). Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 13(29), 22-44.
- Pires, A. K., Prata, C. F., Santos, D. M. D., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M. D., & Dantas, V. C. (2005). Gestão por competências em organizações de governo.
- Prux, P. R., Pasquini, A. Q., Custódio, L. S., & Jorge, M. A. M. (2023). Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência: o guia de seleção de lideranças no serviço público e a experiência da internalização prática do qualifica RS e do transforma minas. *Revista Estudos de Planejamento*, (20).
- Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., & Barros, R. D. S. (2016). A behavioral approach to description of competences in a federal public institution. *Perspectivas em análise do comportamento*, 7(1), 133-146.
- Reis, C. Z. T., de Freitas, Á. M. R., Martins, S., & Oliveira, A. R. (2015). Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(2), 28-49.
- Rodrigues, A. D. M., Oliveira, C. B. D. N., & Lima, H. L. D. (2015). Dimensionamento da força de trabalho baseado no mapeamento de competências: A construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco. In *Anais do VIII Congresso Consad de Gestão Pública*.
- Sakamoto, C. A. C., Ferreira, B. F., Zacharias, C. G., da Silva, J. C., Alves, P., Rodrigues, H. G., & Kappel, L. B. (2014). As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. *Revista Economia & Gestão*, 14(37), 53-79.
- Santos, A. P., de Medeiros Silva, A. C. A., & Ferreira, M. A. C. (2017). Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal. In *X Congresso CONSAD de Administração Pública*.
- Santos, V. C., Soares, C. B., & Campos, C. M. S. (2007). A relação trabalho-saúde de enfermeiros do PSF no município de São Paulo. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 41, 777-781.
- Serrano, A. L. M. O., Franco, V. R. O., Cunha, R. D. O., Iwama, G. Y. O., & Guarnieri, P. O. (2018a). Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.
- Serrano, A. L. M., Cunha, R. D., Franco, V. R., Assis, M., & Souza, F. (2017). Dimensionamento da força de trabalho aplicado a uma organização do Poder Executivo federal. *Anais do XX SEMEAD*, São Paulo.
- Serrano, A. L. M., Mendes, N. C. F., & Meneses, P. P. M. (2021). Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance.
- Serrano, A. L. M.; Iwama, G. Y.; Almeida, J.; Cunha, R. D.; Franco, V. R. (2018b). Dimensionamento na Administração Pública Federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação.
- Silva, D. L.; Gonçalves, G. D. M. A.; Coelho Júnior, F. A. (2018). Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. In: *Enanpad, Curitiba. Anais [...] Curitiba: Anpad*.
- Silva, F. M., de Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(4), 685-693.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.

- Sousa, M. G. T. O., & Barbosa, M. F. B. (2018). A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/ UFCG. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3).
- Souza, N. A., Castro, A., Doro, A. P. G., & Reis, C. E. (2022). Dimensionamento da força de trabalho em organizações: reconhecimento de experiências contemporâneas. *Revista Valore*, 7, 136-149.
- Strużyna, J., Marzec, I., & Bozionelos, N. (2021). Competency management in bureaucratic organizations: Evidence from the Polish public administration. *European Management Review*, 18(2), 43-57.
- Teixeira, A. A., & Costa, T. D. (2022). Seleção por competências: utopia ou realidade em uma Instituição Federal de Ensino? 546. *Papers do NAEA*, 31(1).
- Tribunal de Contas da União (2015). Acórdão 2212 de 02 de setembro de 2015 relatório consolidado de fiscalização de orientação centralizada. Avaliação de sistemas de governança e gestão de pessoas em dezessete organizações públicas. Disponível em https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/key%253aacordao-completo-1417359/dtrelevancia%2520desc/0/sinonimos%253dfalse. Acesso em: 08 de nov 2022.
- Tribunal de Contas da União (2013). Acórdão 3023, de 01 de janeiro de 2013. Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-federal-apf.htm>. Acesso em: 08 de nov 2022.
- Tribunal de Contas da União (2019). Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-2018.htm>. Acesso em: 08 de nov 2022.
- Veloso, R. C. L. (2013). O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais. I congresso CONSAD de gestão pública, Brasília, Anais [...] Brasília: CONSAD, 2013.
- Ventin, C. D., Pereira, D. A. O., & Moraes, I. S. D. (2019). Dimensionamento de força de trabalho: a experiência inovadora do Ministério da Saúde.
- Vianna, C. M. D. M., Pierantoni, C. R., França, T. C., Magnago, C., Rodrigues, M. P. D. S., & Morici, M. C. (2013). Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 23(3), 925-950.
- Zarifian, P. (2012). Objetivo competência: por uma nova lógica. In *Objetivo competência: por uma nova lógica* (pp. 197-197).

ANÁLISE DA DINÂMICA TRIBUTÁRIA MEDIANTE UM MODELO COMPORTAMENTAL PARA UMA CIDADE DE PORTE MÉDIO

ANALYSIS OF TAX DYNAMICS THROUGH A BEHAVIORAL MODEL FOR A MEDIUM-SIZED CITY

WANDERLEY RAMALHO

Fundação Pedro Leopoldo
w.ramalho@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0001-8720-3449>

FABIANO AUGUSTO GOMES

Fundação Pedro Leopoldo
fabiano_ag@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-9049-9339>

JOSÉ EDSON LARA

Fundação Pedro Leopoldo e UNIFATECPR
jedson.lara10@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0001-6120-075X>

SALETTE SILVEIRA AZEVEDO

Faculdade de Pinhais
salettesilveirazevedo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5099-9938>

R E S U M O

Este artigo tem por objetivo desenvolver e testar um modelo inovador que explicita como os antecedentes comportamentais conduzem à intenção e concretização do pagamento do tributo IPTU ao município de Ribeirão das Neves. Como metodologia, evidencia-se que, a partir dos referenciais teóricos, procedeu-se à criação e adaptação de um modelo de análise constituído de nove dimensões (construtos) e 44 indicadores (variáveis medidas). Com base nesse modelo analítico, construiu-se um questionário para uma pesquisa survey aplicado aos contribuintes. Como principais resultados, constatou-se que o modelo causal permitiu analisar a influência de aspectos comportamentais na determinação das intenções e concretização do pagamento do IPTU, sendo validado pelos dados provenientes da pesquisa survey. Adicionalmente, as hipóteses a respeito dos direcionamentos e intensidades foram testadas e validadas. As contribuições teóricas/metodológicas do estudo constituíram em contribuir com um exame dos fundamentos teóricos do modelo utilizado, representando mais um suporte empírico para o modelo apresentado, contribuindo para a sua robustez. Como contribuições sociais e para a gestão, apresenta-se um modelo e sua aplicação, constituindo-se em um instrumento gerencial e de planejamento, para municípios de porte médio, permitindo-se tratar a conformidade fiscal no combate à sonegação do pagamento do IPTU.

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

Comportamento, Conformidade Fiscal, Nudge, Ciências Comportamentais

A B S T R A C T

This article aims to develop and test an innovative model that explains how behavioral antecedents lead to the intention and implementation of the IPTU tax payment to the municipality of Ribeirão das Neves. As a methodology, it is evident that, from the theoretical references, an analysis model was created and adapted, consisting of nine dimensions (constructs) and 44 indicators (measured variables). Based on this analytical model, a questionnaire for a survey applied to taxpayers. As main results, it was verified that the causal model allowed to analyze the influence of behavioral aspects in the determination of the intentions and realization of the IPTU payment, being validated by the data from the survey research. Additionally, hypotheses regarding directions and intensities were tested and validated. The theoretical/methodological contributions of the study consisted of contributing to an examination of the theoretical foundations of the model used, representing yet another empirical support for the presented model, contributing to its robustness. As social and management contributions, a model and its application are presented, constituting a management and planning instrument for medium-sized municipalities, allowing to deal with tax compliance in the fight against IPTU payment evasion.

K E Y W O R D S

Behavior, Fiscal Compliance, Nudge, Behavioral Sciences

INTRODUÇÃO

O tema das Ciências Comportamentais vem sendo intensamente explorado na literatura em praticamente quase todos os países do mundo. Os estudos que convergem para o campo da gestão pública, em seus diversos níveis e matizes, têm proporcionado significativa contribuição, em termos da densidade, importância e oportunidade a uma disciplina que exerce grande impacto social, econômico e político.

Neste contexto, em consonância com o que vem acontecendo em diversos países, observa-se no Brasil uma contínua formulação de uma agenda de pesquisa em Ciências Comportamentais, objetivando o desenvolvimento de um instrumental analítico mais adaptado ao entendimento e tratamento das questões concernentes aos diversos níveis da administração pública. Essa constatação é particularmente verdadeira no campo das finanças públicas, mormente na área do combate à evasão fiscal (Aveni, 2022). Larkin, Sanders & Andresen (2019) observam que teorias comportamentais são bastante relevantes para o tratamento das questões administrativas municipais em países em desenvolvimento, como o Brasil. Não obstante, teorias decorrentes da Ciência Comportamental no setor público merecem ser mais intensamente estudadas e testadas no país.

O modelo de agente racional tão utilizado pela teoria econômica permaneceu praticamente incontestado pelo pensamento econômico até recentemente, quando a Psicologia moderna alcançou alguns consensos sobre aspectos importantes da natureza e da condição humana (Kahneman,

2012). Nesse sentido, estudos que transcendem a teoria econômica tradicional comungam da mesma opinião da Psicologia do julgamento, no sentido de que fatores cognitivos, emocionais (e também sociais) são determinantes do comportamento e, portanto, alvos de intervenções de políticas públicas (Kahneman, 2012).

Partindo dessas ideias e entendendo a limitação do poder de tomada de decisão das pessoas, Thaler e Sunstein (2019) propõem o modelo chamado de arquitetura de escolha, também conhecido como *nudge*, palavra da língua inglesa que significa dar um empurrãozinho, cutucar na costela, principalmente com os cotovelos. Nesse sentido, o *nudge*, o ato de alertar, lembrar ou avisar gentilmente tem como objetivo a compreensão do processo de tomada de decisão, de modo a influenciar positivamente a decisão (Grüning, 2022 e Hertwig, & Grüne-Yanoff, 2017).

Diante do grande desafio de diminuir a evasão fiscal, os municípios necessitam de sistemas eficazes de cobranças que vão além das medidas políticas padrão – como reforma da legislação e administrativa – que podem não ser suficientes. Entretanto, a maioria das administrações públicas encontra barreiras, como: burocracia administrativa, falta de infraestrutura tecnológica, limitações de recursos financeiros e constrangimento político para efetivação de políticas eficazes de cobrança. A compreensão profunda do comportamento humano e de como os indivíduos interagem com políticas e programas públicos pode fornecer soluções criativas e rentáveis a esses desafios (World Bank, 2019).

No Brasil, os temas da complexidade tributária e da conformidade fiscal atual, assim como o projeto atual de Reforma Tributária e Fiscal emergente, a ser encaminhado ao Congresso Nacional, vêm sendo debatidos intensamente por políticos, executivos corporativos e por todas as mídias, notadamente as de massa (Senado Federal, 2023). Nos debates, o tema dos comportamentos, sejam eles governamentais, empresariais ou demográficos têm constituído a essência das argumentações. Neles, a arquitetura de escolha, ou *nudge*, se apresenta intensamente nas discussões e decisões a serem votadas nas devidas instâncias políticas e jurídicas. Após homologação, caberá às instituições e pessoas apenas cumprirem os ritos mandatários do preceito legal. Espera-se que em breve período as mídias acadêmicas já se manifestem com contribuições analíticas e críticas substanciais, como forma de contribuir ao avanço do conhecimento, assim como a implementação de práticas fiscais e sociais sobre estes impactantes temas.

Ainda que seja reconhecida a importância do processo de conformidade fiscal a partir dos aspectos comportamentais na arquitetura de escolha, as administrações públicas ainda carecem de estudos sistematizados a esse respeito (Spyromitros & Panagiotidis, 2022). Tal fato constitui uma lacuna que dificulta o desenvolvimento de um instrumental analítico mais adaptado ao entendimento e tratamento das questões concernentes aos estudos da Ciência Comportamental nas diversas instâncias da administração pública (Gechert & Heimberger, 2022). O próprio Governo Federal vem propiciando conteúdos nas diversas mídias, visando o esclarecimento às instituições e à população, sobre os teores preliminares da Reforma Fiscal (Ministério da Fazenda, 2023).

Nesse sentido, esta investigação é direcionada a responder a seguinte pergunta de partida: quais são as características da cadeia nomológica (cadeia causal) que permitem analisar a influência

de aspectos comportamentais na determinação das intenções e concretização do pagamento do IPTU no município de Ribeirão das Neves? O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma cadeia nomológica (cadeia causal) que explicita como os antecedentes comportamentais conduzem a intenção e concretização do pagamento do IPTU para o município de Ribeirão das Neves. Especificamente, pretende-se estimar os direcionamentos e intensidades da rede atitudinal do comportamento dos cidadãos do município de Ribeirão das Neves em relação à intenção e à concretização do pagamento do IPTU.

Embora relativamente nova, a aplicação das Ciências Comportamentais na administração pública vem apresentando significativo crescimento, inclusive na área de finanças públicas (Campos Filho, Sigora & Bonduke, 2020). Entretanto, conforme verificação em bases cientográficas, observa-se que ainda são escassos os estudos aplicados no âmbito de cidades com baixo poder econômico. Esse aspecto é confirmado por Lourenço, Ciriolo, Rafael & Troussard (2016) e Stewart, Hernandez, Ruda & Sanders (2016) ao destacarem o fato de que a maioria dos estudos sobre o tema foi realizada em países ocidentais, com alta taxa de escolaridade, industrializados, ricos e democráticos.

REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão pelos governos em geral, da essência de um comportamento social e econômico, é cada vez mais relevante para o desenvolvimento de intervenções em políticas públicas capazes de apresentar melhores resultados para uma determinada população. Para que seja possível estender ao máximo os benefícios das intervenções visando à mudança de um comportamento, é essencial que o Governo entenda como os fatores comportamentais variam em função dos hábitos particulares de sua população, particularmente de uma cidade.

Sobre os determinantes dos comportamentos sociais e econômicos, Kahneman (2012) e Thaler e Sunstein (2019), entre outros, contestam o modelo de agente racional, que vinha permanecendo praticamente indiscutível pela teoria econômica por muitas décadas. Cabe ressaltar que evidências experimentais oriundas da Psicologia e da própria Economia permitiram questionar os pressupostos e previsões do modelo bem como sugerir que a tomada de decisão estritamente racional é mais exceção do que regra (Haynes, Service, Goldacre & Torgerson, 2012 e Cosenza, 2015).

Racionalidade limitada

Uma racionalidade que permite ao homem tomar decisões calculistas, e por consequência ótimas, é pressuposto usual da teoria econômica clássica. Em um mundo ideal as pessoas não são instigadas por escolhas padronizadas, opiniões e normas sociais. As decisões são tomadas racionalmente, com extrema atenção. O que se observa efetivamente, porém, é que as decisões, na maioria das vezes, são tomadas de forma distraída e irrefletida. A racionalidade pertence a

um mundo neoclássico, habitual e menos complexo do que o mundo em que vivemos. Pensar e analisar tudo aquilo que escolhemos ou temos que escolher exige muita energia, tempo e ilimitada racionalidade (Melo, 2010).

Samson (2021) postula que a racionalidade limitada é um conceito proposto por Herbert Simon e que desafia a noção de racionalidade humana implícita no conceito de *homo economicus*. A racionalidade é restrita porque há limites para nossa capacidade de pensamento, informação disponível e tempo. No entendimento de Leicester, Levell e Rasul (2012), as principais ideias da Ciência Comportamental possibilitaram apresentar alternativa de estrutura de escolha àquela da economia tradicional, que propugna escolhas racionais, egoístas e consistentes. A Ciência Comportamental, para Leicester *et al.* (2012), permite construir modelos de escolhas mais realistas (Cosenza, 2015). De acordo com Avila e Bianchi (2015), as pessoas fazem a melhor escolha de acordo com sua regra particular. Adotam regras práticas mais simples por meio de uma “racionalidade limitada”. Esses autores entendem que a Ciência Comportamental tem muito a contribuir para a construção de políticas públicas que subsidiem o processo de escolha, embora muitas delas, como por exemplo um tributo, não reservem muitas opções para escolhas.

Nudge arquitetura da escolha

Ridder, Kroese e Van Gestel (2021) inferem que a teoria em que se baseiam os *nudges* são conhecidas desde a introdução do pensamento dual dos relatos do comportamento humano, na década de 1970. Todas elas compartilham a distinção entre dois modos distintos de processamento, geralmente rotulados como sistema 1 e sistema 2. No tocante ao pensamento dual, Kahneman (2012) sugere que o sistema 1 é tipicamente caracterizado como automático, rápido e sem esforço, enquanto o sistema 2 é tido como controlado, lento e trabalhoso. Os processos do sistema 1 geralmente ocorrem com poucos investimentos, enquanto o sistema 2 é pensado para sobrecarregar a capacidade da memória de trabalho. O mais utilizado modelo para descrever como esses sistemas operam é o intervencionista padrão, que descreve o sistema 1 processamento como o modo padrão e o sistema 2 como o modo que intervém se necessário. Processos do sistema 1 foram originalmente caracterizados como subótimos, levando com considerável frequência a julgamentos errôneos. No entanto, o sistema 1 não é mais visto como responsável por erros e vieses, mas como adaptativo (Ridder *et al.*, 2021).

Thaler e Sunstein (2019) destacam como as ferramentas comportamentais podem ajudar na criação de políticas públicas, seja para selecionar, formular ou aplicar *nudges*, que foram definidos assim por esses autores:

Um nudge [...] é qualquer aspecto da arquitetura de escolha que altera o comportamento das pessoas de um modo previsível sem proibir quaisquer opções nem alterar significativamente seus incentivos econômicos. Para que uma intervenção seja considerada um mero nudge, deve ser fácil e barato evitá-la. Nudges não são imposições (Thaler & Sunstein, 2019, p. 14).

Estes mesmos autores ressaltam que se a pessoa influencia indiretamente as decisões de outros indivíduos, ela é um arquiteto de escolhas. E como as decisões que se está influenciando serão tomadas por humanos, convém que sua arquitetura demonstre boa compreensão de como elas se comportam. Eles justificam a utilização de *nudges* nas políticas públicas por meio de intervenções suaves na decisão dos indivíduos (Thaler & Sunstein, 2019). Por se tratar de uma ação que intervém em processos decisórios, deve haver atenção redobrada sobre a vontade do cidadão, de modo a garantir que o agente influenciador (responsável pelo *nudge*) encontra-se, realmente, na busca do bem-estar social. Somente com esse tipo de cuidado considera-se essa intervenção legítima (Feitosa & Cruz, 2019).

Compliance fiscal

A atividade de sonegação fiscal no âmbito municipal está relacionada à subavaliação de valores de imóveis, quando se fala de impostos sobre a propriedade. Quanto aos impostos sobre a prestação de serviço, as empresas podem apresentar faturas fraudulentas que lhes permitam subestimar as suas obrigações fiscais ou podem simplesmente não as registrar (especialmente se o seu valor acrescentado for elevado). Alm (2019) postula que a "evasão fiscal" ou "sonegação fiscal" consiste em ações ilegais e intencionais levadas a cabo por indivíduos para reduzir as suas obrigações fiscais legalmente devidas. Os contribuintes podem subdeclarar suas áreas construídas, subestimar o tipo de acabamento e até desenquadrar o imposto, nesse caso, alegando a incidência do Imposto Territorial Rural (ITR) no qual a alíquota é reduzida, ao invés do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU).

Outro motivo que leva os contribuintes a sonegar impostos é a complexidade e dificuldade em lidar com a obrigação tributária. Algumas pessoas podem estar dispostas a relatar e pagar o imposto em teoria, mas simplesmente não querem ter que lidar com o trabalho de fazê-lo. Se o custo da burocracia for percebido como alto o suficiente, as pessoas podem recusar incentivos tributáveis mesmo quando esses incentivos são economicamente atraentes. Um dos modelos teóricos mais utilizados para explicar a evasão fiscal é o de Allingham e Sandmo (1972), conforme Pfeifer e Pacheco (2020). O modelo usa a teoria da utilidade esperada. O indivíduo enxerga um conflito de escolha entre os custos monetários de pagar os impostos e os custos esperados da sonegação, porém a teoria não incorpora todos os aspectos referenciados empiricamente que de fato interferem no pagamento dos impostos, não conseguindo explicar os altos níveis de adimplência, levando em conta a existência de pouca probabilidade de a evasão ser detectada pelo fisco municipal

Novas ondas de modelos passam a incorporar os *insights* comportamentais para aumentar a validade descritiva, havendo dois grandes grupos desses modelos. O primeiro utiliza uma extrapolação da teoria do prospecto de Kahneman (2012) e o segundo incorpora a norma social, que se constituem em infrações sociais, senso de justiça, fatores de grupos e outros componentes sociais, fora o pagamento monetário (Pfeifer & Pacheco, 2020).

O modelo usual de estratégias que os governos utilizam para aumentar a adimplência do pagamento de impostos está relacionado às tradicionais formas de cobrança: aumentar a percepção dos custos de punição, aumentar os custos morais de não pagar os impostos, aumentar a probabilidade de cair em uma auditoria, além dos benefícios morais de cumprir a legislação e a diminuição do estado de relaxamento, pressuposto de atenção aos custos; então, intervenções como lembretes e instruções mais simplificadas podem ser uma estratégia eficiente (Pfeifer & Pacheco, 2020).

Em suma, Thomas (2021) argumenta que o modelo teórico padrão de cumprimento fiscal trouxe grandes avanços para a administração pública; porém, a abordagem possui deficiências, em grande parte devido ao modelo que se concentra exclusivamente nos incentivos financeiros no processo de evasão fiscal, em que os contribuintes pagam impostos apenas por medo de detecção e punição.

Este estudo objetiva expandir o modelo de utilidade esperada, introduzindo alguns aspectos do comportamento considerados explicitamente por outras Ciências Sociais. Muitos desses aspectos podem ser discutidos sob a rubrica da "Ciência Comportamental".

Determinantes da compliance fiscal

Para Allingham e Sandmo (1972), a instrução que trata do cumprimento tributário e dos motivos que poderiam explicar o comportamento do contribuinte apresentou significativa expansão, principalmente nos estudos que floresceram sob a ótica das Ciências Comportamentais. A dedução assumida pelos estudos que precederam o trabalho profícuo é que o aumento da dissuasão (fiscalização e sanção) se reflete em mais conformidade, que seria resultado do medo de ser penalizado pelo descumprimento (Silva Filho, Cavalcante, Bomfim & Leite, 2018). Cabe lembrar que os estudos baseados no modelo econômico clássico (maximizador da utilidade esperada) têm sido alvo de questionamentos por parte dos estudiosos que consideram que tais modelos não são capazes de explicar a conformidade ou não conformidade em relação às leis tributárias. Foram então desenvolvidos modelos híbridos formados, incorporando variáveis econômicas e não econômicas para explicar o comportamento dos contribuintes (Silva Filho *et al.*, 2018).

Para Silva Filho *et al.* (2018):

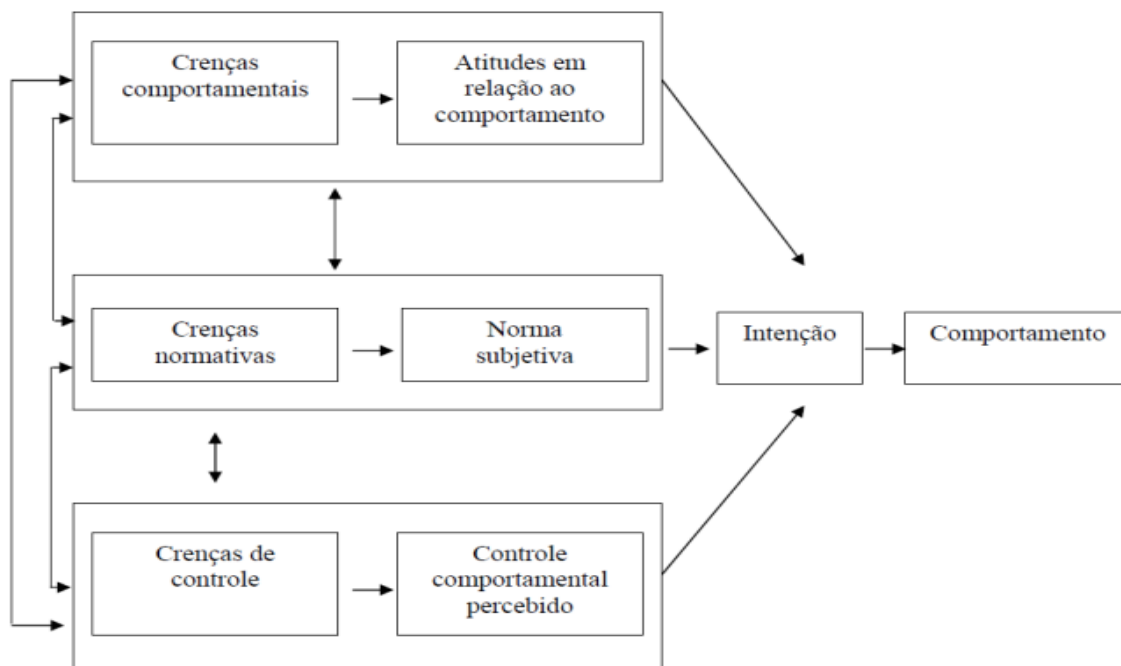
Podem-se dividir os determinantes do cumprimento das obrigações fiscais em três categorias: o primeiro grupo é formado pelos fatores psicológicos, que compreendem atitudes, diferentes tipos de normas, percepção de justiça, além de características motivacionais relacionadas com o cumprimento fiscal. O segundo grupo é formado pelos determinantes políticos, que compreendem a complexidade do sistema fiscal ou a política fiscal. E, por último, os determinantes econômicos, como o efeito da probabilidade de auditoria, sanções aplicadas, tax rate, etc.

Segundo ainda Silva Filho *et al.* (2018), a atitude influencia o comportamento individual e diz respeito ao julgamento ou nível de inclinação para agir positiva ou negativamente dada uma situação específica. Portanto, há menos conformidade fiscal para contribuintes que julguem de maneira positiva um comportamento evasivo do que para indivíduos com atitudes negativas. Assim, atitudes podem ser entendidas como características pessoais do contribuinte que o tornam mais propenso ou não a realizar determinado comportamento. Outro aspecto abordado por Smart (2012) refere-se a estudos que dizem respeito à sensação de justiça por parte do contribuinte em relação às autoridades tributárias, no tocante às suas ações de fiscalização e penalidades impostas. Mais insatisfação por parte do contribuinte pode resultar em menos conformidade, diante da perda de legitimidade das autoridades tributárias, na visão dos indivíduos (Silva Filho *et al.*, 2018).

No ponto de vista de Silva Filho *et al.* (2018), o segundo grupo de causa de propensão à sonegação tributária, refere-se a questões relacionadas à complexidade das leis e ao tipo de política fiscal. O não cumprimento fiscal pode ocasionar dificuldade dos contribuintes em se adaptarem às regras fiscais, ao passo que, quanto maior a complexidade das leis fiscais, mais baixo o nível de conformidade. Nos modelos econômicos clássicos, a hipótese de auditoria e as penas impostas representam os determinantes do comportamento dos contribuintes. Para Silva Filho *et al.* (2018), esses métodos de dissuasão têm sido adotados por diversos países, inclusive o Brasil, denominada de política tributária de imposição, cujo objetivo é estimular a observância tributária forçada.

Teoria do Comportamento Planejado

O modelo a ser evidenciado como referencial teórico neste trabalho é desinente da Teoria do Comportamento Planejado (*Theory of Planned Behavior – TCP*), proposto por Ajzen em 1985, já clássico, tendo sido estudado e validado por diversos estudos posteriores. De acordo com Ramalho (2006), o formulador da teoria explica que o comportamento humano é dominado por três tipos de determinantes: crenças referentes às prováveis consequências do comportamento (crenças comportamentais); crenças normativas de outros (crenças normativas); e crenças sobre a existência de fatores que podem estar ou mais ou menos sob o controle do indivíduo e que viabilizam ou não o comportamento (crenças de controle). Em suma, Ramalho (2006) esclarece que as crenças comportamentais determinam atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação ao comportamento; crenças normativas impactam as pressões sociais percebidas (normas subjetivas); e as crenças de controle determinam o “controle comportamental percebido”, ou seja, a percepção da facilidade ou dificuldade de desencadear o comportamento (Figura 1).

Figura 1: Teoria do Comportamento Planejado.

FONTE: RAMALHO, W. (2006). *MODELOS DE ATITUDE EM MERCADOS DE PRODUTOS NOVOS ENTRANTES. ANÁLISE COM MEDICAMENTOS GENÉRICOS, CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E VALIDAÇÃO NOMOLÓGICA*. TESE (DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO) - UFMG.

O modelo TCP da Figura 1, desenvolvido por Ajzen e Fishbein (1975), destaca a importância de crenças comportamentais, crenças normativas e crenças de controle para realizar com sucesso qualquer comportamento desejado. O TCP postula que a intenção de um indivíduo (e subsequentemente o comportamento) é influenciada pela atitude de outro em relação ao desempenho do comportamento, pressões sociais de referências importantes para se conformar e controle percebido em o outro se engajar no comportamento alvo (Smart, 2012).

A TCP é um dos modelos psicológicos sociais mais utilizados em pesquisa comportamental para explicar e prever o comportamento (Smart, 2012). Esse autor realça que a TCP tem sido empregada em várias disciplinas, para entender os antecedentes das intenções comportamentais e o comportamento resultante. Vários estudos validaram a TCP em comportamentos abrangentes, como: exercício físico (Ajzen & Driver, 1991, abuso de álcool (Manoj & Kanekar, 2007) e modelos de atitude em mercados (Ramalho, 2006). Outras aplicações mais recentes do modelo, sobretudo utilizados em outros países são destacáveis, como: Tsai e Tan (2022), Nguyen, Hoang e Mai (2022) e Lee, Chen, Tsui e Chiang (2023).

Assim, o referencial teórico para desenvolvimento deste estudo foi, fundamentalmente, a incorporação de *insights* comportamentais para aumentar a validade descritiva a partir das percepções encontradas na aplicação do modelo TCP.

METODOLOGIA

Este estudo tem cunho quantitativo, no que se refere à natureza das variáveis avaliadas e um cariz causal (explicativa), porque procede à verificação das relações entre as variáveis que explicam o fenômeno investigado (decisão de pagamento do IPTU). Gil (2006) postula que esse tipo é o que mais permite aprofundar o conhecimento da realidade, por explicar a razão e o porquê da ação. Adicionalmente, em decorrência do seu grau de estruturação que permite explicitar a questão de pesquisa, os seus objetivos e as hipóteses de pesquisa, pode-se classificar a presente pesquisa como de natureza conclusiva.

População e amostra

Este trabalho foi desenvolvido tendo por unidade de análise a Prefeitura de Ribeirão das Neves, município que é parte integrante da região metropolitana de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, Brasil. A cidade possui a população de 341.415 habitantes, com 68 anos de existência sendo, portanto, considerada como grande, conforme dados do IBGE.

A unidade de observação foi formada por 236 contribuintes do IPTU e funcionários da Secretaria Municipal de Fazenda, representados pelos servidores alocados em funções administrativas, coordenação e gerenciais, compreendendo: a) Assessoria de Arrecadação; b) Gerência de IPTU e Cadastro; c) Gerência de Dívida Ativa; d) Atendimento (Centro, Regional Justinópolis e Regional Veneza); e) Gerência de Lançamento e Tributação. As áreas listadas concentram as atividades com contato com público da Secretaria de Fazenda e, conseqüentemente, são consideradas como o maior gargalo das decisões gerenciais de arrecadação que afetam diretamente a prestação dos serviços públicos de tributação à população da cidade de Ribeirão das Neves.

O questionário, orientado ao modelo analítico de pesquisa, foi pré-testado junto aos administradores dos setores relacionados à arrecadação municipal, sendo que suas sugestões foram analisadas e incorporadas às perguntas pertinentes a cada construto. As razões de seleção da amostra foram: 1) a disponibilidade de endereços eletrônicos, ou e-mails, dos respondentes; 2) o acesso aos contatos telefônicos ou por Whatsapp; e, 3) consecução de maior agilidade no processo de envio-recepção das respostas. A pesquisa de campo foi realizada nos meses de julho e agosto de 2022.

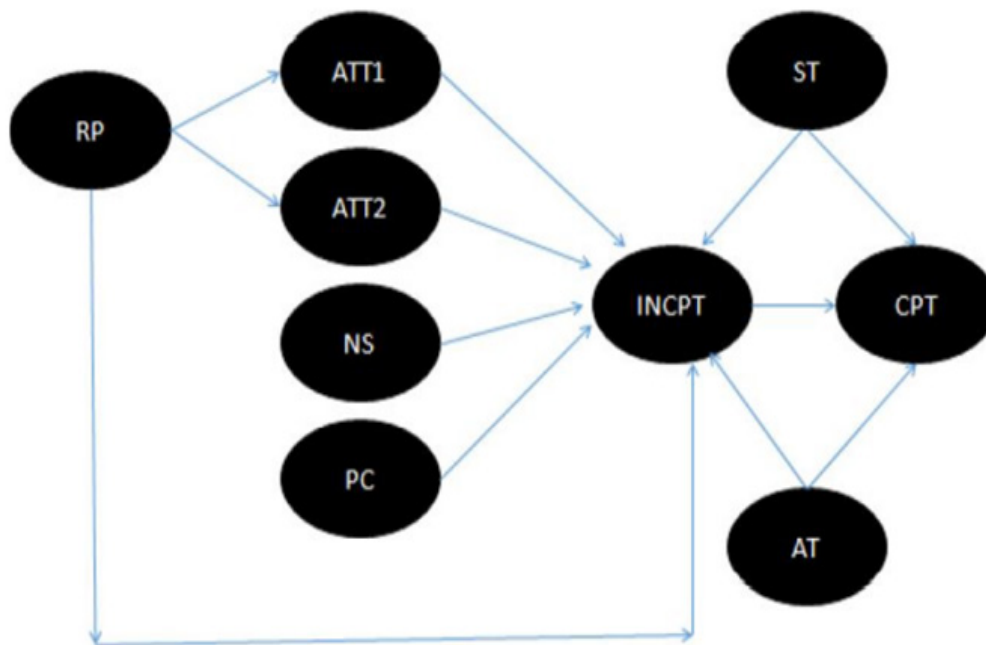
Instrumento da pesquisa

Os dados quantitativos utilizados na modelagem por equações estruturais foram obtidos por meio de *survey*, procedimento bastante adequado para tratamento e análise estatística dos dados deste estudo. O questionário foi formado por 41 itens (afirmativas) que mensuram nove construtos. Usou-se uma escala do tipo Likert de 5 pontos para valorar cada um dos 41 indicadores.

Modelo conceitual e descrição das variáveis

O arcabouço teórico conceitual sobre o qual estriba este trabalho é constituído fundamentalmente por uma adaptação do modelo trabalhado por Silva Filho *et al.* (2018), sobre a conformidade tributária, tomando por ponto de partida a Teoria do Comportamento Planejado. A Figura 2 mostra o modelo resultante da adaptação supracitada. Os construtos do modelo correspondem às dimensões apresentadas na primeira coluna da Tabela 1.

Figura 2 - Modelo conceitual



FONTE: SILVA FILHO, G. M., CAVALCANTE, P. R., BONFIM, E. T., E LEITE, P. A. (2018). CONFORMIDADE TRIBUTÁRIA E COMPORTAMENTO DO CONTRIBUINTE: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE EXPLICAM A OBSERVÂNCIA TRIBUTÁRIA À LUZ DA TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO. *RC&C- REVISTA CONTABILIDADE E CONTROLADORIA*, 54-70. DOI:HTTP://DX.DOI.ORG/10.5380/.

Assim, as hipóteses estabelecidas para este estudo, são:

H1 existe efeito positivo do regime de penalidade sobre a atitude 1

H2 existe efeito positivo do regime de penalidade sobre a atitude 2

H3 existe efeito positivo do regime de penalidade sobre as intenções de comportamento

H4 existe efeito positivo da atitude 1 sobre as intenções de comportamento

H5 existe efeito positivo da atitude 2 sobre as intenções de comportamento

H6 existe efeito positivo das normas subjetivas sobre as intenções de comportamento

H7 existe efeito positivo da percepção de controle sobre as intenções de comportamento

H8 existe efeito positivo do sistema tributário sobre as intenções de comportamento

H9 existe efeito positivo da percepção em relação às autoridades tributárias sobre as intenções de comportamento

H10 existe efeito positivo do sistema tributário sobre o comportamento

H11 existe efeito positivo da percepção em relação às autoridades tributárias sobre o comportamento

H12 existe efeito positivo das intenções de comportamento sobre o comportamento

H13 existe efeito positivo do regime de penalidade sobre o comportamento

H14 existe efeito positivo da atitude 1 sobre o comportamento

H15 existe efeito positivo da atitude 2 sobre o comportamento

H16 existe efeito positivo das normas subjetivas sobre o comportamento

H17 existe efeito positivo da percepção de controle sobre o comportamento

A Tabela 1 sintetiza a lógica que justifica a cadeia causal que caracteriza o modelo de análise proposto por Silva Filho *et al.*

Tabela 1 - Caracterização das dimensões

Dimensão	Indicadores das dimensões	Indicador esperado	Perspectiva
Comportamento (CP)	CP\A	-	-
Intenções de Comportamento (INCP)	INCP	Maior impacto no CP	A INCP atuará positivamente no comportamento de conformidade fiscal.
Atitude 1 (ATTI)	<ul style="list-style-type: none"> • Severidade da punição • Certeza de detecção • Certeza de punição 	Maior impacto no INCP	ATTI em relação à sanção formal influencia positivamente a INCP.
Atitude 2 (ATT2)	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimento de culpa • Dever cívico • Obrigação moral • Normas subjetivas 	Maior impacto no INCP	ATT2 em relação à sanção informal influencia positivamente a INCP.
Percepção de controle (PC)	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade • Dificuldade financeira • Denúncia de terceiros 	Maior impacto no INCP	Menor grau de controle comportamental inferido irá motivar positivamente a INCP.
Normas subjetivas (NS)	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento dos referentes • Respostas referentes 	Maior impacto no INCP	Percebimento de que predomina o cumprimento tributário pela população em geral irá influenciar positivamente a INCP
Sistema tributário (ST)	<ul style="list-style-type: none"> • Justiça do sistema tributário • Custos de conformidade • Simplicidade do sistema tributário 	Maior impacto no INCP / CP	Interpretação positiva do sistema tributário terá impacto positivo nas INCPs e no CP.

Percepção em relação às autoridades tributárias (AT)	<ul style="list-style-type: none"> Percepção em relação às autoridades tributárias 	Maior impacto no INCP	Conceito positivo da autoridade fiscal irá influenciar positivamente o comportamento de conformidade fiscal e a INCP.
Regime de penalidades (RP)	<ul style="list-style-type: none"> Efetividade, justiça ou injustiça na aplicação das punições 	Maior (impacto nas ATTI e 2 /INCP)	Percepção positiva dos regimes de penalidades irá influenciar positivamente as ATTS e a INCP.

Procedimentos de análise

Neste estudo empregou-se a modelagem por equações estruturais, que consiste em uma metodologia estatística que se utiliza de um processo multivariado de testar hipóteses (análise confirmatória) decorrentes de uma estrutura teórica implícita em algum fenômeno, conforme Byrne (1994) e Hair Jr. et al. (2021). Segundo Tabachnick e Fidel (2001), modelagem por equações estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*) consiste em um conjunto de técnicas estatísticas que permitem analisar as relações entre variáveis independentes e dependentes que podem tanto ser latentes não diretamente medidas, quanto variáveis medidas. A modelagem por equações estruturais usa a junção de um modelo de mensuração (externo) e um modelo estrutural (interno). O primeiro relaciona os indicadores (variáveis medidas) aos seus respectivos construtos (variáveis latentes não observáveis diretamente); e o segundo representa as relações entre os construtos e é decorrente da teoria subjacente.

No presente estudo adotou-se a abordagem *Partial Least Square (PLS)*, conforme Hair Jr. et al. (2021) e Vinzi, Chin, Henseler e Wang (2010), que permite mais flexibilidade na modelagem dos dados, por não exigir suposições de normalidade multivariada, independência entre as observações e tamanho elevado da amostra.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, efetua-se a análise do modelo que relaciona cada construto a seus respectivos indicadores (modelo de mensuração ou modelo externo), conforme Tabela 2. O relacionamento entre os indicadores (variáveis medidas) aos seus respectivos construtos (variáveis latentes não observáveis diretamente), correspondem ao Modelo Inicial na Tabela 2, enquanto que as relações entre os construtos, correspondem ao Modelo Final.

Tabela 2 - Modelo de mensuração

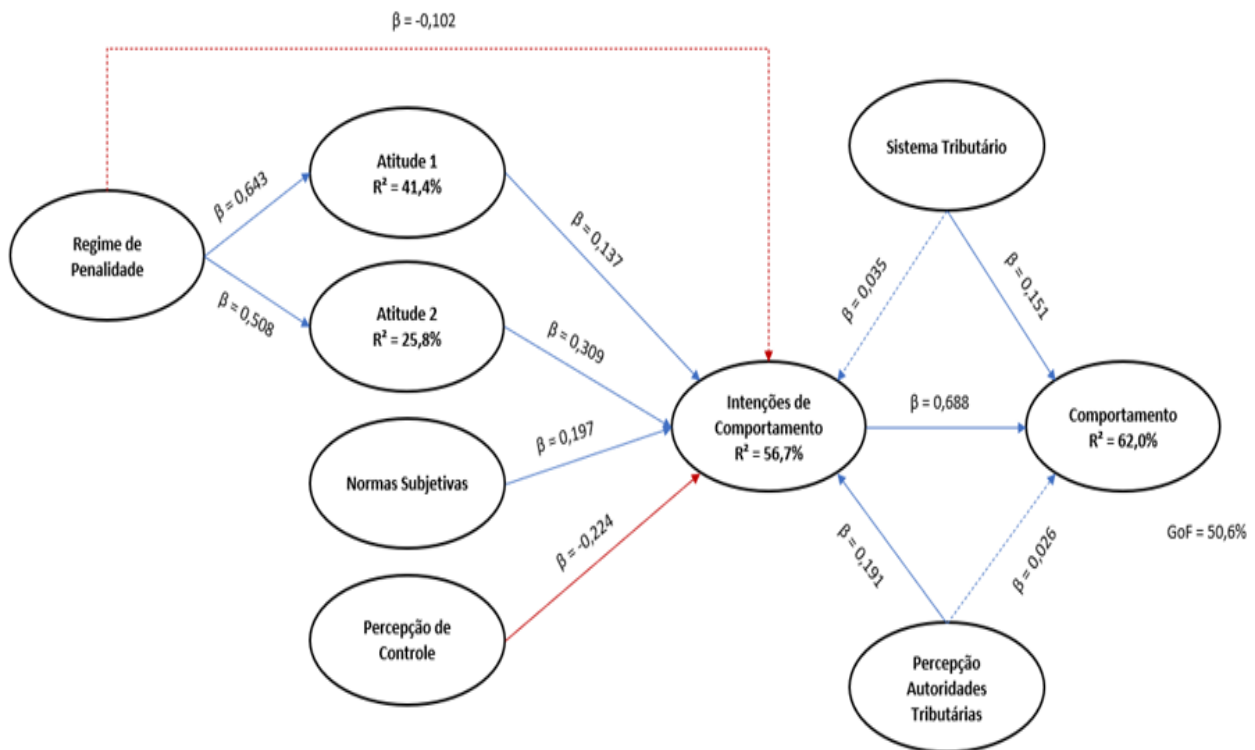
Construtos	Itens	Modelo Inicial				Modelo Final			
		Peso(α)	I.C.-95%I	C.F.2	Com.3	Peso(α)	I.C.-95%I	C.F.2	Com.3
Regime de penalidade	RP1	0,375	[0,31; 0,44]	0,785	0,617	0,375	[0,31; 0,44]	0,785	0,616
	RP2	0,371	[0,31; 0,44]	0,816	0,665	0,371	[0,31; 0,44]	0,816	0,665
	RP3	0,276	[0,21; 0,34]	0,698	0,488	0,276	[0,21; 0,34]	0,698	0,488
	RP4	0,186	[0,09; 0,26]	0,574	0,329	0,186	[0,09; 0,26]	0,574	0,329
	RP5	0,205	[0,10; 0,29]	0,503	0,254	0,205	[0,10; 0,29]	0,503	0,253
Atitude 1	ATT1	0,267	[0,23; 0,31]	0,791	0,626	0,267	[0,23; 0,31]	0,791	0,626
	ATT2	0,277	[0,24; 0,32]	0,759	0,576	0,277	[0,24; 0,32]	0,759	0,576
	ATT3	0,236	[0,19; 0,28]	0,755	0,570	0,235	[0,19; 0,28]	0,755	0,570
	ATT4	0,280	[0,24; 0,32]	0,761	0,580	0,280	[0,24; 0,32]	0,762	0,580
	ATT5	0,246	[0,20; 0,29]	0,761	0,580	0,246	[0,20; 0,29]	0,761	0,580
Atitude 2	ATTI.1	0,252	[0,21; 0,29]	0,835	0,698	0,252	[0,21; 0,29]	0,835	0,698
	ATTI.2	0,247	[0,21; 0,28]	0,842	0,708	0,247	[0,21; 0,28]	0,842	0,708
	ATTI.3	0,211	[0,16; 0,25]	0,588	0,346	0,211	[0,16; 0,25]	0,588	0,346
	ATTI.4	0,273	[0,24; 0,31]	0,851	0,725	0,273	[0,24; 0,31]	0,851	0,725
	ATTI.5	0,258	[0,22; 0,29]	0,875	0,765	0,258	[0,22; 0,29]	0,875	0,765
Normas subjetivas	NS1	0,270	[0,20; 0,34]	0,754	0,568	0,270	[0,20; 0,34]	0,754	0,568
	NS2	0,221	[0,16; 0,26]	0,790	0,624	0,221	[0,16; 0,26]	0,790	0,624
	NS3	0,287	[0,24; 0,34]	0,867	0,752	0,287	[0,24; 0,34]	0,867	0,752
	NS4	0,235	[0,17; 0,29]	0,774	0,599	0,235	[0,17; 0,29]	0,774	0,599
	NS5	0,234	[0,18; 0,28]	0,819	0,671	0,234	[0,18; 0,28]	0,819	0,671
Percepção de controle	PCI	0,071	[-0,16; 0,25]	0,248	0,062				
	PC2	0,343	[0,16; 0,49]	0,497	0,248	0,358	[0,17; 0,53]	0,517	0,267
	PC3i	0,222	[0,03; 0,39]	0,209	0,044				
	PC4	0,283	[0,08; 0,43]	0,469	0,220	0,295	[0,09; 0,45]	0,506	0,256
	PC5i	0,746	[0,56; 0,90]	0,848	0,720	0,777	[0,60; 0,93]	0,857	0,735
Sistema tributário	ST1	0,242	[0,11; 0,35]	0,501	0,251	0,249	[0,11; 0,36]	0,529	0,279
	ST2i	0,180	[0,04; 0,30]	0,260	0,067				
	ST3	0,350	[0,23; 0,47]	0,676	0,457	0,361	[0,24; 0,48]	0,699	0,489
	ST4	0,417	[0,33; 0,50]	0,819	0,671	0,431	[0,35; 0,52]	0,812	0,659
	ST5	0,348	[0,25; 0,44]	0,730	0,533	0,359	[0,26; 0,46]	0,742	0,550
Percepção em relação às autoridades tributárias	AT1i	0,078	[-0,07; 0,20]	0,269	0,073				
	AT2	0,127	[-0,01; 0,27]	0,237	0,056				
	AT3	0,440	[0,34; 0,54]	0,757	0,573	0,459	[0,36; 0,56]	0,765	0,585
	AT4	0,380	[0,28; 0,46]	0,730	0,533	0,396	[0,29; 0,48]	0,734	0,539
	AT5	0,441	[0,35; 0,53]	0,768	0,590	0,460	[0,38; 0,55]	0,	0,607

Construtos	Itens	Modelo Inicial				Modelo Final			
		Peso(α)	I.C.-95%I	C.F.2	Com.3	Peso(α)	I.C.-95%I	C.F.2	Com.3
Intenções de comportamento	INCPT1	0,274	[0,24; 0,32]	0,812	0,659	0,274	[0,24; 0,32]	0,811	0,658
	INCPT2	0,281	[0,24; 0,32]	0,774	0,599	0,282	[0,25; 0,32]	0,774	0,599
	INCPT3	0,271	[0,23; 0,32]	0,772	0,595	0,272	[0,23; 0,32]	0,772	0,596
	INCPT4	0,228	[0,19; 0,27]	0,634	0,402	0,229	[0,19; 0,27]	0,635	0,403
	INCPT5	0,293	[0,26; 0,34]	0,703	0,494	0,291	[0,26; 0,34]	0,702	0,493
Comportamento	CPT1	0,419	[0,35; 0,50]	0,786	0,617	0,422	[0,35; 0,50]	0,789	0,622
	CPT2	0,354	[0,29; 0,42]	0,731	0,534	0,361	[0,30; 0,43]	0,736	0,542
	CPT3	0,336	[0,25; 0,43]	0,643	0,414	0,330	[0,24; 0,42]	0,637	0,406
	CPT4	0,301	[0,22; 0,37]	0,649	0,422	0,297	[0,22; 0,36]	0,646	0,417

¹ INTERVALO BOOTSTRAP; ² CARGA FATORIAL; ³ COMUNALIDADE.

Assim o modelo estrutural de pesquisa se configura como a Figura 3.

Figura 3 - Modelo estrutural.



FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES, BASEADO SILVA FILHO, G. M., CAVALCANTE, P. R., BOMFIM, E. T. E LEITE, P. A. (2018). CONFORMIDADE TRIBUTÁRIA E COMPORTAMENTO DO CONTRIBUINTE: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE EXPLICAM A OBSERVÂNCIA TRIBUTÁRIA À LUZ DA TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO. RC&C - REVISTA CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 54-70. DOI:HTTP://DX.DOI.ORG/10.5380/.

A verificação das hipóteses do estudo, conforme a modelagem por equações estruturais é apresentada na Tabela 3, em conformidade com os resultados no Efeito Direto e no Efeito Total do regime de penalidade em relação à atitude dos contribuintes sobre as intenções comportamentais.

Tabela 3 - Verificação das hipóteses do estudo

Hipótese	Descrição	Resultado	
		Efeito Direto	Efeito Total
H1	Existe efeito positivo do regime de penalidade sobre a atitude 1	Confirmada	Confirmada
H2	Existe um efeito positivo do regime de penalidade sobre a atitude 2	Confirmada	Confirmada
H3	Existe um efeito positivo do regime de penalidade sobre as intenções de comportamento	Não Confirmada	Confirmada
H4	Existe efeito positivo da atitude 1 sobre as intenções de comportamento	Confirmada	Confirmada
H5	Existe efeito positivo da atitude 2 sobre as intenções de comportamento	Confirmada	Confirmada
H6	Existe efeito positivo das normas subjetivas sobre as intenções de comportamento	Confirmada	Confirmada
H7	Existe efeito positivo da percepção de controle sobre as intenções de comportamento	Não Confirmada	Não confirmada
H8	Existe efeito positivo do sistema tributário sobre as Intenções de comportamento	Não Confirmada	Não Confirmada
H9	Existe efeito positivo da percepção em relação às autoridades tributárias sobre as intenções de comportamento	Confirmada	Confirmada
H10	Existe efeito positivo do sistema tributário sobre o comportamento	Confirmada	Confirmada
H11	Existe efeito positivo da percepção em relação às autoridades tributárias sobre o comportamento	Não Confirmada	Não confirmada
H12	Existe efeito positivo das intenções de comportamento sobre o comportamento	Confirmada	Confirmada
H13	Existe efeito positivo do regime de penalidade sobre o comportamento	-	Confirmada
H14	Existe efeito positivo da atitude 1 sobre o comportamento	-	Não Confirmada
H15	Existe efeito positivo da atitude 2 sobre o comportamento	-	Confirmada

Hipótese	Descrição	Resultado	
		Efeito Direto	Efeito Total
HI6	Existe efeito positivo das normas subjetivas sobre o comportamento	-	Confirmada
HI7	Existe efeito positivo da percepção de controle sobre o comportamento	-	Não Confirmada

O relacionamento dos construtos e seus respectivos indicadores, a apresentação do modelo estrutural final, bem como a verificação das hipóteses do estudo são discutidos na próxima unidade. Esta tríade analítica objetiva apresentar ao contexto do conhecimento nesta área a densidade da mensuração das relações entre construtos já discutidos na literatura com suas variáveis latentes, com seus respectivos pesos e níveis de confiança. Estes dados determinam a configuração do modelo analítico resultante que, com os contrastes de hipóteses, permitem elevar o nível de maturidade deste campo do conhecimento.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A contribuição da pesquisa é tanto teórica, por apresentar um arcabouço teórico/ conceitual para a compreensão do comportamento do consumidor, quanto prática, por subsidiar estratégias de intervenção. Nesse sentido, cumpre destacar a relevância do conhecimento produzido pela ciência comportamental para a gestão pública uma vez que essa necessita propor e engendrar mudanças comportamentais mediante uma ferramenta obtida de modo sistematizado, ou seja, desenvolvida com todo o rigor que somente um regramento metodológico permite. Buscou-se desenvolver um estudo de natureza empírica, levando a contraste diversos construtos sobre o importante e instigante tema que une o comportamento do consumidor e a gestão financeira pública, no contexto de uma cidade escassa de recursos econômicos, mas de grande porte, em volume populacional.

Assim, na Tabela 2 são expostos os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração, que permitem concluir:

- a) No construto regime de penalidade, os itens mais importantes para a formação do conceito foram **RPI** (“é justo penalizar o contribuinte que não paga seu IPTU”) e **RP2** (“penalizar o contribuinte que não paga seu IPTU contribui para um sistema tributário justo”);
- b) no construto atitude 1, os pesos foram muito parecidos, mas os itens que apresentaram os maiores pesos foram **ATT4** (“o meu imóvel será inscrito em Dívida Ativa Municipal caso eu não pague o meu IPTU”) e **ATT2** (“serei punido financeiramente pela fiscalização por não informar a respeito de alguma reforma na minha casa”);
- c) no construto atitude 2, os pesos foram muito parecidos, mas o item que apresentou o maior peso foi o **ATTI.4** (“o pagamento do meu IPTU em dia contribui para a infraestrutura da minha cidade”);

- d) no construto normas subjetivas, os pesos foram muito parecidos, mas o item que apresentou o maior peso foi **NS3** (“meus vizinhos me recomendariam pagar o meu IPTU neste ano”);
- e) no construto percepção de controle, o item mais importante para a formação do conceito foi o **PC5i** (“o pagamento do IPTU **não** é prioridade no meu orçamento familiar.”);
- f) no construto sistema tributário, o item mais importante para a formação do conceito foi o **ST4** (“as penalidades previstas na legislação asseguram punições quando houver sonegação de IPTU”);
- g) no construto percepção em relação às autoridades tributárias, os itens mais importantes para a formação do conceito foram **AT5** (“o contribuinte confia no trabalho dos fiscais tributários”) e **AT3** (“a figura da fiscalização é fundamental para o município”);
- h) no construto intenções de comportamento, os pesos foram muito parecidos, mas o item que apresentou o maior peso foi o **INCPT5** (“pretendo estimular as pessoas próximas de mim sobre a importância de pagar o IPTU da nossa cidade”);
- i) no construto comportamento, o item mais importante para a formação do conceito foi o **CPTI** (“caso ocorra, informarei qualquer alteração em meu imóvel à fiscalização”).

Conforme explicitado na Tabela 3, efetuou-se o contraste das hipóteses do estudo para o efeito direto e para o efeito total do regime de penalidade sobre a atitude dos contribuintes sobre as intenções de comportamento, sobre a percepção em relação às autoridades tributárias e sobre as intenções de comportamento. O efeito total é efetuado para o regime de penalidades sobre o comportamento, sobre a atitude 1, sobre a atitude 2, sobre as normas subjetivas dos contribuintes e sobre a percepção de controle pelas autoridades responsáveis pelo regime tributário. A maioria das hipóteses foi confirmada nos dois testes de efeitos. Um escrutínio mais profundo dos construtos do modelo poderia, de modo mais judicioso, explicar a confirmação ou não das hipóteses formuladas.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, em conformidade com seu objetivo geral, examinou a dinâmica que caracteriza a cadeia causal capaz de explicitar os antecedentes comportamentais conducentes à intenção e à concretização do pagamento do IPTU no município de Ribeirão das Neves, no estado de Minas Gerais. A maioria das hipóteses colocadas em contrastes foram confirmadas, corroborando estudos já manifestados na literatura. Algumas não o foram, conforme prevalência na maioria dos trabalhos científicos na área de Ciências Sociais Aplicadas. Esta ocorrência acontece sobretudo quando se assume o desafio de, em um estudo, subordiná-lo à verificação de um significativo número de hipóteses. Ainda assim é possível considerar que os objetivos desta pesquisa foram atingidos. Nesse sentido, é lícito afirmar que este trabalho, ao fim e ao cabo, pode funcionar como um instrumento gerencial e, até mesmo, de planejamento no tocante à capacidade de arrecadação com o tributo considerado, uma vez que permite as seguintes considerações:

- a) A análise dos resultados referente ao modelo de mensuração acusou a importância de cada indicador na constituição da sua dimensão de análise. Em outros termos, foi possível hierarquizar os indicadores segundo a sua significância para a formação de cada tipo de comportamento retratado no modelo de análise utilizado. Tal conhecimento serve de subsídio para a prefeitura, na montagem de uma estratégia de intervenção, por permitir fazê-lo tendo uma indicação dos impactos relativos de cada indicador sobre cada construto comportamental;
- b) A análise dos resultados referentes à Tabela 3 e à Figura 2 revelou o comportamento completo do modelo estrutural, ou seja, da cadeia causal que retrata os antecedentes e os consequentes do comportamento apresentado pelos contribuintes em relação ao pagamento do IPTU. A prefeitura tem, assim, uma macrovisão do relacionamento entre as dimensões (construtos) do modelo. Um planejamento de intervenção pode ser auxiliado pelo conhecimento da intensidade do impacto de cada construto antecedente sobre a dimensão comportamental que o sucede e que é retratada pelo coeficiente β .

Particularmente, a utilização conjunta das considerações a e b permitem ao gestor direcionar adequadamente a aplicação de diferentes tipos de *nudges*. Uma análise mais detalhada das condicionantes de otimização do sistema que combina os comportamentos sócio-econômicos dos contribuintes para com as responsabilidades cidadãos, associados às políticas, propósitos e processos gerenciais, certamente contribuirá para que as relações entre municípios e administrações municipais sejam atendidas em níveis bastante satisfatórios. Kissler e Heidemann, 2006, Guedes, 2008).

Contribuições executivas da pesquisa

Este trabalho apresenta o potencial de contribuir à melhoria da gestão de prefeituras, no que tange aos objetivos naturais da existência de tributos municipais. Em praticamente todas as cidades do Brasil, verifica-se um significativo número de imóveis irregulares, no que tange à construção civil, tais como: problemas gerais de construção, problemas elétricos, inadequações estruturais, qualidade de acabamento, demarcação de espaço e de localização espacial e impossibilidade de adequação dos imóveis à uma vida familiar digna. Parcela significativa destes problemas decorre do estado de pobreza de seus moradores, o que dificulta ou impede até mesmo fiscalizações por parte do setor público. Neste cenário, cria-se nas administrações públicas uma situação de concessões de isenções de tributos e, entre eles o IPTU. Com significativo número de isenções concedidas aos moradores de baixa renda, os governos municipais são impelidos a aumentar a carga tributária dos proprietários de mais alta renda. Fatores como este normalmente determinam a inadimplência de seus pagamentos. Este conjunto de elementos estimulam fundamentos comportamentais, como por exemplo, a sonegação e retardamento nos respectivos pagamentos. Assim, ao estudar este complexo problema municipal, os governos locais dispõem, com este trabalho, de uma contribuição crítica com o propósito de melhoras a gestão geral dos serviços públicos. Afinal, o IPTU corresponde, na quase totalidade dos municípios, na principal fonte de

receitas públicas. Ao observar as hipóteses confirmadas, os gestores dispõem de conhecimentos mais consistentes e seguros para as tomadas de decisões sobre a gestão de atividades públicas, normalmente críticas.

5.2 Contribuições ao avanço do conhecimento sobre o tema

Do ponto de vista acadêmico, ou seja, quanto às implicações para a teoria, é lícito entender que o presente estudo apresenta mais um suporte empírico para o modelo apresentado por Silva Filho *et al.* (2018), pois “foi aprovado” no conjunto de testes sugeridos pela literatura pertinente. Este trabalho agregou mais robustez ao modelo, por submetê-lo a mais um confronto com a empiria, conforme já vem apresentando outras importantes contribuições acadêmicas sobre a gestão e a reforma tributária no Brasil, conforme Orair e Gobetti (2018) e Moura, Silva e Pereira (2016). Cumpre finalmente destacar que a aplicação do modelo da Teoria do Comportamento Planejado e de Intenções Comportamentais é factível, sendo plenamente passível de utilização em outros contextos socioeconômicos distintos, ficando sua aplicabilidade como sugestão para estudos futuros.

5.3. Proposições de estudos futuros

Consoante ao contexto da evolução do conhecimento mediante o estabelecimento de Hipótese-Tese-Síntese, conforme o paradigma já clássico, este estudo permite recomendar que:

- 1) Que o modelo seja replicado em outros ambientes, se possível em análises comparativas entre municípios de grande, médio e pequeno portes;
- 2) Que os construtos sejam contrastados por classe de renda, entre classe alta, média e baixa;
- 3) Que as hipóteses não confirmadas, especialmente sejam estabelecidas e contrastadas mediante a adoção de amostra mais substantiva;
- 4) Que se verifique possíveis níveis de auto-correlação entre os construtos de segunda ordem; e,
- 5) Que se efetue os contrastes dos construtos de segunda ordem por classes de renda, por características moradia, tipos de bairros e de localização geográfica.

Assim, sobre este importante e instigante tema social e econômico, muitas outras sugestões de pesquisas podem ser formuladas.

Limitações da pesquisa

Como práxis de um estudo acadêmico, torna-se importante salientar algumas das limitações encontradas no desenvolvimento de uma pesquisa. Preliminarmente salienta-se que o estudo foi

realizado apenas em um município que pode ser considerado como de grande porte, Ribeirão das Neves, localizado na Região Metropolitana de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. Trata-se de uma cidade que apresenta claros sinais de pobreza geral, com baixo nível de IDH, ou seja 0,684, e infra-estrutura urbana sabidamente precária. Este pode ser um fator que interfere nas intenções comportamentais dos cidadãos. A escassa disponibilidade de modelos pré-teóricos, portanto preliminarmente testados em outros contextos substantivamente diferentes, orientou a aplicabilidade e tentativa de validação do modelo adotado, sofrendo alguns ajustes, mais adaptados à semântica das perguntas colocadas aos respondentes. Assim, o contributo desta pesquisa fica adstrito aos construtos do modelo, no contexto da pesquisa. A significativa quantidade de hipóteses não confirmadas, efetivamente, pode ser decorrente das condições mais voláteis de respostas, normalmente encontradas em pesquisas nas áreas sociais. As perguntas versam sobre problemática social, que, conforme a literatura, ensejam conjecturas perceptuais que proporcionam diferentes considerações por grupos de pessoas, sobre o mesmo tema e sobre a mesma pergunta. Possivelmente uma ampliação no tamanho da amostra possa permitir maior concentração de percepções sobre os mesmos temas, levando à maior convergência nas respostas das pessoas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

- Allingham, M., & Sandmo, A. (1972). *Income tax evasion: a theoretical analysis*. University of Pennsylvania, Philadelphia, USA.
- Alm, J. (2019). *What motivates tax compliance?* *Journal of Economic Surveys*, 33, 353-388. <https://doi.org/10.1111/joes.12272>.
- Aveni, A. (2022). NextGenerationEU – a case of public administration complexity programs: a discussion on tools, stakeholders and law. *Revista Jurídica da Presidência Brasília* v. 24 n. 134 Set./Dez.p. 630-657 <http://dx.doi.org/10.20499/2236-3645.RJP2022v24e134-2855>
- Avila, F., & Bianchi, A. (2015). *Guia de Economia Comportamental e Experimental*. São Paulo: EconomiaComportamental.org. Doi:Creative Commons Attribution CC-BY-NC – ND 4.0.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Byrne, B.M. *Structural equation modeling with EQS and EQS/windows: basic concepts, applications and programming*. London: SAGE, 1994.
- Campos Filho, A. C., Sigora, J. & Bonduki, M. (2020). Ciências comportamentais e políticas públicas. GNova – Laboratório de Inovação em Governo. Enap, Brasília. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5219/1/gnova_simplesmente_digital_simples.pdf
- Cosenza, R. M. (2015). *Por que Não Somos Racionais: Como o cérebro faz escolhas e toma decisões*. Porto Alegre. Artmed. 128 p. ISBN 13: 978-8582712498.
- Feitosa, G. R., & Cruz, A. C. (2019). Nudges fiscais: a economia comportamental e o aprimoramento da cobrança da dívida ativa. *pensar Revista de Ciências Jurídicas*, p.1-16. <https://doi.org/10.5020/2317-2150.2019.10258>.
- Gechert A. & Heimerberger, P. (2022). Do corporate tax cuts boost economic growth? *European Economic Review*, 147. p. 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104157>
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Grüning, David J. (2022). Digital nudges: A reflection of challenges and improvements inspired by the Gloria Adherence. Internal Paper of Heidelberg University. GESIS – Leibniz Institute for the Social Sciences. <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/Digital%20nudges,%20A%20reflection%20of%20challenges%20and%20improvements%20inspired%20by%20the%20Gloria%20A>

- Guedes, J. R. M. (2008). Gestão tributária municipal. *Revista de Administração Municipal*. v. 54, n° 268. <https://portalidea.com.br/cursos/noes-bsicas-em-tributao-municipal-apostila03.pdf>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. H., et al. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Mobile, AL, USA. Springer. ISBN 978-3-030-80519-7 (eBook). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Haynes, L., Service, O., Goldacre, B., & Torgerson, D. (2012). Test, learn, adapt: Developing public policy with randomised controlled trials. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2131581>.
- Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986. <https://doi.org/10.1177/1745691617702496>
- Leo Kissler, L. & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. *Revista de Administração Pública*. v. 40, n° 3 2006 <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>
- Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. (C. d. Leite, Trans.) Rio de Janeiro: Objetiva.
- Larkin, C., Sanders, M., Andresen, I., & Algate, F. (2018). Testing local descriptive norms and salience of enforcement action: A field experiment to increase tax collection. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1). <https://doi.org/10.30636/jbpa.21.54>.
- Lee, C-S., , Chen, Y-C., Tsui, P-L. & Chiang, M-C. (2023). Using the Theory of Planned Behavior to Examine the Sustainable Extension of Rural Food Preparation Techniques. *Agriculture*, 13, 1012 <https://doi.org/10.3390/agriculture13051012>
- Leicester, A., Levell, P., & Rasul, I. (2012). *Tax and benefit policy: insights from behavioural economics*. The Institute for Fiscal Studies , 1-96.
- Lourenço, J. S., Ciriolo, E., Rafael, S. A., & Troussard, X. (2016). *Behavioural insights applied to policy: European Report 2016*. EUR 27726 EN: JRC Science Hub. <https://doi.org/10.2760/903938>.
- Manoj, S. & Kanekar, A. (2007). Theory of Reasoned Action & Theory of Planned Behavior in Alcohol and Drug Education. *Journal of Alcohol and Drug Education (JADE)*. Vol. 51, No. 1, pp. 3-7 (5 pages). <https://www.jstor.org/stable/45091753>
- Melo, F. (2010). *A economia comportamental e do debate sociológico sobre a racionalidade*. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Ministério da Fazenda, (2023). Ministério da Fazenda lança página exclusiva sobre a Reforma Tributária. 10/05/2023 10h14. gov.br. <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/noticias/2023/abril/ministerio-da-fazenda-lanca-pagina-exclusiva-sobre-a-reforma-tributaria>.
- Silva, S. M. C. & Pereira, A. C. M. (2016). *Curso avançado de direito tributário municipal*. Kindle Unlimited. <https://www.amazon.com.br/CURSO-AVAN%C3%87ADO-DIREITO-TRIBUT%C3%8IRIO-MUNICIPAL-ebook/dp/B0IAYOANY4>.
- Nguyen, Q. N., Hoang, T. H. L. & Mai, V. N. (2022). Applying the Theory of Planned Behavior to Analyze Household Energy-Saving Behavior. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(5), 287-293. <https://doi.org/10.32479/ijeeep.13396>
- Orair, R. & Gobetti, S. (2018). Reforma Tributária no Brasil: Princípios norteadores e propostas em debate. *Dossiê Balanço Crítico da Economia Brasileira (2003-2016)*. *Novos estud. CEBRAP* 37 (2). <https://doi.org/10.25091/S01013300201800020003>
- Pfeifer, F. F., & Pacheco, T. S. (2020). *Increasing tax compliance with behavioral insights: evidence from São Paulo*. s.n
- Ramalho, W. (2006). *Modelos de atitude em mercados de produtos entrantes análise com medicamentos genéricos, contribuições teóricas e validação namológica*. Tese (Doutorado em Administração) - UFMG.
- Ridder, D., Kroese, F., & van Gestel, L. (2022). Nudgeability: Mapping conditions of susceptibility to nudge influence. *Perspectives on Psychological Science*, 17(2), 346–359. <https://doi.org/10.1177/1745691621995183>
- Samson, A. (2021). *The behavioral economics guide 2021 (with an Introduction by John List)*. Retrieved from: www.behavioraleconomics.com/be-guide/.
- Senado Federal (2023). Congresso e Planalto vão tentar mais uma vez aprovar a reforma tributária. Agência Senado. 03/02/2023, 16h47. <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/02/03/congresso-e-planalto-va-o-tentar-mais-uma-vez-aprovar-a-reforma-tributaria>
- Silva Filho, G. M., Cavalcante, P. R., Bomfim, E. T., & Leite, P. A. (2018). Conformidade tributária e comportamento do contribuinte: uma análise dos fatores que explicam a observância tributária à luz da teoria do comportamento planejado. *RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria*, 54-70. <http://dx.doi.org/10.5380/>

- Smart, M. (2012). The application of the theory of planned behaviour and structural equation modelling in tax compliance behaviour: a new zealand study. University of Canterbury. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Canterbury Accounting and Information Systems. <http://hdl.handle.net/10092/7528>
- Spyromitros, E. & Panagiotidis, M. (2022) The impact of corruption on economic growth in developing countries and a comparative analysis of corruption measurement indicators, *Cogent Economics & Finance*, 10:1, [https://doi: 10.1080/23322039.2022.2129368](https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2129368)
- Stewart, K., Hernandez, M., Ruda, S., & Sanders, M. (2016). Behavioural interventions in tax compliance: Evidence from Guatemala. Policy Research Working Paper. <http://documents.worldbank.org/curated/en/479561467989537366/Behavioral-interventions-in-tax-compliance-evidence-from-Guatemala>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4. ed.), New York: Harper Collins.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2019). *Nudge: como tomar as melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Rio de Janeiro: Objetiva. https://www.amazon.com.br/Nudge-melhores-decis%C3%B5es-dinheiro-felicidade-ebook/dp/B07NPXVKS1#detailBullets_feature_div
- Tsai, A. Y. J. & Tan, A. Y. K. (2022). The Expanded Theory of Planned Behavior in the Context of Environmental Protection Behaviors for Undergraduates: Roles of Moral Norms and University Class Standings. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 19, 9256. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159256>.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). Editorial: perspectives on partial least squares. In: E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang, H. (eds). *Handbook of partial least squares*. Springer Handbooks of Computational Statistics. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_1.
- World Bank. (2019). Behavioral insights for tax compliance. Washington, D.C. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/472181576511865338/pdf/Behavioral-Insights-for-Tax-Compliance.pdf>