

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.2 • Abr./Jun. • 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

### CONTATO PRINCIPAL

**Thiago Soares Nunes**

*Professor Doutor*

*Universidade FUMEC*

*Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro*

*30310-190 - Belo Horizonte - MG*

*E-mail: thiago.nunes@fumec.br*

### CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

### CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMASS

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

### CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvenio 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. 2 (abr./jun. 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:

CAPEX – 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](http://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 segundo número do Volume 22 de 2023 da Revista de Administração FACES Journal apresenta artigos de diversos campos da Administração e áreas correlatas. As temáticas abrangem questões de deficiência, humor no ambiente de trabalho, governança, educação empreendedora, liderança, engajamento no trabalho, desempenho organizacional.

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:

**MULHER NEGRA COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL: ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA CRÍTICA DA RAÇA**  
Renata Cristina Gomes Batista, Claudia Aparecida Avelar Ferreira, Amanda Ribeiro Carolino, Simone Costa Nunes

**DE CRACHÁ NA MÃO E PIADA NA PONTA DA LÍNGUA: IDENTIFICANDO OS ITINERÁRIOS, A ESTRUTURA CONCEITUAL E O (RE)DESENHO DE NOVOS CAMINHOS SOBRE O HUMOR NO AMBIENTE DE TRABALHO**  
Michel Barboza Malheiros, Vanessa Piovesan Rossato, Méroli Saccardo dos Santos, Taís de Andrade

**INTEGRAÇÃO VERTICAL OU CONTRATOS?: UM ESTUDO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA DE VINHOS FINOS NO ESTADO DO PARANÁ**  
Adriana Comini da Silva Santana, Cleiciele Albuquerque Augusto

**THE CURRICULAR AND EXTRACURRICULAR ACTIONS OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS**  
Nilara Izabel Von Fruauff Pavan, Ionaé Camila Zamboni, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Humberto Tonani Tosta

**ESTILO DE LIDERANÇA DO EXECUTIVO FEDERAL NA GESTÃO DA PANDEMIA DA COVID-19 E SUAS IMPLICAÇÕES POLÍTICAS, SOCIAIS E ECONÔMICAS PARA O BRASIL**  
Elias Mediotte, Magnus Luiz Emmendoerfer

**ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO EM TRABALHADORES DO SETOR AGRÍCOLA**  
Bruna Emanuele da Silva, Juliane Ruffatto, Júlia Gonçalves

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS NA ÁREA DA SAÚDE**  
Rafael Calixto Aguenta, Tiago Costa, Thiago Coelho Soares

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

## 8 MULHER NEGRA COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL: ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA CRÍTICA DA RAÇA

RENATA CRISTINA GOMES BATISTA, CLAUDIA APARECIDA AVELAR FERREIRA, AMANDA RIBEIRO CAROLINO, SIMONE COSTA NUNES

*O objetivo é examinar como a mulher negra com deficiência percebe a interseccionalidade das estruturas opressoras de raça, gênero, classe e deficiência. A pesquisa adota abordagem qualitativa e a técnica de apreciação narrativa, por meio da análise interpretativa do discurso. O roteiro para coleta de dados foi desenvolvido no Google Forms e o formulário divulgado nas redes sociais das pesquisadoras, além do uso da técnica Bola de neve. Participaram do estudo quatro mulheres negras, com deficiência, que vivem na região metropolitana de Minas Gerais, de baixa renda, com idade predominante acima dos 40 anos. Esse estudo revela desafios enfrentados por mulheres negras com deficiência no mercado de trabalho que, não obstante a sua formação educacional, ainda enfrentam preconceito, discriminação, invisibilização, desigualdades, falta de acessibilidade, subalternização e falta de oportunidades. A interseccionalidade de raça, gênero e deficiência amplia a marginalização. Por isso, a necessidade premente de políticas efetivas para garantir inclusão e igualdade. A conscientização sobre sexismo, racismo e capacitismo desde a infância é essencial para combater o preconceito estrutural e promover uma sociedade mais justa.*

## 27 DE CRACHÁ NA MÃO E PIADA NA PONTA DA LÍNGUA: IDENTIFICANDO OS ITINERÁRIOS, A ESTRUTURA CONCEITUAL E O (RE)DESENHO DE NOVOS CAMINHOS SOBRE O HUMOR NO AMBIENTE DE TRABALHO

MICHEL BARBOZA MALHEIROS, VANESSA PIOVESAN ROSSATO, MÉROLI SACCARDO DOS SANTOS, TAÍS DE ANDRADE

*Este estudo teve como objetivo caracterizar o estado da arte e identificar a estrutura conceitual subjacente sobre o fenômeno do humor no ambiente de trabalho. Para tanto, uma revisão sistemática da literatura foi realizada com uso da base de dados da Web of Science. Os resultados revelaram que a estrutura conceitual da temática é concebida por investigações dos tipos de humor, instrumento de medida, usos do humor e os seus efeitos para as organizações. Além disso, os principais usos do humor referem-se a: proteção contra supervisão abusiva, expressão da criatividade e pensamento crítico, comunicação direta e indireta a partir do sarcasmo, aliviar o estresse e tensões e incentivar o trabalho cooperativo. A partir dos itinerários de pesquisa, lacunas na literatura existente foram encontradas e que inspiraram a criação de uma agenda de pesquisa. Esta revisão apresenta um panorama que pode auxiliar gestores, trabalhadores e organizações a compreenderem a relevância estratégica do humor no contexto do trabalho. É esperado que a temática se torne pauta nas agendas de pesquisa no âmbito da Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.*

## 48 INTEGRAÇÃO VERTICAL OU CONTRATOS? UM ESTUDO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA DE VINHOS FINOS NO ESTADO DO PARANÁ

ADRIANA COMINI DA SILVA SANTANA, CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO

*O presente estudo busca compreender como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino do Paraná. Para tanto, utilizou-se como arcabouço teórico a Economia dos Custos de Transação, com foco nas estruturas de governança, explorando os pressupostos comportamentais e atributos de transação. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e descritiva, com entrevistas semiestruturadas feitas com gestores de vinícolas, seus fornecedores e o representante da VINOPAR. Os dados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo. Como resultados, identificou-se que as estruturas de governança mais utilizadas correspondem aos contratos, majoritariamente, e a integração vertical, em segundo lugar. A alta especificidade da uva favorece transações mais integradas verticalmente, mas também muitas vinícolas adotam contratos, principalmente, em situações em que não é viabilizado condições internas para produzir uvas finas e para redução de custos internos. A necessidade de acompanhamento da uva leva a recorrência frequente das transações e a relacionamentos de longo prazo. A incerteza é motivada, especialmente, por fatores climáticos e questões econômicas. Conclui-se que o estudo possibilitou entender como os custos de transação impactam nas escolhas das estruturas de governança.*

**70 THE CURRICULAR AND EXTRACURRICULAR ACTIONS OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS**

NILARA IZABEL VON FRUAUFF PAVAN, IONÁÉ CAMILA ZAMBONI, KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA, HUMBERTO TONANI TOSTA

*Entrepreneurial education is based on the connection between theoretical aspects and the practical demands of society, aiming to develop students to be able to conduct their enterprises. Therefore, the study questions what is the impact of entrepreneurial education actions developed at the Federal University of Fronteira Sul on Business Administration students. To this end, the objective is to identify the entrepreneurial education actions, curricular and extracurricular, developed at the Federal University of Fronteira Sul, to then verify the impact of the entrepreneurial education actions developed in the students of the Business Administration course. Thus, the data collection instrument was sent by email to all academics of the Business Administration Course at the Federal University of Fronteira Sul Campus Chapecó via coordination and academic secretariat to carry out a census for the research. The study demonstrated that the development of entrepreneurial skills is incorporated both in the formal mechanisms of education and in extracurricular activities, with extracurricular activities being highlighted in enabling the practice of concepts learned in the classroom. On the other hand, the research did not delve into developing entrepreneurial skills focused on extracurricular activities. Therefore, it is suggested that it be deepened how junior companies, athletics, academic centers, and other extracurricular activities can contribute to the development of future entrepreneurs.*

**86 ESTILO DE LIDERANÇA DO EXECUTIVO FEDERAL NA GESTÃO DA PANDEMIA DA COVID-19 E SUAS IMPLICAÇÕES POLÍTICAS, SOCIAIS E ECONÔMICAS PARA O BRASIL**

ELIAS MEDIOTTE, MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

*Embora a literatura aponte que, no campo das relações intergovernamentais e internacionais exista um amplo debate sobre os estilos de liderança governamentais, entende-se que os estudos teóricos e empíricos dessa temática, especificamente no âmbito da gestão de pandemias, são limitados. O objetivo é apontar o estilo de liderança governamental de Jair Bolsonaro em meio à pandemia da Covid-19 e suas implicações, no Brasil. Como base teórica, utilizou-se das teorias da liderança e da psicologia política a fim de avançar no campo da administração pública contemporânea tendo em vista a possibilidade de compreender a dinâmica de liderança em situações de crises. Entre as pressuposições, destacam-se: 1) o estilo adotado pelo Executivo Federal no contexto da pandemia não promoveu gerenciamento de políticas assertivas; 2) o possível negacionismo originou um novo tipo de gestão e; 3) a liderança de Bolsonaro foi direcionada para a autocrática. A partir da análise documental e de conteúdo, identificou-se que, apesar da (pré)concepção de existir um vazio de liderança pelo Executivo Federal, os resultados deste estudo destacam que, mesmo não figurando como a mais eficiente para a população, a sua liderança foi direcionada para uma base sólida de apoiadores, que (in)voluntariamente o chancelaram como um líder legítimo.*

**110 ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO EM TRABALHADORES DO SETOR AGRÍCOLA**

BRUNA EMANUELE DA SILVA, JULIANE RUFFATTO, JÚLIA GONÇALVES

*Este estudo investigou as relações entre os Estilos de Liderança Transformacional e Transacional e o Engajamento no Trabalho de profissionais do setor agrícola. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com 206 trabalhadores do setor agrícola de diferentes empresas do Rio Grande do Sul, em que foram levantados dados socioprofissionais, Atitudes Frente a Estilos de Liderança e Engajamento no Trabalho. Para as análises, foram realizadas estatísticas descritivas e inferenciais. Houve uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transformacional e uma tendência menos acentuada, porém na mesma direção, em relação ao estilo de liderança transacional. No que diz respeito ao engajamento, observou-se níveis elevados tanto no fator geral quanto em suas subdimensões. Não foram identificadas diferenças significativas entre os níveis de engajamento de trabalhadores que possuem cargo de gestão, com diferentes faixas salariais e tempos de empresa. Observou-se correlações positivas e significativas tanto nos escores de liderança transformacional quanto liderança transacional e o engajamento no teste de hipótese. A análise de regressão múltipla*

indicou que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional predizem 28% do engajamento no trabalho. Os estilos transformacional e transacional são percebidos positivamente pelos funcionários como promotores de engajamento.

### **130** DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS NA ÁREA DA SAÚDE

RAFAEL CALIXTO AGUENA, TIAGO COSTA, THIAGO COELHO SOARES

*A literatura acadêmica atual apresenta progressos na compreensão do desenvolvimento de estratégias empresariais, no sentido de aprimorar aptidões e recursos, para enfrentar a concorrência e as turbulências do ambiente competitivo. Essa pesquisa tem por objetivo analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC. Para isso utilizou-se de modelagem de equações estruturais para validar o modelo e testar as hipóteses. Como principais resultados destacam-se o efeito direto da competência de marketing no desempenho organizacional e da orientação empreendedora nas competências de Marketing. O efeito direto da orientação empreendedora no desempenho organizacional não foi suportado nessa pesquisa.*

# MULHER NEGRA COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL: ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA CRÍTICA DA RAÇA

## BLACK WOMAN WITH DISABILITIES IN BRAZIL: ANALYSIS FROM CRITICAL RACE THEORY

### RENATA CRISTINA GOMES BATISTA

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
(PUC MINAS)  
renataadmmg@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-6632-8725>

### CLAUDIA APARECIDA AVELAR FERREIRA

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
(PUC MINAS)  
claudiahgv@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8802-1716>

### AMANDA RIBEIRO CAROLINO

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
(PUC MINAS)  
amandarc.dsg@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8536-8829>

### SIMONE COSTA NUNES

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
(PUC MINAS)  
sinunes@pucminas.br  
<https://orcid.org/0000-0002-7573-7985>

## RESUMO

O objetivo é examinar como a mulher negra com deficiência percebe a interseccionalidade das estruturas opressoras de raça, gênero, classe e deficiência. A pesquisa adota abordagem qualitativa e a técnica de apreciação narrativa, por meio da análise interpretativa do discurso. O roteiro para coleta de dados foi desenvolvido no *Google Forms* e o formulário divulgado nas redes sociais das pesquisadoras, além do uso da técnica Bola de neve. Participaram do estudo quatro mulheres negras, com deficiência, que vivem na região metropolitana de Minas Gerais, de baixa renda, com idade predominante acima dos 40 anos. Esse estudo revela desafios enfrentados por mulheres negras com deficiência no mercado de trabalho que, não obstante a sua formação educacional, ainda enfrentam preconceito, discriminação, invisibilização, desigualdades, falta de acessibilidade, subalternização e falta de oportunidades. A interseccionalidade de raça, gênero e deficiência amplia a marginalização. Por isso, a necessidade premente de políticas efetivas para garantir inclusão e igualdade. A conscientização sobre sexismo, racismo e capacitismo desde a infância é essencial para combater o preconceito estrutural e promover uma sociedade mais justa.

## PALAVRAS - CHAVE

Interseccionalidade. Gênero. Mulher. Pessoa com deficiência. Racismo.

## ABSTRACT

The objective is to examine how black women with disabilities perceive the intersectionality of oppressive structures of race, gender, class, and disability. The research adopts a qualitative



*approach and the technique of narrative appreciation, through interpretative discourse analysis. The script for data collection was developed on Google Forms and the form was published on the researchers' social networks, in addition to the use of the Snowball technique. Four black women with disabilities, living in the metropolitan region of Minas Gerais, low-income, predominantly aged over 40, participated in the study. This study reveals challenges faced by black women with disabilities in the job market who, despite their educational background, still face prejudice, discrimination, invisibility, inequalities, lack of accessibility, subordination, and lack of opportunities. The intersectionality of race, gender, and disability increases marginalization. Therefore, there is a pressing need for effective policies to guarantee inclusion and equality. Raising awareness about sexism, racism, and ableism from childhood is essential to combat structural prejudice and promote a fairer society.*

#### KEYWORDS

*Intersectionality. Gender. Woman. People with disabilities. Racism.*

## INTRODUÇÃO

O que significa ser uma mulher, negra com deficiência no Brasil sob a perspectiva da Teoria Crítica da Raça? O seu significado pragmático e teórico remete à discriminação, devido ao sexismo, racismo, classe social e capacitismo, seja no ambiente de trabalho, na escola ou na vida social. Diante disso, com tetra discriminação, é que a mulher, negra com deficiência, vivencia seu cotidiano de baixa renda. O objetivo deste estudo é examinar como a mulher negra com deficiência percebe a interseccionalidade das estruturas opressoras de raça, gênero, classe e deficiência. Foi adotada a pesquisa descritiva e qualitativa e a técnica da análise interpretativa do discurso (Behling et al., 2022, Labov, 1972). Este estudo baseia-se no modelo social da deficiência de segunda geração, que se fundamenta na intervenção da sociedade para mitigar desigualdades, com ingerência no campo político, e a deficiência interseccionando categorias identitárias e não apenas como corpo lesionado (Diniz, 2007). Quanto aos critérios de inclusão dos participantes do estudo, definiu-se: ser mulher, da raça negra – possuir cor de pele parda ou preta (*Lei 12.288 de 20 de julho de 2010*) – e ser uma pessoa com algum tipo de deficiência, além da baixa renda.

Oliveira et al. (2022) argumentam que o contexto brasileiro, inserido no neoliberalismo, visa docilizar os corpos em subalternização para dominação e submissão psíquica nos moldes coloniais, gerando vantagem e promoção ao projeto neoliberal, com a clivagem, exclusão e exploração. Esses autores evidenciam:

Às populações negras, existe um controle “psicobiopolítico”, que opera se articulando entre eles de forma horizontal, a partir das perspectivas de exclusão e da inferiorização, presentes no racismo e que continua a estar cada vez mais presente na sociedade e no modelo neoliberal (Oliveira et al., 2022, p. 18).

Por isso, no mercado de trabalho as mulheres negras com deficiência vivenciam a invisibilização (Paiva et al., 2014), não ocupam o alto escalão das empresas (Batista, 2020), sofrem preconceito e até discriminação (Carvalho- Freitas et al., 2011; Hemenway et al., 2003; Blanchard, 2001; Goss et al., 2000).

A interseccionalidade, explorada neste estudo com base em Collins & Bilge (2021), revela a complexidade dos contextos enfrentados pelas participantes. Elas lidam com a interseção de raça e gênero, em um sistema opressor que as julga e culpabiliza como responsáveis pela reprodução de desigualdades. Ferreira (2022) destaca a sujeição delas ao sexismo e ao patriarcado nesse cenário.

Ademais, a condição de classe social acrescenta uma camada adicional de desafios, colocando as mulheres negras em um contexto de desigualdade social e racial (Crenshaw, 2002). Nesse cenário, o corpo negro permanece frequentemente invisibilizado, ressaltando a urgência de políticas sociais para mitigar a violência racial e promover equidade (Ferreira, 2022). A interseccionalidade desses fatores coloca as participantes em uma teia de opressões presentes em diversos espaços que elas ocupam ao longo de suas trajetórias, refletindo a complexidade e a profundidade das barreiras que enfrentam no cotidiano.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o Brasil possui 12,7 milhões (6,7%) de pessoas com diversas deficiências, categorizadas como físicas, mentais, intelectuais e sensoriais (cegueira ou surdez), (IBGE, 2018). Benevides e Alencar (2020) identificaram que a remuneração média, em reais, em dezembro de 2018 e 2019, por tipo de deficiência, demonstra que as pessoas com deficiências múltiplas tiveram maior redução remunerativa (-17,2%), pois recebiam em 2018: R\$ 2.746,21 e em 2019: R\$ 2.272,64. A redução remunerativa para deficiência auditiva foi de -7,2%; visual -2,2%; e física -1,6%. Houve incremento somente para as pessoas com deficiência intelectual (4,7%), porque era a categoria com menor salário (R\$ 1.550,48) e, também, para as pessoas com deficiência física (R\$ 3.051,52).

Mesmo com a Lei de Cotas, as pessoas com deficiência deparam-se com desafios para a inserção e inclusão no mercado de trabalho. Em 2019, as pessoas com deficiência física, auditiva e visual tinham mais vínculos formais de emprego, com maior participação na carga horária de 40 a 44 horas semanais, sendo as principais ocupações: auxiliar de escritório, assistente administrativo e faxineiro. O maior rendimento médio total era de dois salários-mínimos, em reais, conforme Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2020).

Para explicar essa condição opressora, a Teoria Crítica da Raça é uma abordagem acadêmica que examina as relações de poder e dominação, em torno da raça e da etnia. Embora o foco principal seja a análise da opressão racial, a Teoria Crítica da Raça também considera a interseccionalidade, ou seja, as interconexões entre raça, gênero, classe social, orientação sexual e outras formas de opressão e desigualdade (Crenshaw, 1991). De acordo com Hall (2016), ao utilizar a Teoria Crítica da Raça para analisar as questões relacionadas à deficiência, é possível identificar as formas pelas quais a opressão racial e a opressão da deficiência estão entrelaçadas, de forma que o discurso da aprimoração humana muitas vezes exclui as pessoas com deficiência, perpetuando a ideia de que a existência dessas pessoas é uma desvantagem.

Considerando a análise interseccional, a compreensão dos abusos relacionados a certos grupos sociais, inicialmente baseados na discriminação e opressão enfrentadas pelas mulheres, evidencia a interação entre construções sociais e sua percepção no meio social (Colling & Oltramari, 2019). Essa perspectiva, assimilada por mulheres negras, delinea a dinâmica de poder entre gênero, raça e classe (Crenshaw, 1989). Da mesma forma, a compreensão da diversidade da deficiência, conforme enfatizado por Swenor & Deal (2022), destaca a heterogeneidade desse grupo, evitando sua categorização como uma entidade homogênea. Eles ressaltam a necessidade de reconhecer essa multiplicidade, destacando que a deficiência não se resume a um único aspecto, mas é uma realidade multifacetada. Para Menezes (2023) a invisibilização constitui o meio para a perpetuação do poder e do controle social.

Na área de Administração, esse estudo se justifica pela importância do tema e escassez de discussões sobre o papel e a posição da mulher negra com deficiência, especialmente na esfera acadêmica e no mercado de trabalho. O feminismo negro, tema abordado por poucos teóricos, ganha destaque nas contribuições de Gonzalez (2020) e Collins e Bilge (2021), explorando as complexidades das interseccionalidades e seus cruzamentos. Esta pesquisa visa, portanto, ampliar o entendimento sobre essas interações e promover análise mais aprofundada das experiências das mulheres negras com deficiência, abrindo caminho para uma reflexão mais inclusiva e abrangente na sociedade e no ambiente acadêmico.

Nesse contexto, o presente estudo preenche uma lacuna considerável na literatura acadêmica ao abordar a realidade das mulheres negras com deficiência e de baixa renda, reforçando a análise das dinâmicas inter-relacionadas de gênero, raça, classe social e deficiência no contexto brasileiro e a importância de políticas públicas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Interseccionalidade e a Teoria Crítica da Raça

O termo interseccionalidade descreve a localização interseccional das mulheres negras e trata das relações de poder, raça, sexo e classe relacionadas à Teoria Crítica da Raça, a qual diz: “todas as pessoas sabem que têm tanto uma raça quanto um gênero, e sabem que têm experiências de interseccionalidade” (Crenshaw, 2002, p.16). De acordo com essa autora, a interseccionalidade diz respeito às posições entre raça e gênero, de forma a compreender a discriminação e a opressão simultâneas vivenciadas pelos indivíduos, alvos dos fenômenos de machismo e racismo, como a seguir:

*[...] as visões de discriminação racial e de gênero partem do princípio de que estamos falando de categorias diferentes de pessoas. A visão tradicional afirma: a discriminação de gênero diz respeito às mulheres e a racial diz respeito à raça e à etnicidade. Assim como a discriminação de classe diz respeito apenas às pessoas pobres (Crenshaw, 2002, p. 16).*

Observa-se que Crenshaw (2002) trata a forma pela qual o racismo e o patriarcalismo, a intolerância ao estrato social e outros atos discriminatórios geram desigualdades relacionadas às etnias, raças, classes e outras, que estruturam o lugar das mulheres. No entanto, tal visão tradicional é limitada e obscurece a complexidade dessas questões. A discriminação de gênero, por exemplo, não afeta apenas as mulheres, mas também pessoas não-binárias e transgêneros (Nicolazzo, 2019).

A discriminação racial não se limita apenas às pessoas que se identificam com uma determinada raça ou etnia, mas também pode afetar indivíduos que são percebidos como diferentes, com base em sua aparência ou cultura (Bonilla-Silva, 2017). Da mesma forma, a discriminação de classe não é exclusiva dos pobres, mas também pode afetar aqueles que não têm acesso aos mesmos recursos e oportunidades que outros membros da sociedade. Portanto, é importante reconhecer a interseccionalidade dessas formas de discriminação e como elas se manifestam em diferentes níveis da sociedade (Crenshaw, 2002).

Assim, as categorias interseccionais vêm sendo construídas em uma teoria interdisciplinar, que objetiva compreender as complexidades das identidades e desigualdades sociais, muito além do gênero, raça e classe (Collins & Bilge, 2021). Desta forma, ao depararmos com a mulher face ao contexto de raça, nota-se as implicações do período escravocrata e seus desarranjos na organização social do Brasil, nos dias de hoje (Oliveira & Pereira, 2021). Esse fato gera a compreensão de que ao se pensar em gênero, raça e classe, remete-se, de alguma maneira, às circunstâncias históricas e culturais, que resultaram no tático e na anulação da mulher negra (Carneiro, 2003). Portanto, raça não é um termo estático (Almeida, 2018) e pode ser compreendido, como construção simbólica, cultural e política, “que tem feito do biológico, estratégia onde sustenta o racismo” (Curiel, 2002, p. 96), enquanto gênero, como construção sócio-histórica e cultural (Scott, 2007).

Ao adentrar nas categorias opressivas, é relevante compreender como as construções sociais e de sentido se correlacionam e o seu reflexo no meio social (Colling & Oltramari, 2019). Nesse contexto, tendo a deficiência como um dos marcadores sociais, vê-se que a deficiência é uma construção social do que é dito como “normal” e do que é diferente disso. Assim, a sociedade determina alguns padrões de normalidade, instituindo um paradoxo entre as pessoas com e sem deficiência (Rezende & Carvalho-Freitas, 2014).

Em razão do contexto exposto, que envolve a formação da identidade do indivíduo, é que se discute a interseccionalidade do gênero (mulher cis); características fenotípicas (raça negra); e deficiência (física, sensorial ou intelectual) (*Lei n.7.853, de 24 de outubro de 1989*). O conjunto desses três marcadores sociais estabelece a forma como essas pessoas são vistas pela sociedade (Almeida & Araújo, 2020; Collins & Bilge, 2021; Ferreira, 2022). Assim, o racismo estrutural e o pacto da branquitude atuam nas organizações, negando oportunidades às mulheres negras (Rezende & Pereira, 2023). Por isso, Almeida e Araújo (2020) comentam que a interseccionalidade intercategorial é mais facilmente identificada dados os marcadores sociais da diferença em um mesmo corpo.

A discriminação, violência e a exclusão que afetam as mulheres negras pactuam elementos de racismo, machismo e do preconceito de classe, reservando a elas a exploração nas relações de trabalho e da sexualidade (Malta & Oliveira, 2016). Uma vez que as somas dessas características

não atendem ao padrão preestabelecido pela sociedade, essas mulheres sofrerão inúmeras discriminações e preconceitos ao longo das suas histórias.

A Teoria Crítica da Raça tem ressaltado que a experiência da mulher é marcada pela interação de diferentes formas de opressão e marginalização, como a discriminação de gênero, raça e deficiência (Crenshaw, 2017). Assim, a mulher negra com deficiência é vista como uma pessoa tetra marginalizada e subalternizada, enfrentando dificuldades adicionais no acesso à educação, ao trabalho, à saúde e a outros direitos sociais básicos. A Teoria Crítica da Raça tem chamado a atenção para a naturalização do poder, que perpetua a exclusão desses grupos de indivíduos e que não se encaixam nos estereótipos idealizados pela sociedade (Yancy, 2019).

Essa teoria é indiscutivelmente um dos mais significativos desenvolvimentos sociais da atualidade. Ao destacar o papel crucial do direito na manutenção das hierarquias raciais, proporciona uma abertura para se pensar em processos capazes de desafiar esses sistemas de dominação (Crenshaw, 2017).

A aplicação da Teoria Crítica da Raça ao tema da deficiência ajuda entender como pessoas com deficiência são frequentemente marginalizadas e oprimidas em razão da sua condição. Por exemplo, as pessoas com deficiência, frequentemente, experimentam o preconceito e a discriminação em muitas esferas da vida, incluindo a educação, o trabalho, e o acesso aos espaços públicos e serviços (Brito & Maranhão, 2020), o que permite examinar as relações entre a deficiência e a raça, uma vez que as pessoas com deficiência, de certas raças, podem experimentar formas particulares de opressão, estereótipos e preconceitos. Além disso, a Teoria Crítica da Raça pode destacar as formas pelas quais a deficiência pode ser um resultado direto ou indireto da opressão racial, incluindo a exposição as condições ambientais tóxicas ou a falta de acesso aos serviços médicos de qualidade (Menezes, 2023).

## CONTEXTO DO ESTUDO

### Ser mulher negra com deficiência no Brasil

Após os movimentos feministas, no intuito de reivindicação à igualdade de gênero é que se obteve algumas conquistas como o direito ao voto, à entrada no mercado de trabalho, aos métodos contraceptivos e, contemporaneamente, à comunicação digital (Perez & Ricoldi, 2023). O movimento feminista da segunda onda procurava debater a “maneira como os corpos de mulheres eram representados e moldados” (Connell & Pearse, 2015, p. 93), o que levanta a questão de um sistema opressor como o patriarcado, que atua até hoje na sociedade brasileira.

De maneira sutil e limitada, a mulher passa a ter direito ao voto, a decidir o número de filhos, a se divorciar e buscar formação profissional (Canabarro & Salvagni, 2015). A partir da qualificação profissional, com a inserção das mulheres no ensino superior, abrem-se novas possibilidades, como a de entrar e se manter no mercado de trabalho (Bruschini, 1994). Conseqüentemente a esses movimentos, a luta das mulheres atinge uma maior visibilidade, diferenciando gerações de mulheres nessas transformações sociais, mudando a maneira de pensar o que é o papel da mulher

(Sarti, 2004). Mas, mesmo com as mudanças, as mulheres continuam sofrendo por desigualdades no mercado de trabalho, tendo como consequência menores salários, preconceito e discriminação.

Considerando os desafios prementes enfrentados pelas mulheres negras em sua efetiva inserção no mercado de trabalho, torna-se evidente que tais dificuldades se amplificam ao explorar a intersecção entre raça, gênero e deficiência, intensificando a complexidade da posição da mulher negra com deficiência. Esta intersecção multifacetada impacta diretamente a colocação dessas mulheres no mercado laboral, conforme ilustrado pelas investigações conduzidas por Santos e Santiago (2021) e Oliveira (2020).

Diante de movimentos políticos e emancipatórios, as pautas entraram na agenda política dos países, e a primeira legislação para proteger a mulher contra a discriminação ocorreu em 1976, aprovada como tratado internacional pelas Nações Unidas em 1979, que foi a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, ratificada pelo Brasil e em vigor no país desde o ano de 1981 (*Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002*). De acordo com Rios (2008, p. 20), tendo como base esse documento internacional, o conceito jurídico de discriminação consiste em qualquer prática que tenha o objetivo ou efeito de anular ou prejudicar a igualdade de direitos humanos e liberdades fundamentais, em qualquer área da vida. As palavras ‘distinção’, ‘exclusão’, ‘restrição’ ou ‘preferência’ são usadas para abranger todas as formas de discriminação, que podem afetar indivíduos ou grupos, de maneira injusta, em termos de acesso e exercício de direitos.

No campo da legislação sobre discriminação racial, foi aprovada pelas Nações Unidas, no ano de 1965 e ratificada no Brasil, em 1969, a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (*Decreto nº 65.810, de 8 de dezembro de 1969*). A Lei 12.288/2010, reconhecida como Estatuto da Igualdade Racial, dispõe no seu artigo 1º, o objetivo: [...] destinado a garantir à população negra a efetivação da igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância étnica.

Soma-se ainda, a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, que regulamenta a inclusão da pessoa com deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais da pessoa com deficiência, para a sua inclusão social e cidadania. Aspectos dos direitos trabalhistas e sociais da pessoa com deficiência passaram a ter relevância no Brasil e ganharam contornos internacionais, inclusive em países desenvolvidos. O desconhecimento, a discriminação e o preconceito são os grandes desafios encontrados, também em outros países, sobre a pessoa com deficiência (Carvalho-Freitas et al., 2011; Hemenway et al., 2003; Blanchard, 2001; Goss et al., 2000).

Atualmente, cada vez mais as empresas buscam pessoas capacitadas e prontas para bons resultados no trabalho e, em razão da dinâmica do mercado, as pessoas com deficiência não são vistas como sendo parte da cadeia produtiva, tendo-se como justificativa a baixa qualificação desse grupo de pessoas (Paiva et al., 2014). Mas, há estudos que desmistificam tal justificativa, como a pesquisa de Batista (2020) com 31 funcionários com deficiência em uma instituição de ensino profissionalizante brasileira. Foi identificado que 81% deles possuíam curso superior, entretanto,

eles ocupavam cargos de auxiliares ou assistentes. Ainda, conforme a autora, “na prática não faltam pessoas com deficiência qualificadas, e sim, oportunidades reais”. (Batista, 2020, p. 33).

As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as empresas nas quais pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Para preencher as posições em aberto, a empresa precisa identificar candidatos potenciais com o perfil desejado (Bitencourt, 2009). Essa não é a realidade da mulher negra com deficiência no Brasil, que sofre exclusão pelo sexismo, racismo e capacitismo. Desta maneira, é importante que o ambiente corporativo promova a cultura da diversidade, tendo como premissa a competência do indivíduo e não o seu gênero, a sua raça, origem social ou qualquer outro atributo passível de discriminação (De Anca & Vázquez, 2007).

A mulher negra com deficiência é invisível em uma sociedade que, ao mesmo tempo em que se diz diversa, discrimina, marginaliza, segrega e mata em função da origem étnica e do gênero. Frente a esse cenário, conforme sugere Miskolci (2019), a interseccionalidade pode ser usada como ferramenta para entender a invisibilidade social da mulher negra com deficiência, uma vez que os dados validam que o racismo rebaixa a condição do gênero.

Nas organizações, verifica-se que o discurso da diversidade não condiz com a prática, pois as pessoas com deficiência esbarram em desafios que perpassam desde a acessibilidade até a falta de confiança na competência do profissional (Brito & Maranhão, 2020). Para combater esse cenário, é fundamental que as empresas adotem políticas inclusivas e comprometidas com a diversidade, garantindo que as pessoas com deficiência tenham acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na carreira. É essencial promover a conscientização sobre a importância da inclusão e do respeito à diversidade, em todos os níveis da organização, com o propósito de criar um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor para todas as pessoas, independentemente de suas características pessoais.

De acordo com Lucas (2008), a sociedade contemporânea é caracterizada por uma significativa diversidade cultural, o que implica não apenas aceitar diferentes instrumentos e conceitos, mas também aprender a dialogar a partir de valores humanos comuns, que asseguram a dignidade humana e o direito de viver as diferenças, dentro dos limites da não negação da igualdade, inerente a todos os seres humanos.

## METODOLOGIA

Este estudo privilegiou a abordagem qualitativa, a qual tem caráter indutivo das etapas iniciais da pesquisa e que, combinado com procedimentos dedutivos, permite novas maneiras de analisar os problemas investigados. (Behling et al., 2022).

A coleta de dados deu-se por meio de um roteiro desenvolvido no *Google Forms*, contendo cinco questões abertas e quatro variáveis demográficas: faixa etária, grau de escolaridade, número de filhos e estado civil (Figura 1). O convite foi formulado de maneira sensível e inclusiva, visando criar um ambiente acolhedor e seguro para que os participantes pudessem compartilhar suas

vivências. Os sujeitos da pesquisa são mulheres negras com deficiências, de baixa renda, brasileiras, pertencentes à região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais.

O formulário foi divulgado nas redes sociais das pesquisadoras (*WhatsApp* e *Facebook*) e, junto a ele, havia a solicitação de replicação ampla nas redes daqueles que o recebiam. Isso caracteriza a técnica Bola de Neve (Yin, 2014), que permite uma amostragem em que os sujeitos da pesquisa indicam outros participantes que se encaixem nos critérios de inclusão, criando uma bola que cresce, à medida que a pesquisa ganha alcance.

Destaca-se que o uso de ambas as redes sociais se deu considerando-se que algumas mulheres podem enfrentar restrições de acesso à internet, gerando dificuldades no uso do *Facebook*, por exemplo. Por sua vez, o uso do celular, já bastante ampliado, por meio da rede *WhatsApp*, parecia ser um facilitador, uma alternativa para alcançar o público-alvo por meio dos grupos aos quais as pesquisadoras pertencem.

Também, ressalta-se a opção por realizar a coleta de dados online, que ocorreu tendo em conta que isso permitiria abranger uma área geográfica mais ampla, pois, entendia-se que seria um desafio encontrar mulheres que se enquadrassem nos critérios de inclusão a partir de sua autoidentificação.

A seguir, a Figura 1 apresenta as questões presentes no formulário da pesquisa:

**Figura 1 - Questões da pesquisa**

Questões
1. Como você vê a subalternização da mulher negra com deficiência, considerando os marcadores sociais de gênero, raça e deficiência?
2. Em sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pela mulher negra com deficiência para a sua inclusão social e econômica?
3. Na sua opinião, quais políticas públicas seriam necessárias para promover a inclusão da mulher negra, com deficiência, na sociedade e no mercado de trabalho?
4. De que forma a luta pela sobrevivência da mulher negra, com deficiência, relaciona-se com as desigualdades sociais presentes na nossa sociedade?
5. Como a pesquisa realizada pode contribuir para uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pela mulher negra com deficiência e para a promoção da inclusão social e econômica desse grupo?

As análises realizadas por meio das escritas das mulheres fundamentam-se na percepção sobre a interseccionalidade das estruturas opressoras de raça, gênero, classe e deficiência. Ressalta-se o entendimento de que o fato de duas das pesquisadoras serem mulheres negras, há *background* maior para ouvir e analisar as falas das participantes.

Participaram do estudo quatro mulheres negras com deficiência física. Para garantir o anonimato, elas foram identificadas pelo termo Flor somado a uma cor, a saber: Flor Amarela, Flor Laranja, Flor azul e Flor Lilás. Esses nomes buscam, metaforicamente, exaltar suas grandezas e resistências, em um cenário tão irregular e cheio de espinhos (Figura 2).



**Figura 2 - Dados Demográficos das Mulheres Negras com Deficiência**

Variáveis Demográficas	Participantes da Pesquisa			
	Flor Amarela	Flor Laranja	Flor Azul	Flor Lilás
Idade	Maior ou igual a 42 anos	29 a 35 anos	35 a 41 anos	Maior ou igual a 42 anos
Estado civil	Solteira	Outros	Solteira	Viúva
Possui filhos	Não	Sim	Sim	Sim
Escolaridade	Ensino superior completo	Ensino fundamental incompleto	Ensino fundamental completo	Ensino superior completo

Ainda, chama-se a atenção para o fato de as pesquisadoras não utilizarem a sigla PCD, como é comum ver em outros trabalhos, para identificar as pessoas com deficiências. Isso ocorre pelo entendimento de que pessoas não devem ser reduzidas a siglas ou adjetivos, o que reforça a discriminação com esse grupo.

O período da coleta de dados foi de 14 março a 13 de abril de 2023. Argumenta-se que, na pesquisa qualitativa, a validade é baseada na experiência, tendo mais centralidade no contexto do estudo (Rey, 2005). Logo, ela não se fundamenta em termos numéricos, ou seja, na quantidade de sujeitos.

Os dados foram analisados por meio da técnica denominada análise interpretativa do discurso, conforme Labov (1972), constituída por seis fases: 1) Sumário – introdução do assunto; 2) Orientação – identificação dos personagens: tempo e lugar; 3) Ação complicadora – sequenciação temporal das orações; 4) Avaliação – encaixada ou externa; 5) Resultado – desfecho; 6) Coda – síntese de encerramento.

Na abordagem laboviana, a narrativa é definida como uma maneira de recapitular, por meio do discurso, as experiências passadas dos atores sociais. Para Labov (1972), as narrativas dos sujeitos entrevistados devem ser analisadas a partir de uma articulação sequencial de orações. Desse modo, a sequência das orações/narrativas são propriedades linguístico-discursivas que representam uma ordem cronológica dos eventos passados, vivenciados pelo sujeito que narra.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Duas participantes desta pesquisa têm mais de 42 anos, uma está na faixa de 29 a 35 anos, e outra, entre 35 aos 41 anos. Duas são solteiras, uma é viúva, e outra, não identificou seu estado civil. Entre elas, três são mães, mas duas delas não tiveram companheiros para criar os filhos. Quanto à escolaridade, duas possuem ensino superior completo, uma possui ensino fundamental completo, e outra, ensino fundamental incompleto.

Ao serem questionadas sobre “Como você vê a subalternização da mulher negra com deficiência, considerando os marcadores sociais de gênero, raça e deficiência?” as mulheres responderam: “Vejo que a mulher negra, ainda atualmente, sofre muito preconceito e desigualdade, seja ela no trabalho, no meio de convívio, entre outros” (Flor Azul).

*Eu como mulher negra com uma tétrede que me desqualifica socialmente: mulher, negra, [com deficiência] e periférica. Mesmo com a graduação, sou, sumariamente, tida como incapaz, incompetente e só me oferecem oportunidades de trabalho no subemprego. Pertencço a uma geração de profissionais qualificados e subvalorizados pelo sistema. Essa subalternização da mulher negra, [com deficiência] é um dos vestígios mais dolorosos da escravidão moderna que, aliada ao capacitismo, torna a nossa jornada em busca de colocação profissional e a uma vida digna infinitamente mais difícil, em comparação às pessoas sem deficiência. As [pessoas com deficiência] são a parte mais frágil da sociedade e as menos assistidas. (Flor Amarela).*

As falas das entrevistadas Flor Amarela e Flor Azul colocam em evidência que mulheres negras com deficiência, mesmo possuindo formação e qualificação para o mercado de trabalho, não são contempladas com as vagas em níveis mais elevados nas organizações, porque são invisibilizadas (Bailey & Mobley, 2019; Brito & Maranhão, 2020). Desde 2002, o Instituto Ethos desenvolve pesquisas destinadas a avaliar “o perfil Social, Racial, e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, e por meio dos dados dessas pesquisas, sendo a mais recente de 2018, constatou-se que negros e negras somam apenas 4,7%, no quadro executivo das empresas de maior destaque no cenário nacional. Quando a pessoa com deficiência é incluída nesse cenário, esses dados são ainda mais alarmantes. Pesquisa conduzida pela Catho, em colaboração com a consultoria Santo Caos, revelou que 0,4% das pessoas com deficiência alcançam cargos de diretoria (Funpresp, 2023). Para Gonzalez (2020), essa realidade nos remete ao mito da democracia racial no Brasil, que funciona como estratégia de discurso, a qual encobre a realidade vivenciada pela população negra no país. Oliveira et al. (2022) afirmam que o neoliberalismo leva à subalternização de corpos que estão às margens da sociedade, assim, excluídos como corpos femininos negros com deficiência.

Flor Lilás espelha essa situação, conforme trecho de sua fala, a seguir:

*Vejo como resultado de uma situação histórica que vivemos no Brasil. A história nos mostra uma subalternização muito forte das pessoas com deficiência. Muitas vezes sendo quase invisíveis à sociedade. Ao agregar marcadores como raça e gênero, essa condição se fortalece e traz prejuízos sociais, ainda maiores, para a mulher com deficiência que, a partir daí, será obrigada a desenvolver esforços ainda maiores para defender seus direitos e sua forma de pertencimento (Flor Lilás).*

Por meio dessa fala é possível constatar o que Labov (1997) chama de sentença sequencial, uma vez que ela chama a atenção para a atual realidade de marginalização e subalternização da mulher negra com deficiência no Brasil, a qual está diretamente relacionada à conjuntura histórica do país. Carneiro (2003) salienta que a história da mulher negra foi constantemente inviabilizada,

seja do ponto de vista racial, seja na perspectiva de gênero. Nesse contexto, como confirmam Bailey e Mobley (2019), o critério racial e de gênero se constituíram como estrutura de escolha e classificação, fazendo com que as mulheres negras ocupassem, ao longo da história, os lugares mais baixos na hierarquia social.

Mais à frente, ao serem questionadas acerca de “*Em sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pela mulher negra com deficiência para a sua inclusão social e econômica?*”, obtivemos as seguintes respostas: “Eu vejo muita dificuldade, principalmente na hora de arrumar trabalho” (Flor Laranja).

*Os principais desafios enfrentados pela mulher negra e [com deficiência] atualmente são oportunidade e acessibilidade. Sem oportunidades, não conseguimos exercer a função para a qual nos qualificamos, logo, não temos renda que nos permita ter acesso aos bens de consumo e não vislumbramos uma ascensão social. Sem oportunidades, somos consideradas como um fardo na sociedade (Flor Amarela).*

Novamente, é possível evidenciar uma sentença sequencial nas narrativas das entrevistadas. Flor Amarela, por exemplo, chama a atenção para a necessidade da promoção de mais oportunidades e acessibilidade para a inclusão ao mercado de trabalho; Flor Laranja destaca a dificuldade enfrentada ao tentar uma vaga de emprego. Não obstante Flor Amarela tenha escolaridade em nível superior, compartilha da mesma percepção de Flor Laranja, que tem nível mais baixo de escolaridade, em relação ao mercado de trabalho.

Nascimento (2021) enfatiza que em uma sociedade (como é o caso do Brasil), onde a dinâmica do sistema econômico arquiteta espaços de hierarquia de classes, tende a existir mecanismos próprios que irão selecionar as pessoas ideais, que comporão e preencherão os espaços organizacionais. Nesse sentido, o critério racial é um dos mecanismos responsáveis por essa seleção, estabelecendo que as pessoas negras sejam designadas a lugares de baixa hierarquia, assim sendo discriminadas.

A fala de Flor Lilás, a seguir, complementa o que Flor Amarela e Flor Laranja trazem, destacando a relação entre raça, classe social, deficiência, que formam um emaranhado que, interseccionado pelo gênero, dificulta acesso às oportunidades básicas com a educação, saúde e trabalho, contribuindo para a marginalização desse grupo:

*Acredito que o maior desafio é e sempre será o preconceito estrutural, presente na sociedade e construído ao longo dos anos. Quando falamos em mulher negra, trazemos à tona toda uma luta, praticamente uma guerra, que perpassa a história familiar dessa mulher, de forma política e social e resulta em condições sociais difíceis e enfraquecedoras. Quando essa mulher é também uma pessoa com deficiência, sua luta, sem dúvida alguma será ainda maior. Fatores como educação, trabalho, profissionalização e saúde tomam proporções imensas e, na maioria das vezes, impedem que essa mulher acesse posições maiores na sociedade ou até mesmo obtenha uma qualidade de vida desejável (Flor Lilás).*

Verifica-se que Flor Lilás chama a atenção para a luta que envolve as reivindicações históricas da mulher negra, utilizando a metáfora da “guerra”, associando a realidade dessas mulheres a um constante conflito, em prol de melhores condições de “ser” e “existir” em sociedade. É possível constatar, portanto, como a interseccionalidade é presente na narrativa dessas mulheres, sendo que ser mulher já é um cenário de exclusão na sociedade, em decorrência das hierarquias de gênero. Quando se trata de uma “mulher, negra com deficiência” esse panorama de exclusão se intensifica, gerando uma série de preconceitos e hostilidades contra essa parcela da população. A materialização desses preconceitos e hostilidades pode ser visualizada por meio da ausência dessas mulheres nos diversos cargos de organizações públicas e privadas, ainda muito restritas a posições operacionais. Assim, quando inseridas nesses espaços, mesmo possuindo formação e qualificação profissional, ocupam, geralmente, cargos de baixa hierarquia. A fala da Flor Lilás é intercategorica ao despontar como os marcadores sociais se diferenciam em um mesmo corpo (Almeida & Araújo, 2020; Brito & Maranhão, 2020; Collins & Bilge, 2021).

Na sequência, foi perguntado às participantes: *“Na sua opinião, quais políticas públicas seriam necessárias para promover a inclusão da mulher negra, com deficiência, na sociedade e no mercado de trabalho?”* Seguiram-se as seguintes respostas: *“Acessibilidade. Não existe inclusão sem acessibilidade. E cumprir tudo o que está escrito no estatuto da pessoa com deficiência”* (Flor Amarela). A fala desta participante aponta que a Lei nº 13.146/2015 ainda não atingiu a efetiva inclusão social a que se propõe, porque sem acessibilidade não há como ter acesso às raras oportunidades que emergem no campo do trabalho, da educação e cultura.

Flor Laranja evidencia: *“Ofertar recursos de acessibilidade e garantir pleno acesso ao currículo em condições de igualdade”* levanta a questão de que as barreiras comunicacional, informacional e atitudinais precisam ser mitigadas para que as pessoas tenham acesso aos meios necessários para alcançar a igualdade, conforme Lei nº 13.146/2015. Flor Azul discorre: *“Projeto de extensão para a população, priorizando e engajando esse tipo de assunto no meio que vivemos, nas escolas para crianças”*. Percebe-se que sua voz é muito potente porque ela propõe que sejam desenvolvidos projetos de extensão junto às escolas, para promover a conscientização sobre os direitos e sobre a realidade vivenciada pelas pessoas com deficiência e, desde muito cedo. A palavra *“acessibilidade”* ganha destaque nos argumentos dessas mulheres, porque quando se pensa em *“acesso”*, esse pensamento não diz respeito somente ao elemento físico do espaço, mas à *“inclusão”* dessas pessoas nas organizações de modo geral. Ter acessibilidade refere-se à inclusão (Lei nº 13.146/2015), e o que tem sido demonstrado é que a legislação não está sendo cumprida, em muitas situações (Brito & Maranhão, 2020).

Esse trabalho deve ser feito com as crianças, para que elas cresçam e se tornem adultos conscientes e conhecedores dessa realidade, na qual essa parcela da população se encontra inserida. Todas essas narrativas mostram que o racismo e os demais marcadores em interseccionalidade devem ser discutidos desde cedo, desde a infância (Crenshaw, 2017; Malta & Oliveira, 2016). Flor Lilás enfatiza:

*Vejo como todas as políticas de garantia de direitos, além das políticas afirmativas, sem as quais os grupos minoritários não sobrevivem. Por exemplo: a Lei Cotas para garantia de vagas para*

*[pessoas com deficiência], A Lei Brasileira de Inclusão, as leis de punição de discriminação e as políticas públicas de garantia de acesso ao ensino universitário e outras (Flor Lilás).*

Constata-se que as organizações, não obstante busquem cumprir a Lei de Cotas, ainda estão distantes no sentido não só do alcance numérico das contratações de pessoas com deficiência como também da efetiva inclusão desse público. A Lei nº 8.213/1991 não tem sido suficiente para cobrar das empresas seu cumprimento, além da fiscalização que precisa ser eficaz para favorecer maior inserção no mercado de trabalho.

Flor Lilás chama a atenção para a importância da implementação de políticas que garantam os direitos das pessoas com deficiência, bem como da promoção e implementação das políticas de ações afirmativas orientadas também para a população negra. As ações afirmativas são fruto de políticas públicas que, após anos de lutas e reivindicação dos movimentos sociais, especialmente do Movimento Negro, visam garantir, na atualidade, a inserção de pessoas negras e pessoas com deficiência, buscando a ocupação dessas pessoas em vagas nas empresas, além da conquista de bolsas de estudos em universidades e centros educacionais no país. Por isso, o ativismo é essencial (Malta & Oliveira, 2016).

Collins (2015) salienta que é fundamental que as políticas públicas, assim como as práticas sociais, possam levar em consideração as lacunas ainda existentes em políticas já implementadas. E argumenta que a realidade de opressão e as diferentes formas de intersecção às quais esse público está inserido devem ser contempladas na agenda pública, no momento de reformulação e melhoria das ações já implementadas e da apresentação de propostas de novas políticas públicas.

Na sequência, foi indagado às mulheres: “De que forma a luta pela sobrevivência da mulher negra, com deficiência, relaciona-se com as desigualdades sociais presentes na nossa sociedade?” Flor Azul manifestou-se dizendo: “Mais ação e menos discursos neste momento seria o ideal (...)”. As demais disseram:

*Só há luta quando há desigualdade social. As mulheres negras com deficiência lutam pelo direito de existirem e serem tratadas como cidadãs, mas essa luta é desigual. Há uma distorção da sociedade quando se fala sobre os Direitos das [pessoas com deficiência]. A sociedade compreende isso como privilégio. Ter uma rampa de acesso não é privilégio; ter um produto com o manual em Braille não é privilégio; ter acesso ao atendimento preferencial não é privilégio; acessar instituições de ensino acessíveis não é privilégio (Flor Amarela).*

*Na verdade, nós estamos cansadas de apenas sobreviver. Nós queremos viver dignamente, exercer as nossas profissões, constituir - ou não - as nossas famílias, ter atendimento médico humanizado, salários dignos, morar bem, comer bem, vestir-se bem, usufruir dos espaços culturais como qualquer pessoa (Flor Laranja).*

*Da mesma forma, como a luta pela sobrevivência da mulher pobre, da mulher LGBTQIA +, da mulher idosa, da mulher indígena, favelada, nordestina e tantas outras. As desigualdades sociais são o motivo pelos quais as nossas lutas se desenvolvem. Nossos grupos se formam a partir de nossas características e nossos objetivos vêm à tona. O importante é que, a partir de nossa organização, essas desigualdades possam diminuir, em busca de um mundo com mais oportunidades e equidade (Flor Lilás).*

É possível observar, na narrativa das entrevistadas, a indignação pelas atitudes da população em relação às políticas públicas destinadas às pessoas com deficiência e pessoas negras, evidenciando um controle psicobiopolítico que se articula de forma horizontal, alimentado pela exclusão e inferiorização presentes no racismo, conforme descrito por Oliveira (2022). Flor Amarela destaca que os instrumentos de acessibilidade e as próprias políticas públicas não devem ser consideradas como um privilégio, mas um dever do Estado, uma vez que é direito dessa população o acesso a bens e serviços, assim como o restante da população brasileira. As participantes salientaram, também, a importância de os órgãos públicos, destinados à resolução de suas demandas, saírem do plano do discurso para uma ação efetiva. Esse posicionamento se alinha com a visão de Santos & Santiago (2021), que ressaltam como essa intersecção multifacetada intensifica as dificuldades enfrentadas pela mulher negra com deficiência. Esses detalhes têm um impacto direto na participação dessas mulheres no mercado de trabalho, conforme evidenciado nas pesquisas conduzidas por tais autoras. Por fim, Flor Lilás ressalta a relevância dos coletivos e movimentos sociais, organizados pelas próprias pessoas negras com deficiências, como forma de alterar o quadro social de exclusão e marginalização, que as colocam em uma posição de subalternidade. Esse ponto de vista converge com a perspectiva de Malta & Oliveira (2016), que afirmam que o ativismo do movimento Negro e das pessoas com deficiência se mostra imprescindível para essa transformação.

Por último, foi questionado: *“Como a pesquisa realizada pode contribuir para uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres negras, com deficiência, e para a promoção da inclusão social e econômica desse grupo?”* Elas disseram: *“Essa pesquisa é de suma importância por dar voz àquelas mulheres que são historicamente silenciadas, subjugadas, sevidiadas e apagadas socialmente”* (Flor Amarela); *“Dar voz e visibilidade às mulheres negras com deficiência é um passo importantíssimo para a construção de uma sociedade menos excludente e capacitista. Nós não somos invisíveis”* (Flor Laranja);

*A pesquisa faz com que chegue a outras pessoas, que assim como eu são negras e possuem algum tipo de deficiência, podendo, de alguma forma, ajudar outras pessoas a se conscientizarem e ajudarem ao próximo, a partir do conhecimento e da informação que essa pesquisa pode trazer. E, principalmente, pela influência que ela pode exercer sobre quem pesquisa e o destino que será dado aos dados obtidos (Flor Lilás).*

É possível observar que a pesquisa foi vista como algo positivo para as participantes. Primeiramente, porque elas tiveram a oportunidade de reverberar e narrar tudo aquilo que compreende a realidade vivenciada por mulheres negras com deficiência, de maneira muito aberta e sem limitações, o que ocorre na maioria das vezes. Esse fato despertou nessas mulheres um sentimento de protagonismo frente às oportunidades de compartilhar suas experiências de vida. Outro ponto diz respeito ao fato de que as narrativas dessas mulheres podem servir de auxílio a outros sujeitos negros e negras, e pessoas com deficiência que buscam informações e/ou relatos que podem servir de motivação ou suporte em relação à realidade na qual se encontram inseridos. As participantes sentiram-se empoderadas e reconhecidas ao participar do estudo, uma vez que

estão acostumadas a serem invisíveis, o que é corroborado por Miskolci (2019); discriminadas, conforme argumenta Nascimento (2021); e subalternizadas, segundo Oliveira et al. (2022).

A pesquisa fortalece o campo analítico da interseccionalidade ao trazer as narrativas dessas mulheres negras com deficiência, do quão discriminadas elas são no mercado de trabalho ou nos serviços fornecidos pelo Estado. Assim, diante da invisibilização dessas mulheres, as políticas sociais direcionadas a esse grupo, a exemplo da acessibilidade, são de muita relevância. São caminhos para a inclusão, para que elas saiam de uma condição que as leva à subserviência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi examinar como a mulher negra com deficiência percebe a interseccionalidade das estruturas opressoras de raça, gênero, classe e deficiência. A escrevivência, termo cunhado por Conceição Evaristo (2007), no ambiente da produção de conhecimento na área de Administração, insurgiu como um meio de análise-metodológica para promover e reconhecer as escritas das mulheres negras com deficiência, por meio das suas trajetórias, articulando-se com as vivências de outras mulheres negras, com deficiência e de baixa renda.

De cunho qualitativo, a narrativa escrita pelas mulheres desponta os desafios da inclusão, no meio social e econômico da mulher negra com deficiência, advindos da interseccionalidade, ou seja, dos marcadores sociais atribuídos a ela. Percebe-se que, por “carregar” a categoria gênero, atribuída à raça e deficiência, fica evidenciada a subalternização dessa mulher, tetra excluída e discriminada, para além de outras desigualdades sociais.

Há naturalização de poder em relação ao outro, que é legitimado pela sociedade ao excluir grupos de indivíduos, que não se encaixam nos estereótipos idealizados. Uma vez que o contexto relacional faz parte do processo para a construção da identidade social do indivíduo, não se sustenta, implicando em prejuízos pessoais e coletivos. Em uma sociedade onde as características do indivíduo são fatores decisórios de vida ou de morte, compreende-se a luta pela sobrevivência dos excluídos e marginalizados.

Enfatiza-se a compreensão de como esses fatores interagem entre si para influenciar a opressão contra as pessoas com deficiência, possibilitando desenvolver estratégias mais eficazes a fim de combatê-la, como o desenvolvimento de políticas e práticas que reconheçam e respondam às formas interseccionais de opressão, como também a promoção de campanhas de conscientização, que mostrem às pessoas como a discriminação se manifesta de maneiras complexas e multifacetadas.

A discussão, a partir da teoria crítica racial, evidencia como as mulheres negras com deficiência são excluídas e invisibilizadas na sociedade e como a interseccionalidade impulsiona o movimento social como meio de luta por seus direitos e no sentido de o Estado mitigar o prejuízo causado pelo sistema escravocrata. Essas mulheres querem acesso aos seus direitos, como as demais pessoas brancas e sem deficiência. Elas querem conseguir e usufruir das oportunidades para estudar e conseguir inserção no mercado de trabalho.

Por fim, neste estudo, há limitações decorrentes de um maior aprofundamento em outras categorias excludentes e que se interseccionam (orientação sexual, religião, idade, entre outras) e que perpassam as estruturas opressoras de raça, gênero, classe e deficiência, sendo, portanto, motivo para investigações futuras.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, S. L. (2018). *O que é racismo estrutural?* Belo Horizonte: Letramento.
- Almeida, P.O., & Araújo, L.A. (2020). DisCrit: os limites da interseccionalidade para pensar sobre a pessoa negra com deficiência. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 10(2),603-633. <https://doi.org/10.5102/rbpb.v10i2.6861>
- Bailey, M., & Mobley, I.A. (2019). Work in the intersections: a Black feminist disability framework. *Gender & Society*, 33(1), 19-40. <https://doi.org/10.1177/0891243218801523>
- Batista, R.C.G. (2020) *Práticas inovadoras de gestão de pessoas como fator facilitador para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo de caso no Senac de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário UNA. Belo Horizonte, Brasil.
- Behling, G., Lenzi, F. C., & Rossetto, C. R. (2022). Upcoming issues, new methods: Using interactive qualitative analysis (IQA) in management research. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(4), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200417.en>
- Benevides, G.M.C., & Alencar, M.C. (2020). Panorama da evolução dos vínculos formais de trabalho das pessoas com deficiência no período de 2007 a 2020. *Boletim eletrônico NTPCd*, novembro de 2020. Disponível: <https://www.cesit.net.br/wp-content/uploads/2020/11/Boletim-001-2020.pdf>. Acesso 21 abr 2023.
- Bitencourt, C. (2009). *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. Bookman Editora.
- Blanchard, K.L. (2001). *Attitudes of employers toward people with disabilities: a comparison of Berlin, Germany and Milwaukee, Wisconsin, USA*. [Menomonie, WI]: University of Wisconsin--Stout,
- Bonilla-Silva, E. (2017). *Racism without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in America*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Brito, R., & Maranhão, T. (2020). Os principais desafios das pessoas com deficiência em adentrar o mercado de trabalho: revisão sistemática da literatura. *Revista Multidisciplinar de Psicologia*, 14(15), 622-645. <https://doi.org/10.14295/online.v14i15.2623>
- Bruschini, C. (1994). O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. *Estudos Feministas*, 179-199. <http://www.jstor.org/stable/24327170>
- Canabarro, J. R. S., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88-110. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435643524005>
- Carneiro, S. (2003). Mulheres em movimento. *Estudos Avançados*, 17(49),117-133. <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9948>
- Carvalho-Freitas, M. N., Leal, G. T., & Souto, J. F. (2011). Deficiência e Trabalho: Literatura Científica Internacional. *Pesquisas e Práticas. Psicossociais*, 6(1). 128-137. [https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistalapiv/volume6\\_n1/Carvalho-Freitas\\_et\\_al.pdf](https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistalapiv/volume6_n1/Carvalho-Freitas_et_al.pdf)
- Collins, P. H. (2015) Intersectionality's definitional dilemmas. *Annual Review of Sociology*, 41, 1-20. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142>
- Collins, P. H., & Bilge, S. (2021). *Interseccionalidade*. Tradução: Souza, R. Boitempo.
- Colling, T., & Oltramari, A. P. (2019). História de vida e teoria interseccional. *Revista ADM.MADE*, 23(2),59-69. <http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392019v23n2p059069>
- Connell, R., & Pearse, R. (2015). *Gênero: uma perspectiva global*. São Paulo, SP: Versos.
- Crenshaw, K.W. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: a Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics, *University of Chicago Legal Forum: (1)*, 139-167. Available at: <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>



- Crenshaw, K. W. (1991). Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- Crenshaw, K. W. (2002). A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero. In VV.AA. *Cruzamento: raça e gênero Brasília*, (pp.7-16). Unifem. [www.unifem.org.br/sites/1000/1070/00000011.pdf](http://www.unifem.org.br/sites/1000/1070/00000011.pdf)
- Crenshaw, K. W. (2017). *On intersectionality: essential writings*. Faculty Books. 255. <https://scholarship.law.columbia.edu/books/255>
- Curiel, O. (2002). Identidades essencialistas o construcción de identidades políticas: El dilema de las feministas negras. *Otras miradas*, 2(2), 96-113. <https://www.redalyc.org/pdf/183/18320204.pdf>
- De Anca, C., & Vázquez, A. (2007). *Managing diversity in the global organization*. Nova lorque: Palgrave Macmillan.
- Decreto nº 65.810, de 8 de dezembro de 1969. (1969). Promulga a Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial. Brasília, 8 de dezembro de 1969. Diário Oficial da União, de 30.12.1969. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1950-1969/d65810.html](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/d65810.html)
- Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002. (2002). Promulga a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979 e revoga o Decreto no 89.460, de 20 de março de 1984. Brasília, 13 de setembro de 2002. Diário Oficial da União, de 16.9.2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4377.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4377.htm)
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2020, 20 novembro). Nota Técnica, Nr. 346. *Inclusão no mercado de trabalho e a pessoa com deficiência*. <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2020/nota-Tec246InclusaoDeficiencia.html>. Acesso 21 mar 2023.
- Diniz, D. (2007). *O que é deficiência*. Brasiliense. (Coleção Primeiros Passos).
- Evaristo, C. (2007). Da grafia-desenho de minha mãe, um dos lugares de nascimento de minha escrita. In Alexandre, M.A. (org.) *Representações performáticas brasileiras: teorias, práticas e suas interfaces*, (pp.16-21). Belo Horizonte: Mazza Edições.
- Ferreira, C.A.A. (2022). Racismo no mercado de trabalho: vivências de mulheres negras. *Espaço Feminino*, 34(2), 301-324. <http://dx.doi.org/10.14393/CEF-v35n2-2022-19>
- Funpresp. (2023). Página Inicial da Funpresp. Recuperado de <https://www.funpresp.com.br>.
- González, L. (2020). *Por um feminismo afro-latino-americano*. In Rios, F., & Lima, M. (Org.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Goss, D., Goss, F., & Adam-Smith, D. (2000). Disability, and employment: a comparative critique of UK legislation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 807-821. <https://doi.org/10.1080/09585190050075132>
- Hall, M. (2016). *The Bioethics of Enhancement: Transhumanism, Disability, and Biopolitics*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Hemenway, D., King, K.J., Rohani, F., Word, J., & Brennan, M. (2003). Dispelling myths of an untapped workforce a study of employer attitudes toward hiring individuals with disabilities. *Center for Information, Training, and Evaluation Services*. Florida: State University.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). *Censo 2010: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de: [https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/download/SNIG\\_notas\\_tecnicas.pdf](https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/download/SNIG_notas_tecnicas.pdf). Acesso 21 abr 2023.
- Instituto Ethos e Responsabilidade Social. (2002). *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/cedoc/o-que-as-empresas-podem-fazer-pela-inclusao-das-pessoas-com-deficiencia-maio2002/>
- Labov, W. (1972). *Language in the inner city: studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Lei n.7.853, de 24 de outubro de 1989. (1989). Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. Brasília, DF, 1989. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm). Acesso em: 08 de julho de 2021.
- Lei n.8.213, de 24 de julho de 1991. (1991). Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l813cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l813cons.htm)
- Lei 12.288 de 20 de julho de 2010. (2010). Estatuto da Igualdade Racial destinado a garantir à população negra a efetivação da igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate

- à discriminação e às demais formas de intolerância étnica. Brasília, DF. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm)
- Lei nº 13.146 de 6 de julho de 2015. (2015). Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Esta Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) é destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania. Brasília, DF. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm)
- Malta, R. B., & Oliveira, L. T. B. (2016). Enegrecendo as redes: o ativismo de mulheres negras no espaço virtual. *Revista Gênero*, 16(2), 55-69. <https://doi.org/10.22409/rg.v16i2.31234>
- Menezes, S.A.R. (2023). A mulher preta com deficiência: impactos da intersecção. *Organicom*, 20(41), 105-119. <http://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.207522>
- Nascimento, B. (2021). *Uma história feita por mãos negras*. Ratts, A. (Org). Rio de Janeiro. Editora: Zahar.
- Nicolazzo, Z. (2019). *Trans\* in college: transgender students' strategies for navigating campus life and the institutional politics of inclusion*. Stylus Publishing: LLC.
- Oliveira, M. R. D. L. G., & Pereira, A. L. (2021). Disputar a 'nega': uma análise da expressão popular na perspectiva dos estudos de gênero, discurso, raça e classe social. *Trabalhos em Linguística Aplicada*, 60(1), 96-104. <http://dx.doi.org/10.1590/01031813916061420201029>
- Oliveira, F.A.S., Lucas, D.C., & Santos, A.L.C. (2022). Racismo e neoliberalismo como elementos subjetivos estruturantes: da dominação colonial em Frantz Fanon à psicopolítica de Byung-Chul Han. *Revista Direitos Humanos e Democracia*, 10(19), 1-20. <http://dx.doi.org/10.21527/2317-5389.2022.19.13341>
- Paiva, K. C. M., Oliveira, S. A., Dutra, M. R. S., & Melo, M. C. O. L. (2014). *Estresse Ocupacional: um Estudo com Trabalhadores de um Call Center Brasileiro*. In: TMS Algarve 2014—Management Studies International Conference, Anais, July 2014.
- Perez, O.C., & Ricoldi, A.M. (2023). A quarta onda feminista no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 31(3), 1-13. DOI: 10.1590/1806-9584-2023v31n383260
- Rey, F.L. G. (2005). *Pesquisa qualitativa e subjetiva*. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Rezende, M., & Carvalho-Freitas, M. N. (2014). Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: como os profissionais de recursos humanos lidam com essa realidade. 2014. IN *Anais*. Gramado: ANPAD. Recuperado de [http://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MTY4NjY=](http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTY4NjY=)
- Rezende, A. F., & Pereira, J. J. (2023). Kandandu: Black women's identity, racism, and the street carnival. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(6), e220341. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220341.en>
- Rios, R. R. (2008). *Direito da antidiscriminação: discriminação direta, indireta e ações afirmativas*. Livraria do Advogado Editora.
- Santos, M. P., & Santiago, M. C. (2021). Com deficiência, mulher e refugiada: uma tríade omnileticamente interseccional. *Revista Educação Especial*, 34, 1-17.
- Sarti, C. A. (2004). O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória. *Estudos Feministas*, 12(2), 35-50. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2004000200003>
- Scott, J. W. (2007). Preface a gender and politics of history. *Cadernos Pagu*, 3, 11-27. Recuperado de <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/1721>
- Swenor, B., & Deal, J.A. (2022). Disability inclusion as a key component of research study diversity. *The New England Journal of Medicine*, 386(3), 205-207. <https://doi.org/10.1056/nejmp2115475>
- Yancy, G. (2019) *Educating for Critical Consciousness*. Routledge. <https://www.routledge.com/Educating-for-Critical-consciousness/Yancy/p/book/9781138363366>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications.

# DE CRACHÁ NA MÃO E PIADA NA PONTA DA LÍNGUA: IDENTIFICANDO OS ITINERÁRIOS, A ESTRUTURA CONCEITUAL E O (RE) DESENHO DE NOVOS CAMINHOS SOBRE O HUMOR NO AMBIENTE DE TRABALHO

WITH BADGE IN HAND AND JOKE ON THE TIP OF TONGUE: IDENTIFYING ITINERARIES, CONCEPTUAL STRUCTURE AND (RE) DESIGNING NEW PATHS ABOUT HUMOR IN THE WORKPLACE

## **MICHEL BARBOZA MALHEIROS**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
malheirosmb@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0001-7076-4258>

## **VANESSA PIOVESAN ROSSATO**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
vanessapiovesan@yahoo.com.br  
<https://orcid.org/0000-0001-7165-4712>

## **MÉROLI SACCARDO DOS SANTOS**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
meni.s@hotmail.com  
<http://orcid.org/0000-0003-3401-2854>

## **TAÍS DE ANDRADE**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
taiso206@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7870-6909>

## R E S U M O

Este estudo teve como objetivo caracterizar o estado da arte e identificar a estrutura conceitual subjacente sobre o fenômeno do humor no ambiente de trabalho. Para tanto, uma revisão sistemática da literatura foi realizada com uso da base de dados da *Web of Science*. Os resultados revelaram que a estrutura conceitual da temática é concebida por investigações dos tipos de humor, instrumento de medida, usos do humor e os seus efeitos para as organizações. Além disso, os principais usos do humor referem-se a: proteção contra supervisão abusiva, expressão da criatividade e pensamento crítico, comunicação direta e indireta a partir do sarcasmo, aliviar o estresse e tensões e incentivar o trabalho cooperativo. A partir dos itinerários de pesquisa, lacunas na literatura existente foram encontradas e que inspiraram a criação de uma agenda de pesquisa. Esta revisão apresenta um panorama que pode auxiliar gestores, trabalhadores e organizações a compreenderem a relevância estratégica do humor no contexto do trabalho. É esperado que a temática se torne pauta nas agendas de pesquisa no âmbito da Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

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

Humor no ambiente de trabalho; Humor nas organizações; Humor como ferramenta organizacional.

## A B S T R A C T

*This study aimed to characterize the state of the art and identify the underlying conceptual structure of the phenomenon of humor in the workplace. To this end, a systematic literature review was carried out using the Web of Science database. The results revealed that the conceptual structure of the theme is conceived by investigations of the types of humor, measuring instrument, uses of humor and its effects on organizations. Furthermore, the main uses of humor refer to: protection against abusive supervision, expression of creativity and critical thinking, direct and indirect communication through sarcasm, relieving stress and tensions and encouraging cooperative work. From the research itineraries, gaps in the existing literature were found that inspired the creation of a research agenda. This review presents an overview that can help managers, workers and organizations understand the strategic relevance of humor in the work context. It is expected that the topic will become an issue on research agendas within the scope of People Management and Organizational Behavior.*

## K E Y W O R D S

*Humor in the workplace; Humor in organizations; Humor as an organizational tool.*

## INTRODUÇÃO

Ao descascar uma cebola, é possível encontrar *insights* profundos e escondidos sob exteriores alegres. Talvez a vida seja uma cebola cujas camadas externas são assuntos e tarefas quotidianos que todas as pessoas possuem, e quando ela é descascada, há ainda outras camadas e assuntos que precisam ser cuidados. E por baixo disso, ainda há outra camada e assuntos a serem considerados. Quando se chega no cerne da cebola, é tudo uma piada, que ao descascar as camadas da cebola, outras piadas puderam surgir (Mindess, 1987). Essa é uma sabedoria antiga que segundo Mindess (1987) e Lang e Lee (2010), destaca as camadas e contradições que o humor incorpora.

Como uma atividade social, o humor tem implicações na dinâmica e nos relacionamentos sociais estabelecidos nas organizações (Cooper, 2008). De acordo com a autora, a pesquisa envolvendo o humor no campo da gestão demonstra que este pode afetar todos os tipos de relações e pode ser usado como uma ferramenta de comunicação. A expressão do humor dos líderes e gestores, por exemplo, está diretamente relacionada com o respeito percebido e com a qualidade da troca líder-membro (Huang et al., 2023). O humor também é utilizado em forma de sarcasmo para enviar mensagens a outras pessoas (Kim & Plester, 2021), como forma de aumentar a expressão da criatividade (Zhang et al. 2022), como proteção à supervisão abusiva (Huang et al. 2023) e, sobretudo, como uma expressão para amortecer momentos adversos e combater conflitos no trabalho (Cooper, 2008; Lang & Lee, 2010).

O humor no trabalho é complexo e multifacetado, manifestando-se por meio de histórias engraçadas, piadas, sarcasmo, trocadilhos e, até mesmo, deboche e fazer papel de bobo (a) (Lang & Lee, 2010). Independentemente da forma, o humor apresenta benefícios positivos e negativos

às organizações e aos trabalhadores, se revelando muito mais do que uma expressão de palavras e exibindo um aspecto comportamental, pois no humor também estão embutidos as atitudes, pensamentos, preconceitos, visões de mundo e opiniões (Cooper, 2008; Lang & Lee, 2010; Zhang et al., 2022).

Nesse sentido, o humor no trabalho pode desempenhar a função de construir diferentes tipos de relações, funcionar como um ‘lubrificante’ para sustentar estes relacionamentos, pode desafiar o *status quo* das organizações ao abordar questões que por vezes podem ser sensíveis, reduzir o estresse e tensões laborais e, também, como um meio para combater comportamentos agressivos (Lang & Lee, 2010; Sidelinger & Madlock, 2021). Para estes autores, essa função do humor é considerada como um tipo de humor libertador em que o pensamento crítico e a expressão de ideias inovadoras são incentivadas e balizadas pelo uso do humor, podendo promover sentimentos de empoderamento, aumentar o bem-estar e de eliminar barreiras interpessoais (Cooper, 2008; Sidelinger & Madlock, 2021).

Por outro lado, há também o humor negativo que como pontuou Kahn (1989), considerado um dos pioneiros acerca desta temática, desempenha um papel mais agressivo. Esse tipo de humor pode ser utilizado com a intenção de prejudicar um colega de trabalho intencionalmente, para conquistar objetivos pessoais (custe o que custar), além de ser utilizado como forma de coesão e de controle do comportamento dos indivíduos (Turnalar-Çetinkaya et al., 2022).

Nesse contexto, Rawlings e Findlay (2016) já haviam mencionado que a expressão e o uso do humor dependem, em grande parte, pelo contexto do humor, ou seja, a cultura da organização, bem como pelas diferenças individuais de cada indivíduo. De acordo com os autores, a cultura molda as relações sociais dentro do que é permitido e pautado nas normas organizacionais. Em muitas situações, o humor libertador, por exemplo, é expresso em organizações com uma cultura organizacionais mais receptiva a esse tipo de humor. Todavia, em organizações com uma cultura dita mais ‘conservadora’, talvez o humor pode não ser incentivado e/ou possa ser estabelecido limites de controle para o uso e expressão do humor (Cann et al., 2015; Rawlings & Findlay, 2016).

Considerando esse cenário, também observa-se uma escassez de estudos nesta área de pesquisa e isso deve se tornar pauta de agenda para futuros estudos, pois as relações no trabalho têm implicações distintas para os trabalhadores e para as organizações (Cooper, 2008; Zhang et al., 2022). Embora alguns esforços iniciais explorem a relação do humor com outras variáveis (e.g. criatividade, liderança, estresse, gênero), ainda pouco se sabe sobre como os indivíduos utilizam o humor no contexto laboral.

Com base no exposto, esta revisão sistemática da literatura (RSL), busca responder a seguinte problemática: “Como se caracteriza o estado da arte em relação ao fenômeno do humor no ambiente de trabalho e qual é a sua estrutura conceitual subjacente?”. Para isso, o objetivo deste estudo consiste em caracterizar o estado da arte e identificar a estrutura conceitual subjacente sobre o fenômeno do humor no ambiente de trabalho. Os resultados permitiram realizar um mapeamento deste campo, indicando como se desenvolveram as pesquisas e quais os interesses de pesquisas ao longo dos anos, por meio da análise da estrutura conceitual da temática. Além disso, esta RSL sistematiza o conhecimento disponível sobre os usos do humor no ambiente de

trabalho e, por fim, a partir das lacunas identificadas, uma agenda de pesquisa foi estruturada, indicando excelentes oportunidades futuras.

Tendo em vista que estudos de revisão identificam e resumizam a literatura disponível de um determinado campo científico, identificando o passado e presente dos estudos, bem como fornecendo direções futuras (Paul & Criado, 2020), este estudo pode atender as necessidades de gestores na compreensão de como os indivíduos expressam e utilizam o humor no trabalho e como isso pode beneficiar as organizações. Para a área de Gestão de Pessoas, este estudo pode inspirar novas (ou aprimorar) práticas e políticas buscando estabelecer um clima de trabalho mais saudável, confiante e humanizado. Como bem mencionou Cooper (2008), facilitar interações positivas no trabalho é essencial, uma vez que estas interações fornecem alicerces para as organizações, haja vista que quando se tem a construção de relacionamentos positivos, os resultados organizacionais também serão positivos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma revisão sistemática da literatura (RSL), conforme explicam Tranfield, Denyer e Smart (2003), representa um empreendimento acadêmico que visa mapear minuciosamente o panorama da produção científica em um campo de pesquisa específico. Essa abordagem metódica tem como propósito a sistematização e aprofundamento do conhecimento já existente. Além disso, a RSL desempenha um papel importante no enriquecimento do entendimento do campo de estudo, revelando como ele evoluiu ao longo do tempo e, igualmente importante, identificando caminhos inexplorados na literatura. Desse modo, esta RSL de caráter qualitativo e descritivo, foi realizada de acordo com o protocolo proposto por Cronin et al. (2008) no período da última semana de outubro ao mês de novembro de 2023. Tal protocolo contribuiu para atender uma necessidade premente de compreensão mais profunda e ampla dentro de um domínio específico de pesquisa.

O protocolo é estruturado em cinco etapas: 1) definição do problema de pesquisa, 2) estabelecimento das estratégias de busca e dos critérios de inclusão e exclusão, 3) seleção e acesso à literatura, 4) avaliação da qualidade dos estudos incluídos e 5) análise e disseminação do conhecimento (Cronin et al., 2008). Na primeira etapa, o problema de pesquisa que norteia a construção desta revisão é o seguinte: “Como se caracteriza o estado da arte em relação ao fenômeno do humor no ambiente de trabalho e qual é a sua estrutura conceitual subjacente?”.

Na segunda etapa, que compreende o estabelecimento das estratégias de busca e dos critérios de inclusão e exclusão, a *Web of Science* foi escolhida para realizar a busca devido ao foco em periódicos de alto impacto e a sua abrangência temporal e que podem trazer maior relevância para este estudo (Chadegani et al., 2013). Dado o interesse em compreender a evolução deste campo de estudo desde aos estudos pioneiros até os estudos mais recentes, deliberadamente foi optado por não estabelecer limites temporais na busca. As *strings* de busca (palavras-chave) empregadas na busca avançada na base de dados foram as seguintes:  $TI=(((\text{"humor at work*" OR "workplace humor*" OR "employee humor*" OR "organizational humor*"})$ ). Inicialmente, a busca resultou em

um conjunto de n=25 estudos. Para determinar a inclusão dos estudos, foi considerado o tipo documental (*article*) e as áreas de pesquisa (*management, business e psychology*). Esses critérios resultaram em um total de n=22 estudos. No processo de revisão dos títulos, resumos e palavras-chave, foi identificado que um estudo se enquadrava na área da história e, o que não estava alinhado com os critérios de inclusão estabelecidos. Como resultado, esse estudo foi excluído da retornando em um total de n=21 estudos preliminares.

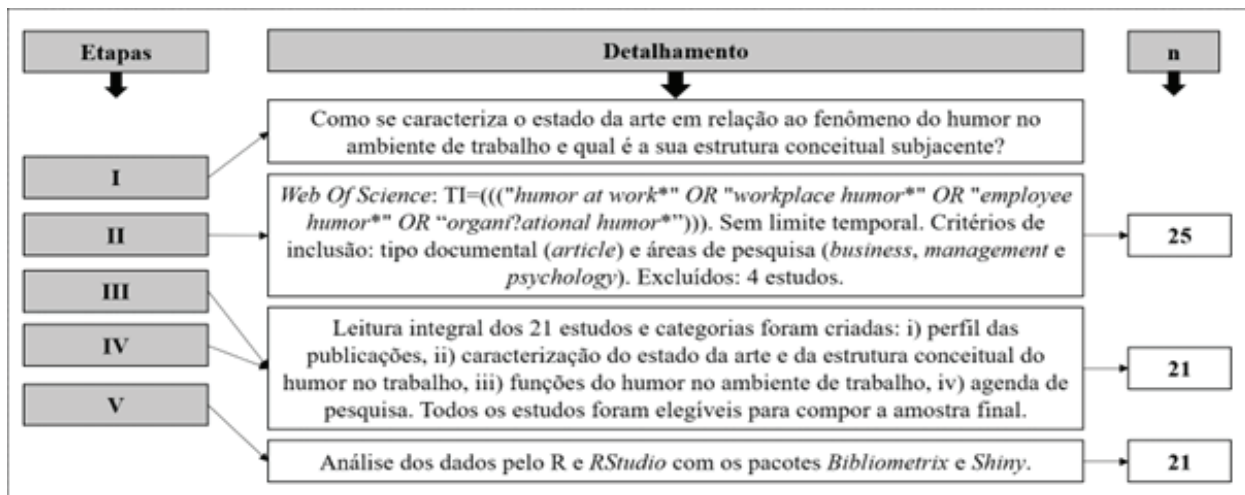
Na terceira e quarta etapa do protocolo, para orientar a análise e leitura dos 21 estudos, adotou-se a abordagem de categorização *bottomup*, conforme recomendado por Leitão (2021). Nesse método, as categorias emergem organicamente à medida em que se avança na leitura e análise de cada estudo. Desse modo, os n=21 estudos foram selecionados e considerados para a amostra final desta revisão. As categorias de análise estabelecidas desempenham um papel fundamental no delineamento e na organização desta RSL. Elas foram delineadas da seguinte maneira:

- i. perfil das publicações: esta categoria visa traçar um panorama das publicações relevantes, incluindo informações sobre a sua distribuição temporal, principais periódicos de divulgação, estudos mais citados, entre outros.
- ii. caracterização do estado da arte e da estrutura conceitual do humor no ambiente de trabalho: nesta categoria, buscou-se analisar como o conceito da temática é caracterizada na literatura existente, bem como na identificação da estrutura conceitual subjacente que tenha emergido ao longo do tempo.
- iii. funções do humor no ambiente de trabalho: explorou-se as funções desempenhadas pelo humor no contexto laboral. Isso inclui a identificação de como o humor é empregado e os efeitos que ele pode ter nas organizações e nos trabalhadores.
- iv. agenda de pesquisa: nesta categoria, o foco foi direcionado às lacunas de pesquisas encontradas nos estudos, bem como reflexões e problemáticas que surgiram. Além disso, o desenho da agenda pode orientar futuros estudos.

Essas descrições detalhadas das categorias de análise fornecem uma compreensão mais sólida do escopo da revisão e da sua abordagem.

Na etapa conclusiva deste estudo, conduziu-se a análise dos resultados por meio da utilização dos softwares R e RStudio, empregando os recursos dos pacotes *Bibliometrix* e *shiny*, desenvolvidos com excelência por Aria e Cuccurullo (2017). Essas ferramentas proporcionam uma robusta análise bibliométrica e sistemática da literatura, permitindo a identificação da estrutura do conhecimento em três eixos: conceitual, intelectual e social. É plausível ressaltar que as categorias de análise desenham a estrutura conceitual da temática. A Figura 1, apresenta uma síntese do protocolo de revisão.

**Figura 1: Síntese do processo de revisão sistemática da literatura**



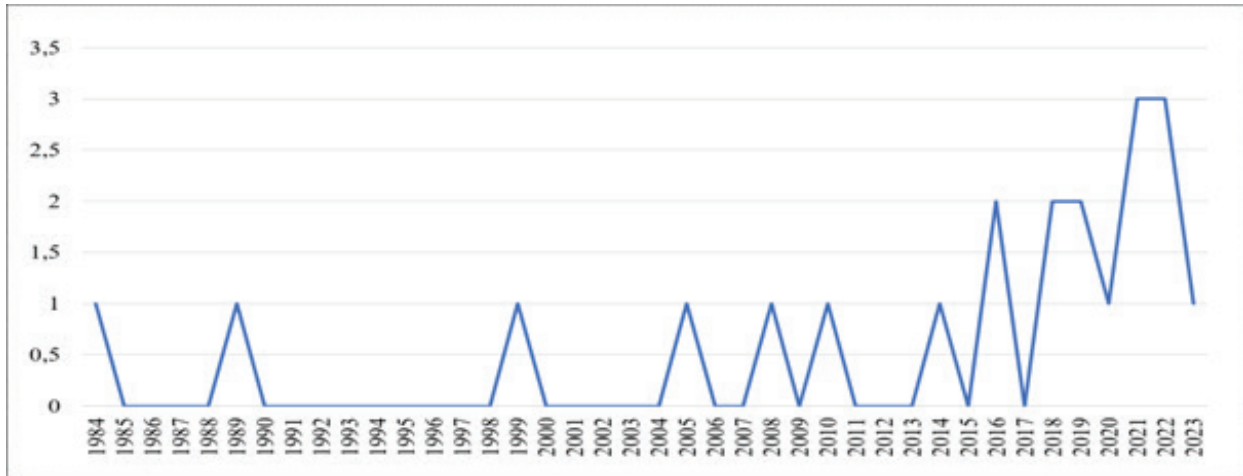
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2023)

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Perfil das publicações

Conhecer a estrutura de uma comunidade científica em um determinado campo, é possível a partir do mapeamento da produção científica existente e da sua estrutura subjacente (Zupic & Carter, 2015). Nesse sentido, as pesquisas que exploram o papel do humor no ambiente de trabalho ainda se encontram incipientes. No entanto, de acordo com evidências dos estudos existentes, o humor demonstra ter um impacto positivo significativo no bem-estar dos trabalhadores e na redução de tensões no ambiente laboral (Huang et al., 2023). Apesar das décadas que se passaram desde o início dessas investigações, a evolução temporal dos estudos nesse campo tem progredido a passos lentos, como pode ser observado na Figura 2. Isso ressalta a necessidade de uma maior atenção e investimento em pesquisas que explorem mais a fundo a influência do humor no local de trabalho e as suas implicações para o ambiente organizacional.



**Figura 2: Distribuição temporal da produção científica**

FONTE: DADOS DA PESQUISA (BIBLIOMETRIX) (2023)

É importante destacar que a primeira pesquisa abordando a temática foi publicada no ano de 1984. Desde então, ao longo das décadas, observou-se um padrão de, em média, uma publicação anual no período compreendido entre 1984 e 2015, podendo ser observado um notável hiato temporal entre os anos de 1990 e 1997. A partir de 2016 até 2019, houve um crescimento moderado no número de pesquisas entre os anos, com dois estudos publicados em cada um desses anos, com exceção do ano de 2017. O maior ápice de publicações ocorreu entre os anos de 2021 e 2022, com um total de três estudos em cada um desses anos. Mesmo o humor ser considerado uma parte ‘comum’ no trabalho (Cooper, 2008), nota-se que o tema recebeu uma quantidade relativamente limitada de atenção nos estudos organizacionais ao longo desses anos.

De acordo com Zupic e Carter (2015), o conhecimento da estrutura científica de um campo específico não apenas revela as tendências e tópicos de pesquisa mais relevantes, mas também facilita a identificação de conexões entre instituições, pesquisadores, periódicos e avanços recentes. A análise dos periódicos mais prolíficos, sua origem geográfica e o cálculo do seu fator de impacto (IF) associado a eles proporciona uma visão abrangente da estrutura científica desse campo. Desse modo, dos 21 estudos analisados, eles foram publicados em 14 periódicos distintos. Dentre esses, o “*Humor – International Journal of Humor Research*” (FI=1.3) sediado na Alemanha, se destacou como o mais produtivo da amostra, concentrando cinco publicações. Vale destacar que este periódico é especializado na temática do humor, adotando uma abordagem multidisciplinar.

No cerne dos autores mais produtivos da amostra, o destaque vai para Han Chen professora e pesquisadora da Universidade de Nova Orleans (Estados Unidos), Baker Ayoun professor e pesquisador da Universidade de Auburn (Estados Unidos) e para Cecily Cooper professora e pesquisadora da Universidade de Miami (Estados Unidos), com 2 publicações cada. Ressalta-se que estes pesquisadores são atuantes da área de Administração nas subáreas de turismo e administração hospitalar, administração hospitalar e comportamento organizacional, respectivamente. Ressalta-se que dos 52 autores que escreveram os estudos da amostra, 49 estudos foram escritos

em colaboração e 3 estudos foram escritos em forma de autoria única. Outra etapa especial na caracterização do perfil das publicações refere-se às características sociais de um campo, pois permite o conhecimento e compreensão de um fenômeno sob a lente sócio-organizacional (Zupic & Carter, 2015). Assim, os países mais produtivos da amostra foram Estados Unidos, China, Polônia, Singapura e Austrália, respectivamente. Além disso, as universidades mais produtivas da amostra foram a Universidade de Auburn (2 estudos), Sistema da Universidade de Auburn (2 estudos), Universidade de Nova Orleans (2 estudos), Universidade da Carolina do Norte Charlotte (2 estudos), Sistema da Universidade e Louisiana (2 estudos) e a Universidade de Miami (2 estudos).

Por conseguinte, quanto a identificação dos estudos mais citados da amostra, a Tabela 1 apresenta um *ranking* dos top 5 estudos mais citados constituída pela autoria e ano, título da publicação, tipo de pesquisa, o total de citações (TC) e o periódico em que os estudos foram publicados.

**Tabela 1: Top 5 dos artigos mais citados sobre o humor no ambiente de trabalho**

#	Autores/ano	Título	Tipo	TC	Periódico
1	Cooper (2008)	<i>Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model</i>	Teórico	162	<i>Human Relations</i>
2	Cooper (2005)	<i>Just joking around? Employee humor expression as an ingratulatory behavior</i>	Teórico	123	<i>Academy of Management Review</i>
3	Lang e Lee (2010)	<i>Workplace humor and organizational creativity</i>	Quantitativo	61	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
4	Kahn (1989)	<i>Toward a sense organizational humor: implications for organizational diagnosis and change</i>	Teórico	54	<i>The Journal of Applied Behavioral Science</i>
5	Evans et al. (2019)	<i>Gender and the Evaluation of Humor at Work</i>	Quantitativo	49	<i>Journal of Applied Psychology</i>

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2023).

O estudo teórico de Cooper (2008) revisa as teorias clássicas do humor e propõe que humor é um processo interpessoal relacional. O segundo estudo teórico de Cooper (2005) integra estudos anteriores sobre o humor e sobre insinuação para explicar o humor como um tipo de comportamento insinuante. Já o estudo de Lang e Lee (2010) examina as três funções do humor e sua relação com a criatividade do indivíduo. O estudo teórico de Kahn (1989), considerado como um clássico na temática, traz uma revisão sobre o uso do humor como uma ferramenta para o diagnóstico e a mudança organizacional. Já o estudo empírico de Evans et al. (2019) explora as características da fonte de humor em aspectos de gênero, partindo da tese que os estereótipos de gênero restringem a interpretação do humor. Esses estudos coletivamente enriquecem a compreensão do papel do humor nas organizações e ilustram a diversidade de abordagens e

perspectivas presentes nas pesquisas mais citadas da amostra e que em outras palavras, podem ser consideradas como referências na temática.

Após a caracterização dos estudos mais citados, é interessante mencionar que dos 21 estudos da amostra, 66,67% (14) são do tipo teórico-empírico e 33,33% (7) são do tipo teórico. Com base nos 14 estudos empíricos, 92,86% (13) são de abordagem quantitativa e 7,14% (1) é de abordagem qualitativa. Referente às opções metodológicas, 92,86% (13) dos estudos utilizou o questionário para coleta de dados e apenas 7,14% (1) utilizou a entrevista. Com relação ao recorte temporal dos estudos, todos os estudos se enquadram no tipo transversal, podendo ser sinalizado oportunidades de estudos com caráter longitudinal para a avaliação do humor no decorrer do tempo. Como técnica de análise de dados, 92,86% (13) dos estudos utilizaram estatísticas multivariadas e 7,14% (1) utilizou a análise de conteúdo. Referente aos setores de investigação, 42,86% (6) dos estudos foram realizados em múltiplos setores (privado, público, terceiro setor), 35,71% (5) realizados no setor privado e 21,43% (3) realizados no setor público.

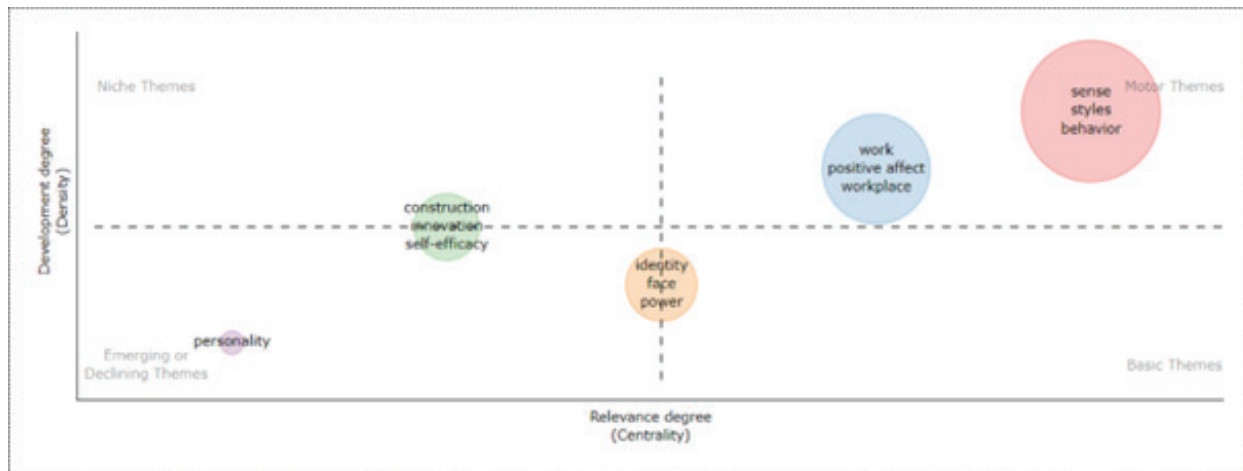
Após a caracterização do perfil das publicações, na sequência é exposta como é concebida a estrutura conceitual e estado da arte do humor no ambiente de trabalho.

## Estado da arte e estrutura conceitual do Humor no Trabalho

Para essa análise, foi utilizada a estratégia de mapa temático proposta por Cobo et al. (2011) e Aria e Cuccurullo (2017). Esse mapa é composto por quatro quadrantes distribuídos em dois eixos, quais sejam, o eixo de centralidade (sinaliza o grau de relevância e interação entre os *clusters*) e o eixo de densidade (sinaliza o grau de desenvolvimento e coesão interna) (Santana & Cobo, 2020). O quadrante de temas motores (*motor themes*) representa temas bem desenvolvidos e de grande importância para o campo, exibindo forte centralidade e alta densidade; o quadrante de temas básicos (*basic themes*) são relevantes para o campo, porém são pouco desenvolvidos, caracterizados por uma forte centralidade e baixa densidade; já o quadrante de temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*) indica temas que estão emergindo ou desaparecendo na literatura devida à sua fraca centralidade e baixa densidade; os temas de nicho (*niche themes*) representam temas com importância marginal para o campo, são especializados e de caráter periférico, caracterizados por alta densidade e fraca densidade (Cobo et al., 2011).

Assim, a Figura 2 apresenta o mapa temático do humor no ambiente de trabalho que, de acordo com os resultados do *Bibliometrix*, constitui um eixo temporal de 1984-2023.

**Figura 2: Mapa temático do humor no ambiente de trabalho (1984-2023)**



FONTE: DADOS DA PESQUISA (BIBLIOMETRIX) (2023)

O *cluster 1*, identificado e apresentado na cor vermelha (*sense, styles, behavior*), abrange estudos relacionados ao humor negativo manifestado por trabalhadores e supervisores. Sidelinger e Madlock (2021), em seu estudo realizado em universidades públicas, chegaram à conclusão de que as normas sociais desempenham um papel crucial na forma como os trabalhadores classificam o humor como impróprio (negativo e prejudicial) ou apropriado (humor positivo e inclusivo). Os resultados dessa pesquisa indicaram que, quando os trabalhadores percebiam o sarcasmo em suas interações com supervisores, frequentemente o interpretavam como sendo verbalmente agressivo. É importante notar que, embora o sarcasmo seja considerado como prejudicial, em alguns casos, pode ser percebido como um mecanismo positivo para atenuar a agressividade percebida por outra parte. Segundo os autores, o sarcasmo resulta em uma forma de linguagem agressiva verbalmente. O humor, nesse contexto, desempenha um papel essencial ao proporcionar aos trabalhadores uma ferramenta potencial para lidar com o estresse e esgotamento causados por essas experiências.

Já o estudo conduzido por Evans et al. (2019) teve como objetivo investigar como o humor era percebido por homens e mulheres. De acordo com os resultados, o humor expresso pelos homens é geralmente percebido como mais funcional e menos perturbador em comparação ao humor manifestado das mulheres. Os autores argumentam que a posição hierárquica e de poder exercido pode influenciar na forma como o humor é percebido. Em outras palavras, quando o homem em posição de liderança utiliza o humor com um teor agressivo, ele tende a ser visto como um exemplo a ser seguido, o que nem sempre ocorre quando uma mulher ocupa a mesma posição e tem a mesma atitude, podendo ser estigmatizada como ‘mandona’ ou ‘grosseira’. Segundo Kim e Plester (2021), o tipo de humor praticado geralmente está relacionado ao *status* do indivíduo. Essa distinção pode ter um impacto significativo na natureza do humor compartilhado entre colegas e nas respostas que isso gera, podendo aumentar as desigualdades de gênero no trabalho (Evans et al., 2019).

De acordo com Chen e Ayoun (2022), dois tipos de humor no ambiente de trabalho podem ser identificados. O humor afiliativo é caracterizado por ser afirmativo e não ameaçador. Esse tipo de humor é empregado para interagir com colegas de trabalho por meio de piadas ou outras formas de humor, com o propósito aproximar as pessoas e fortalecer as relações interpessoais. Já o humor agressivo, envolve o uso de táticas como humilhação, menosprezo e provocação, com o intuito de que uma pessoa se sinta melhor à custa de outra. Esse tipo de humor pode induzir a hostilidade e raiva, resultando na redução da satisfação do indivíduo. No entanto, os autores também argumentam que o humor agressivo pode, em alguns casos, ser considerado benéfico, uma vez que outras pessoas podem encontrar ‘graça’ nesse tipo de humor e estabelecer conexões com outros colegas no trabalho.

O *cluster 2*, identificado no quadrante de temas motores e apresentado na cor azul (*work, positive affect, workplace*), abrange estudos sobre o humor interpessoal, humor como insinuação, humor e criatividade e humor como ferramenta de proteção contra a supervisão abusiva. O estudo de Cooper (2008) revisa o conceito de humor interpessoal, descrevendo-o como operado por quatro processos distintos: reforço de afeto, similaridade percebida, autorrevelação e saliência hierárquica. O reforço do afeto refere-se ao fato de que as pessoas são atraídas umas pelas outras à medida que provocam afeto positivo. A similaridade percebida diz respeito ao grau em que o indivíduo acredita que é semelhante a outro. Por exemplo, compartilhar uma experiência humorística permite às partes envolvidas validar sua interpretação de um estímulo humorístico, podendo facilitar a sensação de proximidade entre elas. A autorrevelação é uma maneira de expressar o humor, incorporando elementos humorísticos para aumentar a simpatia e a conexão com os outros. Esse processo permite que uma pessoa se abra e permita que outros a conheçam em um nível mais profundo. No entanto, a autorrevelação também pode, em algumas situações, criar distanciamento e separação entre as pessoas, pois muitas delas podem não querer ter uma conexão ou ter simpatia com outra pessoa. Por fim, a saliência hierárquica refere-se à percepção de que a hierarquia pode influenciar na manifestação do humor, especialmente quando a distância entre gestores e subordinados é significativa. Nesse cenário, o humor pode se manifestar tanto de forma positiva quanto de forma negativa.

Lang e Lee (2010) postularam que a presença do humor no trabalho influencia no estímulo à criatividade dos trabalhadores. Especificamente, o humor libertador é muito mais associado à criatividade do que o humor controlador. Para os autores, o humor controlador é um tipo de humor que exerce o poder de controle do comportamento dos outros. Turnalar-Çetinkaya et al. (2022) corroboram com essa ideia ao afirmarem que o humor libertador traz maior significado para o trabalhador, pois encoraja a liberdade de expressão e da criatividade. Além disso, esse tipo de humor provoca reflexões essenciais para melhorar a execução das tarefas, promover mudanças e conscientização de aspectos relacionados ao trabalho, podendo ser manifestado a partir de piadas e sátiras. O estudo de Huang et al. (2023), em perspectiva semelhante, relatou que o humor é um recurso que os indivíduos utilizam para prevenir ou se proteger da supervisão abusiva dos líderes.

Cooper (2005) enfatizou que muitos trabalhadores recorrem ao uso do humor como uma estratégia para conquistar a simpatia e cair nas graças de um alvo específico. Essa tática, conhecida

como ‘humor insinuante’, pode ser uma ferramenta eficaz para acumular benefícios, como recursos e recompensas organizacionais, bem como ganhar a estima da pessoa-alvo. No entanto, é importante reconhecer que a eficácia dessa estratégia pode ser ambígua, uma vez que o humor insinuante pode variar em suas táticas e abordagens. Assim, o desafio reside no fato de que o alvo do humor insinuante pode não se sentir confortável com a abordagem ou simplesmente não apreciar o tipo de humor utilizado, o que pode levar a interpretações negativas. Isso se deve à natureza subjetiva do humor, onde o que é engraçado para um indivíduo pode não ser engraçado para outro, e a interpretação pode variar amplamente com base em fatores contextuais e culturais (Cooper, 2005).

Quanto ao *cluster 3*, na cor verde (*construction, innovation, self-efficacy*), identificado no mapa temático no quadrante de temas de nicho e de temas emergentes ou em declínio, este *cluster* se dedica a estudos sobre análise multinível do humor e validação do questionário de estilos de humor (Martin et al. 2003) especificamente para o contexto do trabalho. Em contraste com estudos anteriores, o estudo de Zhang et al. (2022) analisou o efeito do humor dos líderes (nível de gerência) sobre a criatividade de trabalhadores chineses (nível operário). Os resultados revelaram que o humor demonstrado pelos líderes afeta positivamente a criatividade dos indivíduos. Além disso, os achados sugerem que a autoeficácia criativa atua como um mediador na relação entre o humor do líder e a criatividade dos trabalhadores. Para os autores, o humor pode ter um efeito de ajuste da capacidade cognitiva dos trabalhadores, proporcionando-lhes experiências emocionais e psicológicas mais positivas, reduzindo o estresse e aprimorando suas capacidades interpessoais.

O estudo de Scheel, Gerdenitsch e Korunka (2016) envolveu a adaptação e validação de uma versão reduzida da escala de estilos de humor, originalmente desenvolvida por Martin et al. (2003) para o campo da psicologia. Essa versão, por outro lado, foi especificamente adaptada e validada para o contexto de trabalho na forma de 12 itens divididos em humor positivo e humor negativo. No humor positivo, encontram-se questões relacionadas ao humor afiliativo e ao humor autoestimulante (e.g. um indivíduo se encontra triste, mas mesmo assim consegue se animar). Já no humor negativo, concentram-se questões referentes ao humor agressivo e ao humor moderadamente agressivo (e.g. geralmente é um tipo de humor que não passa de provocações).

No *cluster 4* (*personality*) representado na cor roxa e situado no quadrante de temas emergentes ou em declínio, encontra-se um estudo relacionado à construção e validação de uma escala de humor no trabalho (EHT). Observa-se que, atualmente, estudos voltados à criação de novas escalas de medida para o construto já não ocupam posição de destaque na agenda de futuros estudos neste campo. Isso se deve à baixa densidade e centralidade do *cluster 4*. Por outro lado, como alternativa emergente no campo, a realização de estudos que validem as escalas existentes em novos contextos ainda se mostra como uma abordagem promissora. Isso permite conhecer o contexto cultural de diferentes localizações para enriquecer a compreensão deste fenômeno e aumentar o escopo de pesquisas. Isso pode ser justificado devido à alta densidade do *cluster 3* e a sua sólida relação com o quadrante de temas de nicho que são mais especializados.

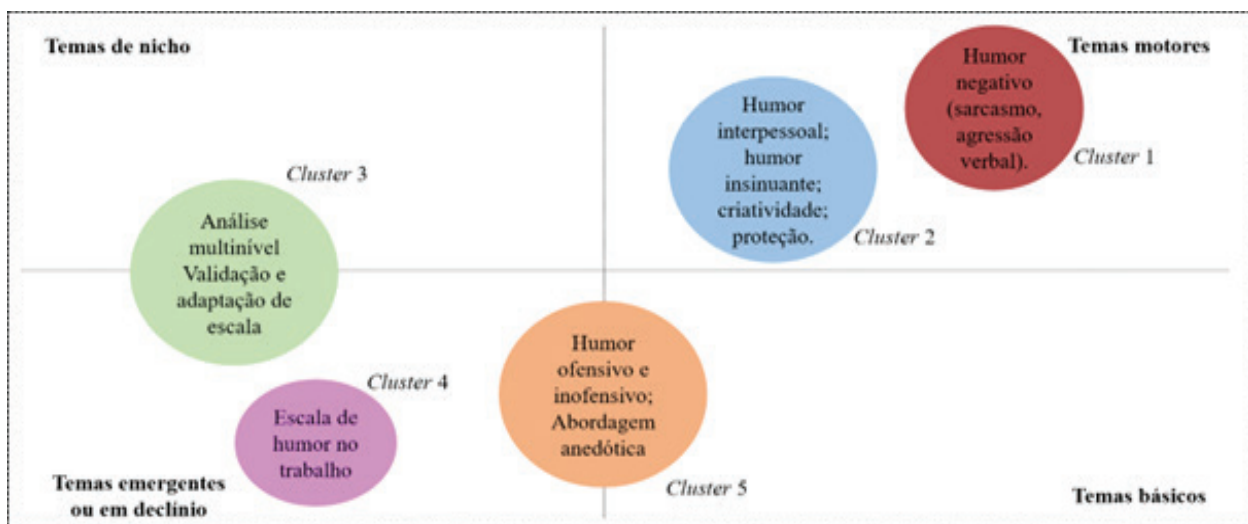
Desse modo, o estudo de Rawlings e Findlay (2016) dedicou-se a construção de uma nova escala, a EHT. Para os autores, as escalas desenvolvidas anteriormente não definem um contexto específico para a apreciação e medição do humor, tornando mais difícil a compreensão deste

fenômeno. A EHT ficou composta por 13 itens divididos em dois fatores, quais sejam, clima agradável (inspirada nas questões de humor afiliativo) e clima desagradável (inspirada nas questões de humor agressivo).

Finalmente, o quinto e último *cluster* (*identity, face, power*) localizados nos quadrantes de temas básicos e temas emergentes ou em declínio, devido à sua alta centralidade, abrange estudos sobre a compreensão do humor sobre uma perspectiva anedótica e sobre características de gênero. O estudo de Sacco, Brwon e May (2021) encontra evidências de que o humor entre homens e mulheres se difere de acordo com a sua idade, assim como o humor entre mulheres e o humor entre homens. Por exemplo, mulheres jovens podem ser consideradas menos problemáticas do que mulheres idosas quando usam o humor inofensivo. Já os homens jovens, foram considerados mais problemáticos do que os homens idosos com o uso do humor inofensivo, haja vista o seu alto *status* na organização. Para os autores, tais resultados podem aumentar o estigma de que as pessoas devem se comportar de acordo com a sua idade. Esse estudo, é considerado um tema básico e pouco desenvolvido, devido à sua forte centralidade e baixa densidade. Com isso, mais estudos devem ser realizados com essa proposta para aumentar o seu desenvolvimento conceitual.

O estudo de Jemielniak, Przegalińska e Stasik (2018) introduz na literatura uma nova proposta de compreender o humor no contexto laboral: a perspectiva anedótica. Para estes autores, muitas situações laborais e específicas a este contexto, geram piadas e brincadeiras internas que apenas os atores envolvidos na situação compreendem plenamente. Isso alimenta a narração de histórias, estudos e anedotas organizacionais, pois estas quando compartilhadas entre os trabalhadores dá mais significado e mais conhecimento e profundidade sobre a cultura da organização. Destarte, como modo de sintetizar o mapa temático do campo de pesquisa, a Figura 3, (re)desenha o mapa com as temáticas mais pesquisadas.

**Figura 3 - (Re)desenho do mapa temático do humor no ambiente de trabalho**



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2023)

Ao visualizar o mapa temático do humor no ambiente de trabalho, é possível perceber que no decorrer dos anos, este campo se concentrou em estudos dos tipos de humor, relação do humor com a criatividade, humor negativo, criação e validação de escala de medida, análise multinível e a abordagem anedótica do humor. Desse modo, ao considerar que esses temas têm impulsionado as pesquisas sobre o humor, é essencial, da mesma forma, compreender os usos do humor e os seus efeitos sobre os trabalhadores e organizações.

## Usos do humor no trabalho

O humor em ambientes organizacionais é frequentemente percebido como um mecanismo positivo para melhorar a atmosfera de trabalho, aliviar tensões e construir relacionamentos. No entanto, sua natureza é multifacetada e, por vezes, apresenta implicações negativas (Kim & Plester, 2021). O uso do humor está intrinsecamente ligado à dinâmica e às hierarquias de relacionamento dentro das organizações. Trabalhadores em posições hierarquicamente inferiores frequentemente recorrem ao humor como uma estratégia para aliviar tensões e estabelecer conexões com seus superiores, um recurso que, segundo Bitterly e Brooks (2020), também contribui para sua ascensão a posições superiores e para o manejo dos desafios inerentes a essa progressão. Paralelamente, líderes podem empregar o humor de maneira sutil para reafirmar sua autoridade, suavizar a entrega de críticas ou expressar descontentamento de maneira socialmente aceitável (Cooper, 2005, 2008). Este mesmo humor pode, contudo, ser usado para mascarar comportamentos abusivos ou menosprezar colegas em posições inferiores (Kahn, 1989; Kim & Plester, 2021).

Independentemente da matriz de humor, este abrange tipicamente uma variedade de emoções, tanto positivas quanto negativas, desempenhando um papel fundamental como uma ferramenta para aliviar a complexidade das interações interpessoais (Sidelinger & Madlock, 2021). Um exemplo reside na capacidade dos supervisores de moldar as dinâmicas e experiências no ambiente laboral, onde o sarcasmo se revela como uma forma de humor com a capacidade de impactar as vivências desses indivíduos, quer seja de maneira construtiva ou depreciativa (Sidelinger & Madlock, 2021). De acordo com estes estudiosos, o uso do sarcasmo engloba uma ampla gama de intenções, incluindo comunicações diretas ou indiretas, e pode ser aplicado com o propósito de zombar de colegas de trabalho (Kahn, 1989; Lang & Lee, 2010).

Cooper (2008) também relatou que o humor afeta e é afetado pelas relações de poder existentes no ambiente de trabalho. Por exemplo, a autora explica que brincadeiras e piadas podem ser usadas como índices que refletem a existência de poder, podendo ser focado verticalmente para trabalhadores de *status* inferior ou superior e/ou horizontalmente para trabalhadores em posições que podem variar de forma. Para esta autora, o uso do humor por meio de brincadeiras sobre questões não específicas da tarefa ou relacionadas ao trabalho de uma forma geral, pode ajudar a aliviar as diferenças de *status*, facilitar o trabalho cooperativo entre todos os trabalhadores (Chen & Ayoun, 2022). Por outro lado, Cooper (2008) reforça que o humor pode ser utilizado por gestores para controlar o comportamento dos trabalhadores, reforçando assimetrias e desigualdades



de poder (Kahn, 1989). O controle por meio do uso do humor é expresso na maioria dos casos a partir de sátiras, ironia, sarcasmo e paródia, podendo ocultar a malícia e permitir a expressão de desdém, hostilidade e, em certos casos, a agressividade (Lang & Lee, 2010). Nesse cenário, o humor também é utilizado pelos trabalhadores como uma abordagem segura e eficaz para prevenir e lidar com a supervisão abusiva do líder (Huang et al., 2023).

Nas organizações, muitos trabalhadores querem pertencer a um grupo e o humor pode sinalizar diferenças entre grupos de diversas maneiras (Huang et al., 2023). Em alguns casos, os trabalhadores utilizam o humor para sinalizar e reforçar a pertença a um determinado grupo e distinção dos demais grupos existentes e, por outro lado, outros trabalhadores tendem a acompanhar a dinâmica das relações sociais no contexto laboral e utilizam o humor para se aproximar destes grupos (Kahn, 1989; Cooper, 2005; Kim & Plester, 2021).

Chen e Ayoun (2022) descobriram que o uso do humor afiliativo está positivamente relacionado à percepção de diversão no ambiente de trabalho. Esse tipo de humor contribui para evitar que comportamentos agressivos emergem, unindo as pessoas, reforçando a socialização entre colegas e promovendo a coesão de equipe. O humor afiliativo evoca emoções positivas nos trabalhadores e os ajuda a lidar com o estresse, ampliando e construindo novas emoções positivas, melhorando as relações interpessoais com colegas e gestores. Compartilhar piadas, experiências e brincadeiras engraçadas no trabalho deve ser incentivado, pois são eficazes para transmitir o humor, criar espaços de reflexão, viabilizar a expressão da criatividade e que podem aumentar o desempenho organizacional (Cooper, 2008; Chen & Ayoun, 2022). Contudo, Sacco et al. (2021) salientam que a coesão de grupo influenciada pelo humor muitas vezes pode caminhar de mãos dadas com a exclusão daqueles que não compartilham ou não entendem o humor específico praticado por um determinado grupo, ocasionando divisões e conflitos entre os indivíduos.

O humor também pode criar novas perspectivas e significados sociais alternativos, transmitindo novos entendimentos e conhecimentos aos indivíduos (Lang & Lee, 2010). O humor, nesse contexto, incentiva o pensamento crítico, criativo e inovador, servindo como uma ‘cura’ por meio da libertação do pensamento. Para esses autores, esse tipo de humor, o humor libertador, se relaciona diretamente e positivamente com a criatividade do indivíduo. O humor libertador também ajuda as pessoas a lidarem com estresse e eleva os estados afetivos, motivacionais e emocionais. Zhang et al. (2022) afirmam que esse tipo de humor desafia o *status quo* da organização e, em um ambiente em que o humor libertador é abundante, pode-se observar diversos benefícios: estimula os trabalhadores a saírem de suas zonas de conforto, encoraja a abertura e aceitação do inesperado, abrindo novos insights a serem explorados e desenvolvidos, aumentando o engajamento e trazendo resultados organizacionais positivos.

Kahn (1989) destaca que o humor também é utilizado como uma ferramenta de coping, ajudando as pessoas a se desligarem psicologicamente de situações estressantes e protegendo-as de ameaças emocionais. Esse desligamento ajuda a reduzir as experiências e exposições a estímulos estressantes e debilitantes. Outro uso importante do humor, segundo o autor, é na perspectiva de reenquadramento, onde permite que os indivíduos reformulem e explorem seu próprio ‘mundo’ e o tragam para o universo organizacional, buscando respostas imediatas para potenciais problemas ou conflitos. Além disso, essa perspectiva do humor permite que as pessoas adotem

diferentes perspectivas e posicionamentos daquelas que geralmente tendem a seguir o 'normal', questionando assim o *status quo*.

Como pontuaram Huang et al. (2023), o humor também pode ser compreendido como um recurso e energia do indivíduo, que é utilizado para enviar mensagens, enfrentar adversidades, se comunicar e se aproximar de outros colegas, além de proteger de comportamentos abusivos. Nesse contexto, o reconhecimento da interconexão entre as relações sociais e o humor ressalta não apenas a dimensão individual do bem-estar, mas também a influência coletiva desses elementos na dinâmica organizacional. Sugere-se que investir na promoção de um ambiente de trabalho propício ao humor pode resultar em benefícios para o clima e a eficiência dos processos.

Contudo, ao mesmo tempo que o humor apresenta benefícios comprovados para as organizações e trabalhadores, não se pode negligenciar sua face obscura, como é o caso do humor ofensivo que muitas vezes é utilizado para atingir negativamente alguém, por meio de piadas ofensivas (Kahn, 1989; Kim & Plester, 2021). Huang et al. (2023) apontam que o uso do humor ofensivo pode evoluir para uma agressão e, por outro lado, pode ser usado como um mecanismo de defesa. Além disso, é preciso reconhecer e delimitar a linha tênue que por vezes separa o humor do desrespeito, especialmente em contextos multiculturais e inclusivos, onde as diferenças na percepção e interpretação do humor entre os indivíduos podem ser acentuadas, como demonstrado nos estudos de Evans et al. (2019).

A chamada de Kahn (1989) para a necessidade de compreender a natureza do fenômeno do humor no ambiente organizacional e estabelecer estratégias para que não seja ofensivo a alguém, permanece em grande parte descoberta. Além disso, a face obscura do humor no trabalho lança luz para questões muito importantes que merecem ser debatidas, como por exemplo o assédio. Com isso, se faz de suma importância que os limites do uso do humor sejam estabelecidos para que não mascarem essas questões no ambiente de trabalho que impactam negativamente tanto na saúde física e mental do indivíduo, assim como para o desempenho das organizações. O domínio do humor no trabalho apresenta uma estrutura conceitual que demanda maior atenção e evidência nas agendas de pesquisa no âmbito de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

A partir de tais evidências, sugere-se que as formas latentes de usos do humor na comunicação entre os indivíduos podem influenciar a motivação, e o bem-estar psicológico e emocional dos interlocutores. O que, por sua vez, desencadeia um impacto multinível no desempenho organizacional. Ou seja, o humor empregado de forma adequada e construtiva oferece benefícios como a mitigação do estresse, a promoção da criatividade e o fortalecimento das relações sociais. Já quando empregado de forma equivocada, com finalidade percebida como prejudicial a alguma pessoa, pode prejudicar a saúde mental e bem-estar dos indivíduos, contribuir com práticas discriminatórias e ambientes de trabalho hostis.

Frente ao exposto, faz-se necessário (re)pensar práticas e políticas de Gestão de Pessoas transparentes para combater a criação de ambientes de trabalho configurados por tais práticas hostis. Dentre algumas práticas, as organizações podem pensar em políticas anti-assédio e anti-discriminação, comunicação aberta, *feedback* construtivo, práticas de treinamento em inteligência emocional e uma cultura organizacional aberta ao uso consciente e adequado do humor com limites estabelecidos para que o humor não se torne uma prática ofensiva.

No entanto, para o reconhecimento e compreensão das nuances e ambiguidades desse fenômeno, bem como sua interconexão com outras variáveis e níveis de análise, muitos caminhos precisam ser explorados em futuros estudos, conforme sugerido a seguir. Tal agenda foi criada a partir dos direcionamentos dos estudos da amostra e que inspiraram importantes reflexões para o futuro das investigações sobre o humor no contexto laboral.

## Que caminhos seguir a partir de agora? Proposta de uma agenda de pesquisa

De acordo com o que foi pesquisado até a presente sessão, é possível sugerir diversas pesquisas a fim de aprofundar o conhecimento e contribuir para o avanço progressivo do campo, bem como ampliar e comprovar cientificamente aspectos que já ocorreram empiricamente (Pinheiro & Sá Pinheiro, 2022). Dada a natureza complexa do humor, futuros estudos podem explorar o humor à luz do comportamento organizacional positivo, que de acordo com Luthans (2002) engloba estudos sobre a aplicação de forças de recursos humanos e capacidades psicológicas orientadas positivamente e que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas eficazmente para a melhoria do desempenho. O humor é uma destas forças e, estudos futuros, podem explorar o impacto das funções do humor na promoção ou na influência negativa de emoções no trabalho e/ou de no capital psicológico (Lang & Lee, 2010).

Evans et al. (2019) constataram que mesmo quando as mulheres expressam humor com sucesso, em muitos casos, elas experimentam uma redução nas percepções de status, nas avaliações de desempenho e nas avaliações de capacidade de liderança. Estudos futuros podem investigar contextos que ativam desigualdades de gênero buscando compreender as razões que levam as mulheres a se sentirem menos capazes de liderar e qual o papel do humor. Além disso, variáveis contextuais que podem impactar essa relação podem contribuir para compreender este arcabouço teórico.

Outra oportunidade refere-se a compreensão se trabalhadores insatisfeitos percebem o humor de seus supervisores e colegas de modo mais negativo ou positivo do que os trabalhadores satisfeitos (Sidelinger & Madlock, 2021). Tal apontamento deve-se ao fato de que em muitos casos, mesmo que insatisfeitos, trabalhadores podem ser bem humorados. Com isso, compreender os contextos em que isso ocorre pode fornecer uma compreensão adicional. Em complemento, estes autores também sugerem que seria útil examinar o humor de líderes e liderados para determinar até que ponto o humor de alguém pode influenciar as percepções de humor (ou estilos de humor) de outra pessoa. Em linha de investigação semelhante, Zhang et al. (2022) sugerem explorar a conexão entre liderança humorística e a criatividade dos trabalhadores. Como este tipo de liderança afeta a criatividade dos indivíduos? Como estes indivíduos percebem esse tipo de liderança?

A percepção dos líderes sobre o humor dos trabalhadores também deve ser examinada. Por exemplo, pesquisas que explorem como diferentes características do humor dos trabalhadores podem afetar os resultados do líder (Huang et al., 2023). Outra oportunidade de pesquisa refere-se à compreensão das condições-limite relacionadas ao líder e a sua relação com o humor dos trabalhadores e os seus impactos nos resultados organizacionais.

Os antecedentes do humor no trabalho também é um caminho promissor de pesquisas, haja vista que nenhum estudo da amostra teve este enfoque. Estudos futuros podem explorar, por meio de modelos estruturais, outras variáveis preditoras do humor. Por exemplo, a cultura organizacional, o comportamento de cidadania organizacional, a confiança, a resiliência e o comprometimento podem influenciar o humor dos trabalhadores? Esse é um caminho promissor para compreender variáveis contextuais que podem exercer influência sob o humor.

Além disso, estudos podem explorar qual o papel das práticas e políticas de Gestão de Pessoas podem contribuir para a promoção de um ambiente laboral propício a manifestação do humor para aprimorar o desempenho, criatividade, inovação e os resultados tanto das organizações quanto dos indivíduos. Que práticas podem ser pensadas para trabalhar o humor no ambiente de trabalho? Qual o papel da Gestão de Pessoas em pensar práticas e/ou diretrizes que incentivem o uso do humor para aprimorar o trabalho e as conexões interpessoais dos indivíduos? Como a Gestão de Pessoas pode se beneficiar do uso positivo do humor no ambiente de trabalho? Que lições as organizações podem ter quando os trabalhadores optam por utilizar o humor negativo para conseguir algo? Estas são algumas problemáticas que devem ser examinadas e que podem enriquecer a estrutura conceitual deste campo.

Em tempo, também sugerem-se estudos longitudinais para compreender como o humor pode variar ao longo de um determinado período de tempo, assim como as variáveis que contribuem para isso. Estudos qualitativos e mistos são bem-vindos para compreender de modo mais profundo este fenômeno nos mais variados contextos.

Ademais, a relevância dessas sugestões não deve eclipsar a importância de compreender, igualmente aprofundada, os usos do humor e seus efeitos abrangentes sobre os trabalhadores e as organizações. O humor, quando adequadamente incorporado no ambiente laboral, pode ser uma poderosa ferramenta para promover a coesão, aliviar o estresse e estimular a criatividade. Por outro lado, um entendimento holístico do humor também demanda a consideração das situações em que o humor pode ser contraproducente, alienado ou que prejudica a dinâmica organizacional. Portanto, é imperativo que as pesquisas futuras abordem não apenas a natureza e os elementos constituintes do humor, mas também as suas aplicações e impactos tangíveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O humor no trabalho, embora a passos lentos, emergiu como uma importante temática no campo de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, principalmente por incentivar a expressão da criatividade e por contribuir para enfrentar períodos adversos. Ao analisar o estado da arte e a estrutura conceitual deste campo de pesquisa, a partir dos itinerários da produção científica internacional, é possível apontar: a estrutura deste campo é concebida por investigações dos tipos de humor, instrumento de medida, usos do humor e os seus efeitos para as organizações. A partir dos itinerários, ainda foram identificadas lacunas de pesquisa que inspiraram o desenho de uma agenda para estudos futuros.

Por meio dos resultados, foi possível delinear como esta temática evoluiu ao longo dos anos apontando os usos do humor pelos trabalhadores. As descobertas desta revisão sugerem uma compreensão temporal de como o humor é utilizado no trabalho como estratégia para a proteção da supervisão abusiva, alívio do estresse e de tensões, bem como fonte para expressão da criatividade, para se aproximar de uma pessoa, incentivar o pensamento crítico e proporcionar inovação ao trabalho desempenhado.

Por outro lado, também foi possível identificar a faceta negativa do uso do humor que, embora não seja o foco central dos estudos, é essencial compreender os seus efeitos nos indivíduos e nas organizações. Além disso, identificou-se que o humor pode ser utilizado para excluir pessoas de um determinado grupo de trabalho, pode ser configurado como assédio, pode induzir os indivíduos a produzirem mais do que realmente conseguem e também pode ser utilizado como uma forma abusiva a outros indivíduos em níveis hierárquicos inferiores. Tais achados lançam luz para as dinâmicas de poder existentes nas organizações e que balizam grande parte das relações sociais estabelecidas.

Assim, estas são algumas contribuições teóricas deste estudo, assim como o detalhamento e sistematização do conhecimento disponível, podendo servir como um guia para futuros pesquisadores interessados neste campo. Ainda, é exposto que o humor pode ser utilizado como uma ferramenta de comunicação e parte de estratégias dos trabalhadores para o seu uso.

Em termos práticos, esta revisão traz uma série de apontamentos de como os trabalhadores utilizam o humor nos mais variados cenários, sendo perceptível que o humor ultrapassa o entendimento de apenas divertir colegas de trabalho e lança luz para a sua natureza estratégica para contribuir positivamente para os processos organizacionais. Por exemplo, gestores e líderes podem usufruir dos usos do humor influenciando os trabalhadores de modo ascendente e de proteção à liderança abusiva. Além disso, gestores podem incluir práticas organizacionais de incentivo ao uso do humor em sua cultura organizacional. Em caminho oposto, também é possível pensar nessas práticas para combater práticas abusivas mascaradas pelo humor, como o assédio, no trabalho.

Nesse cenário, as organizações ainda podem compreender a dinâmica, o contexto e as motivações para o uso de humor. Em termos sociais, o humor baliza as relações sociais estabelecidas dentro e fora das organizações, o que pode influenciar na dinâmica do trabalho. Assim, esta revisão revela como o humor pode contribuir para o bem-estar individual e melhorar a qualidade de vida. Outrossim, também é exposto como o humor ofensivo pode comprometer o bem-estar dos indivíduos, revelando-se, assim, como um grande desafio não só para gestores, mas também para a sociedade: conhecer os limites do humor para que este não se converta em práticas abusivas e que podem ofender as pessoas.

Frente a esse contexto, este estudo enfrentou algumas limitações. O fato de ser utilizado apenas uma base de dados pode ter restringido a busca por outros artigos que podem ser importantes para compreender este fenômeno. O baixo número de artigos publicados, de acordo com os estudos encontrados na *Web of Science*, também pode influenciar na análise dos resultados, no sentido de algumas informações se tornarem repetitivas. Com isso, recomenda-se que estudos comparativos em outras bases de dados, podem ampliar o escopo de investigação e dar continuidade a esta revisão ampliando, igualmente, as descobertas aqui descritas.

Ademais, fica o convite às organizações, trabalhadores, academia, estudantes e a sociedade em geral em incentivar comportamentos humorísticos buscando estabelecer relações sociais sólidas que contribuam para um ambiente de trabalho mais saudável para se trabalhar e que abracem a arte do humor como uma ferramenta poderosa na construção de laços sociais resistentes. Em cada riso e piada compartilhada, vislumbra-se a construção de alicerces sólidos para uma cultura de trabalho exuberante, positiva e sustentável.

## AGRADECIMENTO

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES para a realização deste estudo.

---

## REFERÊNCIAS

---

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive Science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Bitterly, B., & Brooks, A. W. (2020). Sarcasm, Self-Deprecation, and Inside Jokes: a user's guide to humor at work. *Harvard Business Review*, 1. Disponível em: <https://hbr.org/2020/07/sarcasm-self-deprecation-and-inside-jokes-a-users-guide-to-humor-at-work>
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chen, H., & Ayoun, B. (2022). Does National Culture Matter? Restaurant Employees' Workplace Humor and Job Embeddedness. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 46(6), 1096-1121. <https://doi.org/10.1177/10963480211027927>
- Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Cooper, C. D. (2005). Just Joking around? Employee Humor Expression as an Ingratiation Behavior. *Academy of Management*, 30(4), 765-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378877>
- Cooper, C. D. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: a relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (1999). Use of Humor at Work: predictors and implications. *Psychological Reports*, 84(3), 961-968. <https://doi.org/10.2466/pr0.1999.84.3.961>
- Evans, J. B., Slaughter, J. E., Ellis, A. P. J., & Rivin, J. M. (2019). Gender and the evaluation of humor at work. *Journal Of Applied Psychology*, 104(8), 1077-1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000395>
- Huang, M., Ju, D., Yam, K. C., Liu, S., Qin, X., & Tian, G. (2023). Employee Humor Can Shield Them from Abusive Supervision. *Journal Of Business Ethics*, 186(2), 407-424. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05208-9>
- Jemielniak, D., Przegalińska, A., & Stasik, A. (2018). Anecdotal evidence: understanding organizational reality through organizational humorous tales. *Humor*, 31(3), 539-561. <https://doi.org/10.1515/humor-2017-0059>
- Kahn, W. A. (1989). Toward a Sense of Organizational Humor: implications for organizational diagnosis and change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 25(1), 45-63. <https://doi.org/10.1177/0021886389251004>
- Kim, H. S., & Plester, B. (2021). Smashing, Shaming, or Polite Fun and Joy? How Workplace Humor Influences Positive Well-Being in South Korean Workplaces. *Frontiers In Psychology*, 12, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682183>
- Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(1), 46-60. <https://doi.org/10.1080/09585190903466855>

- Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: planejamento, execução e análise. In Pimentel, M., & Santos, E. O. (Orgs.), *Metodologia de pesquisa científica em informática na educação: abordagem qualitativa*. Porto Alegre, RS, SBC.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: development of the humor styles questionnaire. *Journal Of Research In Personality, 37*(1), 48-75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Mindess, H. (1987). The Panorama of Humor and the Meaning of Life. *American Behavioral Scientist, 30*(1), 82-95. <https://doi.org/10.1177/000276487030003007>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review, 29*(4), 101-117. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Pinheiro, T. S. O., & Sá Pinheiro, L. V de. (2022). Marketing de relacionamento nas mídias sociais: revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal, 21*(1), 85-100.
- Rawlings, M., & Findlay, B. (2016). The development and validation of the Humor at Work (HAW) scale. *Humor, 29*(1), 49-75. <https://doi.org/10.1515/humor-2015-0097>
- Sacco, D. F., Brown, M., & May, H. D. (2021). Not Taking a Joke: the influence of target status, sex, and age on reactions to workplace humor. *Psychological Reports, 124*(3), 1316-1334. <https://doi.org/10.1177/0033294120926671>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal, 38*, 846-862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Scheel, T., Gerdenitsch, C., & Korunka, C. (2016). Humor at work: validation of the short work-related humor styles questionnaire (swhsq). *Humor, 29*(3), 1-27. <https://doi.org/10.1515/humor-2015-0118>
- Sidelinger, R. J., & Madlock, P. E. (2021). Humor at work: exploring supervisors' sarcasm, self-disparaging and vulgar language based humor, and verbal aggression. *Communication Research Reports, 38*(5), 293-303. <https://doi.org/10.1080/08824096.2021.1963697>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*, 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Turnalar-Çetinkaya, N., Keskin, I. N., Bora, G., Ikan, R., & Gümrükçü, Ş. (2022). Organizational humor as making our work more meaningful: mediation by crafting job resources. *Humor, 35*(4), 643-664. <https://doi.org/10.1515/humor-2022-0033>
- Zhang, Y., Yin, C., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2022). Humor at work that works: a multi-level examination of when and why leader humor promotes employee creativity. *Frontiers In Psychology, 13*, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.903281>
- Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods, 18*, 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

# INTEGRAÇÃO VERTICAL OU CONTRATOS? UM ESTUDO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA DE VINHOS FINOS NO ESTADO DO PARANÁ

## VERTICAL INTEGRATION OR CONTRACTS? A STUDY OF GOVERNANCE STRUCTURES IN THE FINE WINE CHAIN IN THE STATE OF PARANA

### ADRIANA COMINI DA SILVA SANTANA

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
adrianacomini23@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3869-5755>

### CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
caaugusto2@uem.br  
<https://orcid.org/0000-0001-5416-3217>

### R E S U M O

O presente estudo busca compreender como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino do Paraná. Para tanto, utilizou-se como arcabouço teórico a Economia dos Custos de Transação, com foco nas estruturas de governança, explorando os pressupostos comportamentais e atributos de transação. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e descritiva, com entrevistas semiestruturadas feitas com gestores de vinícolas, seus fornecedores e o representante da VINOPAR. Os dados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo. Como resultados, identificou-se que as estruturas de governança mais utilizadas correspondem aos contratos, majoritariamente, e a integração vertical, em segundo lugar. A alta especificidade da uva favorece transações mais integradas verticalmente, mas também muitas vinícolas adotam contratos, principalmente, em situações em que não é viabilizado condições internas para produzir uvas finas e para redução de custos internos. A necessidade de acompanhamento da uva leva a recorrência frequente das transações e a relacionamentos de longo prazo. A incerteza é motivada, especialmente, por fatores climáticos e questões econômicas. Conclui-se que o estudo possibilitou entender como os custos de transação impactam nas escolhas das estruturas de governança.

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

Economia dos Custos de Transação; Estruturas de governança; Cadeia de Vinhos Finos.

### A B S T R A C T

*The present study aims to understand how the governance structures are presented by fine wine wineries in Paraná. For that, Transaction Cost Economics framework was employed as a theoretical basis, with a focus on governance structures, exploring behavioral assumptions and transaction attributes. The research conducted was qualitative and descriptive, involving semi-structured*



*interviews with winery managers, their suppliers and the VINOPAR representative. The data were analyzed using the content analysis technique. As findings, it was identified that the most used governance structures are primarily contracts, followed by vertical integration. The high specificity of the grape leads to more vertically integrated transactions, but many wineries also adopt contracts, especially in situations when internal conditions for producing fine grapes and reducing internal costs are not viable. The need for grape monitoring leads to frequent transaction recurrence and long-term relationships. Uncertainty is motivated especially by climatic factors and economic issues. In conclusion, the study provided insights into how transaction costs impact the choices of governance structures.*

#### KEYWORDS

*Transaction Costs Economics; Governance Structures; Wine Chain.*

## INTRODUÇÃO

O vinho se configura como um dos principais e mais apreciados destinos de processamento da uva, tornando-se uma das principais bebidas do mundo. Recentemente, os agentes econômicos envolvidos na cadeia de vinhos no Brasil vêm buscando a consolidação da bebida no país, com o propósito de produzir vinhos de qualidade frente à concorrência de vinhos importados (Mello & Machado, 2022).

Para cumprir esse propósito, o Brasil precisa vencer diversos desafios na produção de vinhos finos, incluindo as dificuldades referentes a adaptações climáticas no cultivo de uvas viníferas, destinadas ao vinho fino (Hoeckel et al., 2017). Embora o país produziu cerca de 217 milhões de litros de vinho em 2021, apenas 20% desse volume correspondeu a vinhos finos, totalizando 43,47 milhões de litros (Mello & Machado, 2022). No Brasil, são recentes os trabalhos envolvendo o vinho fino (Bernier et al., 2020; Hoeckel et al., 2017; Mello & Machado, 2022), o que indica, ainda, um longo caminho a percorrer para o país alcançar maior competitividade na cadeia vitivinícola.

Portanto, apesar de ter potencial, o Brasil enfrenta um mercado altamente competitivo perante os vinhos importados, que possuem tradição e reputação consolidadas, além de encontrarem menos barreiras tributárias no país (Cella et al., 2021). Assim, estudar a cadeia vitivinícola, em suas diferentes regiões e configurações, se faz necessário para expandir a vitivinicultura em diferentes regiões do país, fortalecer a cultura da uva e do vinho no território brasileiro e promover a expansão sustentável do setor.

Para entender o desenvolvimento da produção de vinhos finos no Brasil, tomou-se como objeto de estudo a cadeia vitivinícola paranaense. Essa escolha decorre da presença de vinhos premiados, de um *terroir* com características novas e diferenciadas, e de iniciativas do governo estadual para impulsionar o setor (Agência Estadual de Notícias [AEN], 2021). O Paraná apresenta uma pequena produção de vinhos de mesa e finos, envolvendo 28 vinícolas, que estão ganhando escala (AEN, 2021; Mello & Machado, 2022).

Considerando os desafios que a cadeia vitivinícola paranaense enfrenta para estabelecer sua competitividade no cenário nacional, e o potencial de desenvolvimento existente nesse setor, além da necessidade de olhar para as transações entre os agentes da cadeia, é crucial analisar a forma como eles se organizam para transacionar entre si. Destaca-se que, a análise das transações e formas de coordenação é fundamental, pois a maneira que a cadeia está estruturada impacta significativamente sua eficiência (Cunico, *et al.*, 2020; Guimarães *et al.*, 2022; Ketokivi & Mahoney, 2020; Zylbersztajn, 2018).

Nessa orientação, a Economia dos Custos de Transação (ECT) pode ser aplicada para discutir transações e seus atributos, notadamente na área de agronegócios (Zylbersztajn, 2018). Essas transações podem ser analisadas a partir de estruturas de governança, que descrevem as formas de coordenação adotadas pelas empresas, desde transações via mercado, contratos (Ménard, 2004, 2021), até integração vertical (Williamson, 1985). A escolha eficiente dessas estruturas depende de atributos de transação (especificidade de ativos, frequência e incertezas), dada a existência de pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) (Williamson, 1985).

No caso dos vinhos finos, especificamente, nota-se a presença de certo grau de especificidade de ativos, pois a uva possui características peculiares provenientes da região onde é cultivada, e, também, dos processos pertinentes a elaboração do vinho fino, que demandam conhecimento e equipamentos especializados em sua produção (Hoeckel, *et al.*, 2017). A especificidade da uva e do vinho pode acarretar incertezas nas transações e impactar a frequência das negociações, uma vez que, quando um ativo é específico, ele tende a ficar mais suscetível ao oportunismo e à apropriação de valor (Azevedo, 2000; Williamson, 1985).

Portanto, por um lado, a cadeia vitivinícola paranaense vem se desenvolvendo e ganhando notoriedade no setor (AEN, 2021; VINOPAR, 2021). Nesse cenário, nota-se a presença de especificidade de ativos nas transações, caracterizado pelas peculiaridades envolvidas no cultivo e na vinificação das uvas finas. Ademais, destacam-se as incertezas provenientes de adaptação climática e flutuações econômicas (Cella *et al.*, 2021; Hoeckel *et al.*, 2017). Por outro lado, frente às possibilidades de crescimento, é essencial conceber estruturas de governança robustas, capazes de coordenar as transações, proteger o valor dos ativos transacionados e permitir eficiência aos processos produtivos e operacionais do vinho fino.

Diante do exposto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: Como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino no Estado do Paraná? A partir desse problema, o objetivo da pesquisa é compreender como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino no Estado do Paraná.

Teoricamente, o estudo justifica-se ao contribuir com a discussão das estruturas de governança e custos de transação em uma cadeia pouco explorada, destacando peculiaridades referentes à cadeia de vinhos finos, de forma particular. Destaca-se a relevância de investigar a teoria em diferentes contextos para compreender sua aplicabilidade e contribuir para sua consolidação. Empiricamente, o estudo visa oferecer aos gestores, vinícolas, associações, instituições e produtores rurais, um olhar para a cadeia vitivinícola, em termos de eficiência, além de identificar como as empresas desse setor estão estruturadas.

O artigo apresenta como estrutura esta introdução, seguida do referencial teórico, com a Economia dos Custos de Transação. Posteriormente, são descritos os procedimentos metodológicos, seguidos da análise de dados, com base nas entrevistas realizadas com gestores das vinícolas e seus fornecedores. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo possui como aporte teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT), percorrendo suas origens e principais pressupostos.

### Economia dos Custos de Transação

O campo de estudos da ECT tem como raízes a Nova Economia Institucional (NEI). A NEI surgiu como uma nova forma de analisar as instituições que moldam a sociedade (North, 1991; Pereira & Lopes, 2018). Um dos trabalhos pioneiros na análise das instituições é o de Coase, “*The nature of the firm*”, publicado em 1937. Nesse trabalho, Coase argumenta que a firma possui custos, além dos descritos da produção (fixos e variáveis), que são os custos de funcionamento de uma empresa no mercado. Os custos abordados por Coase (1937) são os mesmos custos que, posteriormente, Williamson (1985) denomina como custos de transação. O trabalho de Williamson (1985) visa desenvolver os fundamentos da ECT, utilizando a transação como unidade de análise.

A busca pela forma organizacional mais adequada para estruturar as transações, está presente nas discussões relacionadas à eficiência organizacional (Guimarães, *et al.*, 2022). Essa busca é traduzida pela hipótese de alinhamento discriminante, que sugere que o ambiente institucional, os atributos da transação e os pressupostos comportamentais interagem para formular uma solução eficiente de governança (Schneider, *et al.*, 2018; Zylbersztajn, 2018). A redução/economia dos custos de transação ocorre quando todos os termos pertencentes a lógica da ECT estão alinhados (Zylbersztajn, 2018). Os elementos da hipótese compõem as premissas básicas da ECT: pressupostos comportamentais, atributos da transação e estruturas de governança.

### Pressupostos comportamentais e atributos da transação

Os pressupostos comportamentais envolvem a racionalidade limitada e o comportamento oportunista. A racionalidade limitada afirma que todos os indivíduos são racionais e buscam maximizar seus lucros em negociações, porém apenas de forma limitada (Ketokivi & Mahoney, 2020; Saes, 2009). Já o comportamento oportunista está relacionado a ações de má-fé, quebra de promessas, distorção de informações e a forte influência do auto-interesse nas decisões individuais (Azevedo, 2000; Ketokivi & Mahoney, 2020; Saes, 2009; Trienekens, 2011; Williamson, 1985; 1991).

Os atributos da transação são compostos por incerteza, frequência e especificidade dos ativos. A incerteza surge da complexidade das mudanças do ambiente econômico e é caracterizada pela

impossibilidade de realizar avaliações precisas, bem como a imprecisão de informações disponibilizadas no setor (Schneider *et al.*, 2018). A incerteza pode ser subdividida em três tipos: primária, secundária e comportamental (Williamson, 1985). A incerteza primária refere-se a contingências ambientais, como questões climáticas, econômicas e políticas. A incerteza secundária envolve a falta de informação decorrente da tomada de decisão em um contexto competitivo. Já a incerteza comportamental está associada à incapacidade de prever o comportamento da outra parte em transações (Ketokivi & Mahoney, 2020). Esse último tipo de incerteza está associado a ações oportunistas (Williamson, 1985).

A frequência diz respeito à quantidade de vezes que os ativos são transacionados, podendo ocorrer em forma de compra única, ocasional ou recorrente (Williamson, 1985). A frequência está relacionada diretamente aos pressupostos comportamentais (Cholez *et al.*, 2020). Quanto maior for a frequência das transações, menores serão os custos associados à elaboração contratual (Ménard, 2021) e maiores serão as chances de desenvolvimento de parcerias de longo prazo entre as partes de uma transação (Kosaka *et al.*, 2019; Ménard, 2004). Isso pode gerar uma economia nos custos de transação, redução do comportamento oportunista (Ménard, 2004; Williamson, 1985) e melhora na confiança entre os agentes econômicos (Kosaka *et al.*, 2019).

O último dos atributos das transações refere-se à especificidade de ativos. Ativos específicos são caracterizados como aqueles que perdem valor diante de uma comercialização via mercado (Cunico, *et al.*, 2020; Oliveira, *et al.*, 2019), sendo considerado o elemento mais crucial para a análise nas transações (Ciliberti *et al.*, 2020). Nesse contexto, Williamson (1985, 1991) propõe seis tipos de especificidade de ativos (Quadro 1).

**Quadro 1 - Tipos de especificidade de ativos**

Especificidade	Descrição
Local	Localização da firma e também a redução de custos com transporte
Física	Equipamentos ou materiais específicos
Humano	Corpo de trabalhadores e gestores especializados
Dedicado	Relação de dependência do investimento com o retorno, refere-se à dedicação a um agente particular ou a uma atividade específica
De marca	A marca representa uma importância distinta para a atividade (importante, principalmente, no mundo das franquias)
Temporal	Importância do tempo para determinar a perecibilidade ou desvalorização do ativo

FONTE: ELABORADO COM BASE EM WILLIAMSON (1985, 1991).

Além disso, Williamson (1985) categoriza os ativos em três classes: não específico, misto e altamente específico. Partindo dessa premissa, quanto mais específico for o ativo, maior tende a ser a incerteza envolvida na negociação, bem como a incidência de comportamento oportunista e a racionalidade limitada.

## Estruturas de governança

As estruturas de governança podem ser definidas como mecanismos de coordenação que organizam as transações (Windsperger *et al.*, 2018; Zylbersztajn, 2018), classificadas como mercado, integração vertical e formas híbridas (contratos).

Na estrutura de **mercado**, as empresas recebem mais incentivos e liberdade para transacionar, sem a necessidade de tratativas burocráticas. A identidade dos indivíduos na transação não importa, não há intenção de estabelecer relações de longo prazo e o preço é o fator determinante na negociação (Williamson, 1985). A estrutura de mercado, geralmente, é escolhida para transacionar ativos de baixa especificidade, baixa frequência de transação e baixo grau de incerteza. Isso resulta em custos de transação menores (Williamson, 1985, 1991), pois, caso ocorra desistência, não existirá grande perda no valor dos ativos, já que o mercado possibilita alternativas de troca com outros fornecedores (Trienekens, 2011).

A **integração vertical** configura-se na estrutura de governança mais eficiente em cenários com alta especificidade de ativos, frequência recorrente de transações e alta incerteza no setor (Williamson, 1985, 1991). As transações ocorrem dentro da mesma empresa, de forma unificada, ou seja, os estágios da produção de um produto estão sob a administração de uma única estrutura administrativa. Isso proporciona melhor organização interna, conferindo a empresa maior controle e supervisão (Augusto *et al.*, 2018; Crook *et al.*, 2013), contribuindo para a redução do comportamento oportunista e dos custos associados à má adaptação (Williamson, 1985).

A estrutura contratos situa-se entre o mercado e a hierarquia e diz respeito às transações realizadas por duas ou mais empresas, que se envolvem em relações de longo prazo para realizar trocas pertinentes a ativos de especificidade média (Ciliberti *et al.*, 2020; Huang *et al.*, 2020; Ménard, 2004, 2021; Schnaider, *et al.*, 2018; Windsperger *et al.*, 2018). Ademais, as formas híbridas podem servir como meio de proteger os direitos de propriedade dos ativos transacionados, sem recorrer aos altos custos de monitoramento e controle, ou a perda de valor dentro de transações via mercado (Ketokivi & Mahoney, 2020).

Considerando a literatura retratada, ativos de elevada especificidade e incerteza justifica as empresas adotarem a integração vertical. Mas será que esses ativos somente são encontrados na estrutura de integração vertical? Ou outras estruturas de governança, como contratos, também podem atender essas particularidades, sem afetar a eficiência das transações e o valor do ativo transacionado?

Alguns estudos retratam que, mesmo com ativos específicos e incerteza no setor, é possível adotar a estrutura de contratos sem afetar negativamente as transações (Augusto *et al.*, 2017; Ciliberti *et al.*, 2020; Cunico *et al.*, 2020; Huang *et al.*, 2020; Oliveira, *et al.*, 2019; Windsperger *et al.*, 2018). O estudo de Augusto *et al.* (2017) aponta que mesmo em face de ativos específicos, a estrutura de contratos pode ser usada para transacionar ativos que não são possíveis de obter internamente. Ciliberti *et al.*, (2020) demonstraram que os agricultores se beneficiaram das formas híbridas, adotada em forma de cooperativa, apesar da especificidade de ativos e alta incerteza no setor.

Cunico *et al.* (2020) afirma que, em determinadas situações, como no setor piscícola, considerando a presença de ativos específicos, surge a necessidade de utilizar contratos, para atingir certos padrões de produção e industrialização, não alcançados com a integração vertical. Huang *et al.*, (2020) enfatizam a importância da interdependência entre os agentes de uma cadeia em relações de longo prazo, visando desenvolver um ecossistema de co-criação para resguardar o valor dos ativos e recursos específicos.

Para Windsperger *et al.* (2018), as formas híbridas permitem que as empresas alcancem desempenho superior ao colaborar com outros agentes envolvidos. Oliveira, *et al.*, (2019) demonstraram que, no setor de cafés, contratos bem estabelecidos podem substituir a integração vertical, sem afetar os custos de transação. Portanto, é possível salientar que ativos específicos também podem ser encontrados em empresas que adotam contratos para efetuar suas transações, dependendo das condições e fatores ambientais existentes.

## MÉTODO

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e com recorte transversal nos anos de 2022 e 2023, utilizando de dados de fontes primárias e secundárias. As fontes secundárias incluem artigos e documentos do governo do estado e da Associação de Vitivicultores do Paraná (VINOPAR) sobre o setor vitivinícola. As fontes primárias incluíram três roteiros de entrevistas semiestruturadas com gestores de vinícolas de vinhos finos, os fornecedores dessas vinícolas e um dos representantes da VINOPAR. A pesquisa ocorreu em duas etapas: coleta dos dados secundários e pesquisa de campo com entrevistas.

Durante o levantamento de dados primários, foram abordados nove vinícolas de vinhos finos localizadas no Paraná, todas associadas à VINOPAR, por se configurar como uma das principais associações de vitivicultores do estado. Também foram abordados três fornecedores de uvas ou de vinhos das vinícolas entrevistadas. As respostas da entrevista com o representante da VINOPAR também foram incorporadas para possibilitar uma melhor compreensão e triangulação dos dados. Os participantes da pesquisa são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Participantes da pesquisa**

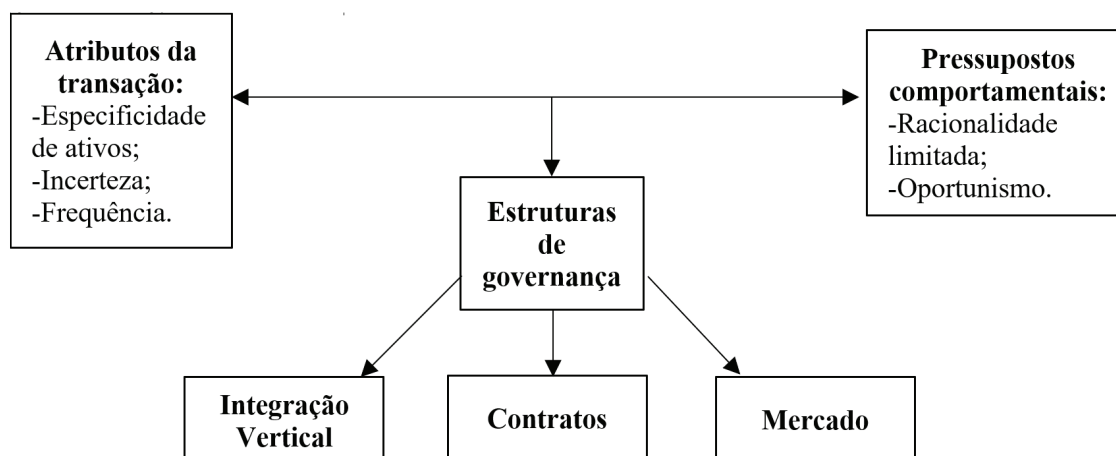
Entrevistados	Tempo de atividade (anos)	Porte ou tamanho	Funcionários	Cargo
Vinícola A	40	Pequeno a médio	4	Enólogo e diretor
Vinícola B	14	Pequeno	12	Sócia proprietária
Vinícola C	9	Pequeno	3	Responsável técnica
Vinícola D	17	Pequeno	5	Diretora Operacional
Vinícola E	123	Médio	7	Sommelier
Vinícola F	8	Pequeno	19	Proprietário

Entrevistados	Tempo de atividade (anos)	Porte ou tamanho	Funcionários	Cargo
Vinícola G	9	Pequeno	13	Proprietário e diretor
Vinícola H	30	Médio	15	Proprietário
Vinícola I	4	Pequeno	2	Proprietário
Produtor rural 1	12	300 ha com 10 ha de uvas finas	3	Proprietário
Produtor rural 2	23	74 ha com 14 ha de uvas finas	3	Proprietário
Produtor rural 3	30	7 ha de uvas finas	6	Proprietário
Representante daVINOPAR	4	-	-	Secretário executivo

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos entrevistados e transcritas, posteriormente, em arquivos de texto, totalizando em 15 horas e 38 minutos. Para a análise dos dados foi escolhida a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2007). Essa técnica consiste em três etapas: pré-análise, exploração do material e inferência e interpretação dos dados. Na primeira etapa, foram definidos o tema de estudo, o objetivo, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos e foi efetivamente realizada a coleta de dados. Na segunda etapa, o *corpus* da pesquisa submeteu-se a um estudo orientado pela ECT. Nesse momento ocorreu a codificação, recorte de trechos relevantes para o atender o objetivo proposto e a classificação em categorias, predefinidas com base na literatura utilizada (Figura 1).

**Figura 1. Categorias de análise.**



FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

Para auxiliar o processo de codificação, recorte e categorização utilizou-se o *software Atlas.ti*. Este *software* permitiu fazer de forma sistemática a leitura das entrevistas, com a codificação (códigos) e recorte dos trechos relevantes. Posteriormente, esses trechos foram organizados de acordo com a categoria relacionada ao código previamente atribuído a cada trecho.

Na etapa final da análise de conteúdo, buscou-se levantar inferências a partir do material exposto. Também procurou-se interpretar os dados obtidos nas entrevistas e nos dados secundários à luz da teoria trazida no referencial teórico para levantar significados e inferências para atender o objetivo traçado inicialmente.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção busca-se analisar as estruturas de governança encontradas em campo.

### Atributos de transação

Os elementos referentes aos atributos da transação, como frequência, incerteza e especificidade de ativos, foram encontrados nas vinícolas estudadas.

Segundo as vinícolas entrevistadas, a frequência de compras ocorre anualmente, seguindo o ciclo vegetativo da videira que, normalmente, tem a sua colheita no verão. Entretanto, as relações ocorrem durante o ano todo, caracterizadas pelas vinícolas que acompanham e/ou prestam assessoria na produção de uvas aos seus fornecedores. Essa dinâmica caracteriza uma frequência recorrente de transações, conforme descrito por Williamson (1985). Ademais, as vinícolas buscam desenvolver relações de longo prazo com seus fornecedores, como argumentado por Cholez *et al.* (2020), Kosaka *et al.* (2019) e Ménard (2004, 2021).

A incerteza nas vinícolas identificou-se como: a) ambientais e climáticas; b) flutuações econômicas e políticas; c) concorrência com vinhos nacionais e internacionais; d) oscilações no consumo de vinhos, e; e) incertezas perante as relações de fornecimento. O aspecto mais evidenciado pelos entrevistados foi a incerteza envolvendo aspectos ambientais e climáticos. Isso ocorre devido às necessidades climáticas da uva fina, elemento primordial do vinho fino.

Quanto às incertezas associadas às flutuações econômicas, o Entrevistado A aponta que, durante períodos de instabilidade econômica, o mercado de vinhos finos é afetado, pois o vinho fino é considerado um produto supérfluo para muitos consumidores. Para a Vinícola D, outra incerteza envolvendo o setor de vinhos finos trata-se da concorrência com vinhos nacionais e internacionais. Países como França, Itália e Espanha enxergam o Brasil como um mercado ascendente para a exportação de vinho fino, o que aumenta a concorrência para as pequenas vinícolas, gerando incertezas.

Referente às oscilações no consumo de vinhos, o Entrevistado E exemplifica: “[...] a gente sempre tenta estar atento né, a expectativa do consumidor, mas o mundo do vinho ele tem bastante flutuação, né? Então, o vinho rosé, até pouco tempo ninguém se interessava por vinho



rosé, hoje a gente tem um interesse crescente nesse estilo de vinho”. Ademais, as entrevistadas C e D mencionam que o vinho fino é um ativo que não fica pronto para ser comercializado dentro de uma safra (período de um ano). Pelo contrário, ele pode demorar, até mesmo, anos para ser comercializado, gerando custos de manutenção e estoque para as vinícolas. Por isso, as vinícolas ressaltam a importância de acompanhar o mercado para entender suas flutuações ou, até mesmo, buscar métodos mais rápidos de vinificação.

Sobre às relações de fornecimento entre produtor e processador, elas também estão condicionadas as incertezas climáticas e ambientais. Sobre isso, a Vinícola B, independente do clima da safra, preza pela qualidade de suas uvas e exige isso dos seus fornecedores. Ademais, existe a incerteza referente ao transporte da uva para a vinícola, uma vez que, a demora na vinificação pode afetar a qualidade do vinho.

Ao analisar as incertezas na produção de vinhos finos, constatou-se os três tipos de incertezas trazidos na literatura: primária, secundária e comportamental. (Williamson, 1985). As incertezas primárias envolvem aspectos econômicos e políticos, concorrência com vinhos nacionais e internacionais, oscilações no consumo de vinhos finos, e, também, ao clima. As incertezas secundárias estão associadas às relações com fornecedores, condicionadas também às condições climáticas. A incerteza comportamental pode ser manifestada por comportamento oportunista. Essas incertezas impossibilitam as vinícolas de preverem ocorrências futuras ou realizar ações precisas no setor vitivinícola, conforme apontado por Ketokivi e Mahoney (2020) e Schneider *et al.* (2018).

A especificidade de ativos foi encontrada nas vinícolas entrevistadas, abrangendo todos os tipos de especificidade: local, física, humana, dedicada, de marca e temporal (Williamson, 1985, 1991).

A especificidade de ativos físicos refere-se às características físicas da uva e do vinho fino. A uva fina trata-se de uma uva da espécie *vitis vinifera*, e o seu principal destino é o processamento do vinho fino, por causa de suas características, como: casca fina, polpa concentrada, baixo teor de água, e clima específico para seu cultivo (Moura *et al.*, 2021). Além disso, há uma variedade de uvas, como: *Cabernet Sauvignon*, *Syrah*, *Tannat*, *Pinot Noir*, *Merlot*, *Malbec*, *Chardonnay*, que determinam o tipo de vinho a ser elaborado (branco, rosé, tinto ou espumante).

A especificidade da uva para a elaboração do vinho fino é evidente, observado na fala da Entrevistada D: “Isso é uma questão legal né. Então, pelas normativas que existem no Brasil, no vinho fino, o único componente que ele pode ter é uvas viníferas [...]”. Ademais, é a uva que concede a qualidade, o sabor, a cor e o aroma ao vinho fino.

Comprovando a especificidade da uva, a Entrevistada D cita a existência de outros produtos fabricados com a uva fina, contudo, o vinho fino é o produto com maior valor agregado produzido: “[...] então ela poderia ser usada, por exemplo, para ser desidratada, para fazer extração de óleo da semente né, para a extração de compostos químicos como os próprios polifenóis, ela poderia ter outras finalidades em que ela ainda seria útil, mas são sempre subprodutos”.

Referente ao vinho fino, algumas características físicas também foram observadas. Segundo a Entrevistada B, o vinho fino é diferente do vinho de mesa, apresentando elaboração: “[...] é um vinho que tem elaboração, que tem um pouco mais de primor, né? Na sua elaboração, que envelhece na garrafa, que tem estágio em barrica, ele tem algo que o destaca realmente, que o faz ser mais trabalhado [...]”.

A especificidade local na produção de uvas e na elaboração de vinhos finos é evidenciada pelo conceito de *terroir*, que engloba uma série de fatores como: clima, solo, chuva, sol, equipamentos físicos e conhecimentos técnicos sobre a uva e o vinho (Niederle, 2011). Esses fatores, unidos, determinam o estilo final do vinho. A fala da Entrevistada D ressalta essa relevância:

*[...] o local é extremamente relevante, porque o projeto foi todo embasado no conceito de terroir, que é um conceito francês que une as características do solo, clima e manejo, cultura, pessoas, né, para, como determinantes do estilo final do vinho, [...] para nós, é extremamente relevante, porque eu já iniciei esse projeto trabalhando com esse conceito e é, por isso, que eu só trabalho com uvas próprias [...].*

Tanto a instalação do parreiral, quanto a estrutura para elaborar vinhos, exige altos investimentos, relacionados à especificidade de ativos dedicados. Durante a fase inicial de implantação do parreiral, os investimentos são maiores. Após implantados, os cuidados se concentram na manutenção com tesouras de podas, aplicação de fungicidas e irrigação. As tecnologias empregadas nessa manutenção no parreiral são simples e podem ser empregadas, até mesmo, em outros processos, não sendo considerados ativos altamente específicos.

Referente a estrutura de vinificação dos vinhos inclui diversos equipamentos voltados à elaboração do vinho, como desengaçadeira, tanques de inox, prensa pneumática, envasadora, filtros, barricas de carvalho, cavaletes, garrafas para envelhecimento e câmara fria. Contudo, embora a estrutura de vinificação possua certa especificidade de ativo dedicado, ela não é considerada extremamente alta, pois a mesma estrutura que vinifica vinhos finos, em algumas vinícolas, também é usada para a produção de vinhos de mesa. Além disso, algumas vinícolas realizam o aluguel de equipamentos em parceria, quando necessário.

A especificidade temporal refere-se à perecibilidade da uva e o tempo de colheita e transporte até a vinícola. A colheita da uva deve ocorrer em dias ensolarados. Sobre isso, a Entrevistada B relata: “A colheita da uva acontece em dias de sol, não pode estar chovendo, porque a uva absorve a água da chuva e uma uva sem grau, sem grau expressivo, né. Para fazer um vinho de qualidade, então a uva tem que estar seca. Choveu ontem tem que esperar 2 ou 3 dias para que essa água da chuva desapareça”. Nesse caso, o tempo da colheita é importante, pois determina o grau de açúcar da uva, e esse grau, em grande parte, influencia a qualidade final do vinho.

Após a colheita, a uva deve ir rapidamente para a cantina para iniciar sua vinificação, devido à sua perecibilidade. Portanto, segundo o entrevistado A: “A cantina abre as portas no início da safra e não fecha mais até receber a última uva, né, funciona 24 horas, porque os agricultores colhem a uva durante o dia, né? [...] As uvas são processadas todas à noite, porque a gente prioriza a qualidade”.

A especificidade de capital humano também foi ressaltada, enfatizando que os conhecimentos e técnicas de manejo são essenciais na produção de bons vinhos finos. O conceito de *terroir* também envolve o capital humano, sendo indispensável para compreender a videira e as técnicas de vinificação. Ademais, ter enólogos e laboratório acompanhando o processo de vinificação é essencial para garantir a qualidade do vinho fino.

A especificidade de marca se refere a reputação do fornecedor e da vinícola, como também diz respeito à marca do vinho produzido. O Entrevistado E traz que a reputação das partes é essencial na transação:

*[...] existem produtores aí que tem dentro do mercado, você conhece a história, conhece a qualidade das uvas, então isso faz toda a diferença, né. Chega alguém que você nunca ouviu falar te oferecendo uma uva, como é que você vai saber se é uma uva de qualidade. Tá, pode ser boa, mas aí você tem que pesquisar [...].*

Ainda sobre a especificidade de marca, a Entrevistada D cita que a marca da uva, ou seja, sua variedade é extremamente importante para produzir vinhos com alto valor agregado. Assim, considerando o vinho fino como um produto de alto valor agregado, a reputação da vinícola e do seu produto final ganha ainda mais importância. O Quadro 3 apresenta os tipos de especificidade de ativos retratados em campo.

**Quadro 3 - Especificidade de ativos nas transações vitivinícolas**

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nível</b>
<b>Físico</b>	-Características físicas da uva e do vinho fino; -A uva fina é responsável por conceder a qualidade, o sabor, o aroma e a cor para o vinho fino; -O vinho fino também possui especificidade, pois possui processos e técnicas de elaboração mais específicas.	Alta
<b>Local</b>	-Qualidade da uva relacionada a localidade onde o parreiral se desenvolve - conceito de <i>terroir</i> . -Para a produção de vinhos finos a localização não é tão relevante para a produção;	Alta
<b>Dedicado</b>	-Envolve investimentos e as estruturas de parreiral e de vinificação; -Caracterizado por elevados investimentos na implantação do parreiral, seguidos de gastos baixos relativos à manutenção da videira; -Os cuidados com o parreiral são simples e não necessitam de equipamentos específicos; -Estrutura de vinificação com equipamentos voltados à produção e maturação dos vinhos, podendo ser usadas para produção de vinhos de mesa também; -As vinícolas realizam o aluguel de equipamentos em parceria.	Média

Tipo	Descrição	Nível
Temporal	-Refere-se ao tempo de colheita até o início da vinificação e a perecibilidade da uva. -O grau de açúcar da uva impacta a qualidade final do vinho fino, por isso a colheita não pode ocorrer em dias chuvosos; -A uva, após a colheita, deve ser levada, imediatamente, à vinícola, transportada em veículos com controle de temperatura para evitar fermentação antecipada.	Alta
Humano	-Capital humano envolvido na produção das uvas e vinhos; -Necessidade de técnicas de manejo específicas; -Envolve enólogos, agrônomos e laboratórios;	Alta
De marca	-Importância da reputação dos agentes na transação e a marca da uva e do vinho fino;	Alta

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

**NOTA:** CONSIDERA-SE, PARA ESTE ESTUDO, A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS COMO ALTA, MÉDIA E BAIXA. CONSIDEROU-SE ESPECIFICIDADE ALTA QUANDO O ATIVO PERDE SEU VALOR SE EMPREGADO EM QUALQUER OUTRA TRANSAÇÃO, QUE NÃO SEJA A SUA PRINCIPAL. A ESPECIFICIDADE MÉDIA REFERE-SE AO ATIVO QUE PODE SER USADO EM UMA OUTRA TRANSAÇÃO, SEM QUE OCORRA A PERDA DE SEU VALOR. JÁ A ESPECIFICIDADE BAIXA É QUANDO O ATIVO NÃO PERDE SEU VALOR QUANDO USADO EM QUALQUER OUTRA TRANSAÇÃO QUE NÃO SEJA A SUA PRINCIPAL.

Considerando os tipos de especificidade de ativos encontrados em campo, os que mais se destacaram foram a especificidade física, local e a humana. Isso porque as características da uva são essenciais para produzir um bom vinho fino, bem como o capital humano é indispensável. Esses aspectos abrangem todos os manejos no campo, até as técnicas de vinificação, todos relacionados ao *terroir*.

Portanto, a uva fina possui um valor agregado alto, sendo utilizada quase que exclusivamente para a elaboração do vinho fino. Isso corrobora com a literatura, pois o ativo específico é aquele que se reimplantado para outros usos perde parte do seu valor (Cunico *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2019; Williamson, 1985, 1991). Considerando a literatura da ECT (Williamson, 1985, 1991; Zylbersztajn, 2018), conclui-se que, nas transações das vinícolas estudadas, existe elevada especificidade de ativos.

### Pressupostos comportamentais

Em pesquisa de campo, foi possível analisar a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada foi observada, na forma de limitação cognitiva dentro da transação entre as partes produtora e processadora. Constatou-se que, por vezes, o pequeno produtor rural de uvas, na transação envolvendo a uva fina, pode apresentar maior limitação cognitiva quando comparado à vinícola. Como forma de tentar minimizar essa vantagem que a vinícola, notadamente tem em questão de conhecimento, a Vinícola A busca oferecer técnicas e assessoria aos seus parceiros:

*Questão de conhecimento o produtor a gente sempre tem ficado né. O produtor é mais humilde né. Então ele gosta de trabalhar, de poder produzir ali, a gente sempre tem passado as técnicas novas, assessoria, né, aplicando sistemas de pulverização, de poda, manejo, de adubação.*

Segundo a Vinícola B, não fica claro se uma das partes pode ter ou não um conhecimento superior ou privilegiado sobre a transação. Isso porque todo o processo é analisado em laboratório. Portanto, a análise laboratorial é uma ferramenta que a vinícola encontra para dispor de informações sobre a qualidade do produto em transação, diminuindo a possibilidade de assimetria de informações.

Em contrapartida, a Vinícola E acredita que as duas partes da transação têm um conhecimento igual. Essa transação, de forma mais equiparada, que o Entrevistado E cita, pode ser explicada pela relação de parceria e acompanhamento que a vinícola estabelece com o produtor rural. Portanto, a relação desenvolvida entre ambos pode ser uma forma de diminuir o grau de limitação cognitiva entre os agentes da transação. Esta observação demonstra que as relações de longo prazo baseadas em parcerias podem reduzir a limitação cognitiva entre as partes da transação (Ketokivi & Mahoney, 2020).

De forma geral, percebe-se que existe certo grau de limitação cognitiva entre os lados que transacionam entre si, mas tanto a vinícola quanto os produtores rurais tiveram dificuldade para afirmar isso abertamente. Alguns afirmaram a existência da racionalidade limitada, apontando o produtor rural como elo mais frágil, outros afirmam que a relação se iguala, por causa das relações de longo prazo. Ademais, nas transações, existem ferramentas que auxiliam a diminuir a limitação cognitiva, representadas por laboratórios de análise, enólogos e relações de longo prazo.

Conclui-se que, ou existe baixa ocorrência de limitação cognitiva entre os agentes nas transações ou, então existe uma baixa capacidade dos entrevistados de reconhecer a existência de racionalidade limitada. Isso porque, a racionalidade limitada é um pressuposto que traduz uma condição inerente a todo ser humano, permeando as transações, seja em maior ou menor grau (Ketokivi & Mahoney, 2020). A não visualização dos entrevistados desse pressuposto só reforça mais sua existência em campo.

Referente ao comportamento oportunista, alguns entrevistados destacaram que o produtor rural pode-se aproveitar de certas situações, como colher a uva mais cedo mesmo sem atingir o grau de açúcar desejado, devido a intempéries climáticas. Sobre isso, a Entrevistada B informa: “Então, ele (agricultor), às vezes, diz que a uva está boa. Ele sabe que a uva está madura agora e na semana que vem a previsão é chuva a semana inteira e aí ele pode perder, só que ela não está com a graduação que a gente quer, né? Então, às vezes, ele diz que a uva está boa para colher [...]”.

A entrevistada D também relatou situações de inadimplência com empresas compradoras de vinho. Além disso, a entrevistada D cita a existência de situações de concorrência desleal, envolvendo revendedores de vinho. Por fim, alguns entrevistados também citaram questões voltadas à sonegação de impostos e tributos, pelos concorrentes.

Por outro lado, muitos dos entrevistados não afirmaram claramente que as situações relatadas nos negócios seriam tentativas de má-fé ou comportamento oportunista. Como a maioria descreveu, trata-se de “coisas” que acontecem nos negócios. Esse fator se relaciona também com a incapacidade dos entrevistados de enxergarem e classificarem de forma correta o oportunismo, bem como ocorreu com a racionalidade limitada.

Portanto, identificou-se situações de comportamento oportunista. Contudo, elas ocorrem de forma pontual e bem administrada pelas partes, não promovendo danos graves às vinícolas ou aos fornecedores. O custo de administrar o comportamento oportunista, para que ele não traga grandes empecilhos aos negócios, envolve o custo de disposição de salvaguardas contratuais e, também, à realização de negociação com agentes de boa reputação, conforme apontado por Ménard (2018; 2021).

Ademais, o custo de criar e manter relações que perduram no longo prazo ocorre, visto que a confiança e a frequência de transações ajudam a diminuir tentativas de comportamento oportunista, desestimulando tal comportamento nas transações. Isso corrobora com o descrito por Rosales *et al.* (2019), Huang *et al.* (2018), Saes (2009), Ménard (2021) e Trienekens (2011) ao discutirem sobre custos de transação e relações de longo prazo.

## Estruturas de governança

As estruturas de governança envolvem um ponto crucial na busca pela eficiência da firma (Guimarães *et al.*, 2022; Williamson, 1985) e são classificadas em: integração vertical, contratos (formas híbridas) e mercado.

A integração vertical é adotada nas vinícolas que detém, dentro da sua unidade administrativa, uma ou mais atividades relacionadas ao processo de elaboração do vinho fino. Em entrevistas identificou-se que as vinícolas A, C, D e E empregam a integração vertical. A Vinícola A produz as próprias uvas finas e os vinhos, mas possui estrutura mista, por também comprar uvas de terceiros, enquanto as vinícolas C e D, a integração vertical é completa, com todos os processos realizados internamente. Já, na vinícola E, a integração vertical ainda está em fase de implementação com testes na plantação das uvas.

A estrutura de contratos predomina entre as vinícolas analisadas desde acordos informais até contratos de parceria mais formalizados. As vinícolas que empregam contratos são, as vinícolas A, B, E, F, G, H e I. Considerando as estruturas de governança identificadas, o Quadro 4 apresenta os modelos de negócios encontrados nas vinícolas analisadas, alinhado com as estruturas de governança empregadas em cada uma delas.

### Quadro 4 - Estruturas de governança nas vinícolas investigadas

Modelos de negócios	Vinícolas	Estruturas de governança
Vinícolas que plantam as próprias uvas	Vinícolas C e D	Integração vertical
Vinícolas que plantam as próprias uvas, mas também compram uvas de terceiros	Vinícola A	Integração vertical e contratos de parcerias
Vinícolas que plantam as próprias uvas e terceirizam a elaboração do vinho fino	Vinícolas G e I	Formas híbridas - Contrato formal e contrato de parceria
Vinícolas que compram uvas de terceiros e estão em fase de teste para implantar a plantação das próprias uvas	Vinícola E	Formas híbridas – acordos de parcerias e fase de implementação de integração vertical
Vinícolas que compram uvas de terceiros	Vinícola B	Formas híbridas – contratos de fornecimento
Vinícolas que compram vinhos de terceiros e realizam a parte final do processo produtivo	Vinícolas F e H	Formas híbridas - Contrato de exclusividade e acordo informal

FORNTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

No caso dos fornecedores, eles produzem uvas e/ou vinhos diretamente para as vinícolas entrevistadas. Assim, o Fornecedor 1 é sócio da Vinícola D e integrado a ela, mas o excedente de uvas ele vende para outros parceiros, como a Vinícola E. O Fornecedor 2 fornece uvas finas para a Vinícola B, contudo tem outros clientes também. Por fim, o Entrevistado 3, relata fornecer vinhos finos prontos para a Vinícola H engarrafar e realizar a distribuição final do vinho.

Considerando as estruturas de governança encontradas, integração vertical e contratos, é possível entender as vantagens e desvantagens que elas trazem às vinícolas que as adotam. No caso da integração vertical, as vantagens de produzir internamente se traduzem em: controle de qualidade da uva e do vinho; capacidade de atender a demanda do mercado com rapidez; construção de um *terroir* próprio com a marca da vinícola; manutenção da tradição de plantar a própria uva para vinificação; possibilidade de desenvolver variedades de uvas na propriedade; maior valor agregado pela produção própria; roteiros de enoturismo; e rapidez da colheita até o início da vinificação. Segundo o Entrevistado A: “[...] seria muito melhor comprar tudo, mas é a tradição, né? Fazer, de fazer, de ter ali o *terroir*, de colocar a mão na massa e, também, aqui nós estamos investindo muito em enoturismo, né? Então é para divulgar, para mostrar também”.

Referente às desvantagens, os entrevistados mencionaram: riscos referentes às condições climáticas e; elevados investimentos e custos nas atividades de implantação dos parreirais, aliado ao retorno desse investimento no longo prazo. Sobre isso, a Entrevistada C exemplifica: “[...] eu gasto para produzir, para manter essa lavoura boa, produzindo bem, com alta qualidade, eu tenho que gastar e aí se eu perder tudo, eu perco, além de perder a lavoura, eu perco o vinho que eu teria para produzir”.

Referente aos de contratos, também se observou vantagens e desvantagens inerentes a esse tipo de estrutura. Dentre as vantagens estão: o trabalho com parceiros confiáveis; dispersão do risco climático; possibilidade de trabalhar com uvas de microclimas e tipos diferentes; redução de custos fixos internos; e a possibilidade de ter mão de obra e conhecimento, sem necessariamente estar integrado à vinícola. Referente às desvantagens mencionadas estão: falta de controle sobre o processo e qualidade da uva; incerteza sobre a colheita e o transporte da uva até a vinícola; e custos adicionais de salvaguardas contratuais.

## Discussão das estruturas de governança e custos de transação

Nesta seção, considerando o enfoque teórico da ECT, pode-se levantar algumas considerações sobre as escolhas das estruturas de governança adotadas, com base na discussão sobre os atributos de transação e os pressupostos comportamentais.

A especificidade de ativos físicos, locais, dedicados, temporais, humanos e de marca, envolvendo as transações da uva e do vinho, justifica a adoção de estruturas mais integradas, por parte das vinícolas. Seguindo esse pressuposto, observa-se que as vinícolas buscam proteger da melhor forma possível o valor da uva e do vinho fino. Isso vai ao encontro da literatura, pois um dos elementos mais importantes para escolha das estruturas de governança é a especificidade de ativos (Ciliberti *et al.*, 2020; Zylbersztajn, 2018).

A possibilidade de manter a tradição da vinificação das próprias uvas, construir uma marca com *terroir* próprio e oferecer experiências de enoturismo são fatores motivadores para a escolha da integração vertical. Essa abordagem está alinhada com Klein, Crawford e Alchian (1978), ao afirmarem que a realização de investimentos específicos possibilita maior valor agregado ao produto final.

As incertezas do setor também justificam a necessidade de maior controle dos processos de produção, levando à adoção de estruturas de governança mais integradas, conforme proposto por Augusto *et al.* (2018) e Crook *et al.* (2013) ao discutirem o controle como uma das principais vantagens da verticalização. Além disso, a frequência recorrente de transações motivou algumas vinícolas a internalizarem as transações, em busca de economia dos custos de transação e de proteção do ativo transacionado (Crook *et al.*, 2013; Cunico *et al.*, 2020).

A adoção das estruturas verticalizadas também tem se mostrado eficiente, perante a presença de oportunismo nas transações, frente a elevada especificidade de ativos, conforme destacado por Augusto *et al.* (2018), Cook *et al.* (2013) e Ketokivi e Mahoney (2020). Contudo, em campo, a especificidade de ativos, relacionada ao oportunismo, podem levar as vinícolas a adotarem salvaguardas contratuais ou estabelecerem relações de longo prazo baseadas na confiança e na reputação entre as partes, como corroborado por Kosaka *et al.* (2019), Ménard (2004), Ciliberti *et al.* (2020), Cholez *et al.* (2020) e Ketokivi e Mahoney (2020). Ademais, a especificidade de ativos motiva a frequência recorrente de transações entre vinícolas e seus fornecedores, trazendo a



necessidade de as vinícolas desenvolverem contratos e acordos pautados nas relações, conforme preconizado por Ménard (2004; 2018).

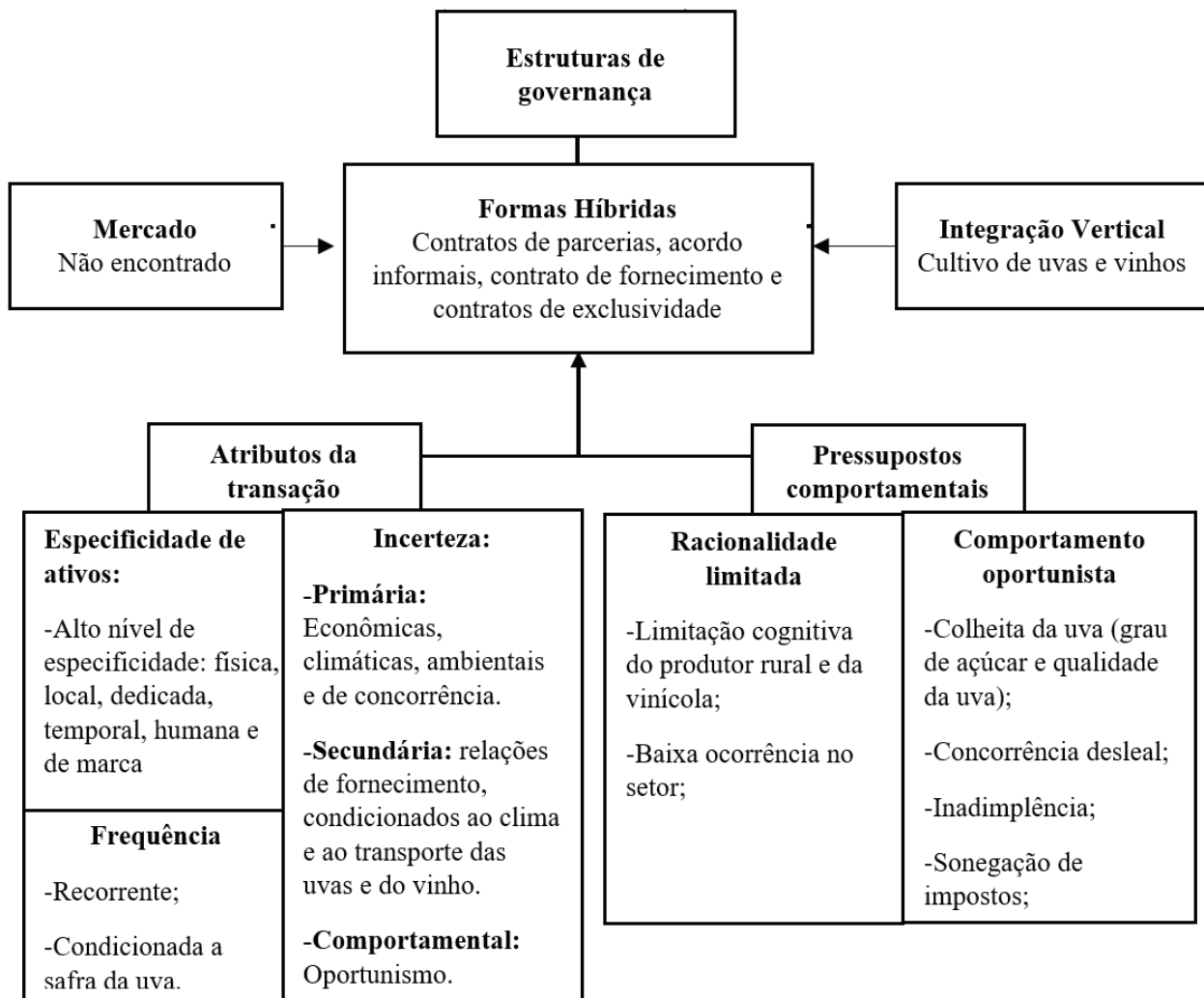
Assim, as formas híbridas, foram vistas como a estrutura de governança mais empregada pelas vinícolas de vinhos finos, sejam elas formais ou informais. Isso ocorre mesmo em decorrência da alta especificidade de ativos visualizada em campo, que normalmente justificaria a adoção de integração vertical. Isso ocorre, pois o cultivo da uva fina demanda clima e solo favoráveis ao seu plantio, o que nem sempre é a realidade nas vinícolas entrevistadas, além dos altos investimentos que a atividade vitivinícola demanda para a sua implementação. Portanto, os contratos permitem às vinícolas usufruírem de ativos específicos que não foram possíveis de desenvolver internamente, como os ativos locais e dedicados, a partir da colaboração dos seus fornecedores, corroborando com o discutido por Augusto *et al.* (2017), Ciliberti *et al.* (2020), Cholez *et al.* (2020), Cunico *et al.* (2020), Huang *et al.* (2020) e Windsperger *et al.* (2018).

Além disso, o emprego dos contratos permite uma redução de custos internos, que nem todas as vinícolas estão dispostas a arcar para aderir à adoção interna da produção de uvas e vinhos. Assim, para algumas vinícolas, os contratos são uma forma de adaptação frente à realidade que estão inseridas. Isso mostra um achado importante para a literatura, pois corrobora com estudos mais recentes que afirmam que, em certas condições, os ativos de elevada especificidade podem ser transacionados via contratos (Augusto *et al.*, 2017; Ciliberti *et al.*, 2020; Cunico *et al.*, 2020). Essa forma de organização é caracterizada pela cooperação entre os agentes, como tratado por Ménard (2018; 2021), Schnaider *et al.* (2018) e Cholez *et al.* (2020).

Nenhuma vinícola entrevistada utiliza a estrutura de mercado. Todas optam pela integração vertical ou estabelecem contratos com fornecedores, buscando parcerias no longo prazo. Isso evidencia que ativos específicos tendem a ser estruturados via integração vertical ou contratos, pois necessitam de ter uma mínima proteção, por causa de seu valor agregado, como expostos nos estudos de Ketokivi e Mahoney (2020), Ménard (2021) e Oliveira, *et al.* (2019).

Ademais, a escolha de não adotar a estrutura de mercado também pode ser atribuída à especificidade humana e de marca dos ativos. Referente a especificidade humana, as vinícolas prezam pelas técnicas e o conhecimento empregados no manejo do parreiral, para produzir uvas de qualidade. Nesse sentido, a especificidade humana está relacionada diretamente à especificidade de marca, pois a identidade dos fornecedores é valorizada pelas vinícolas. Nesse caso em específico, a necessidade de ter um bom fornecedor é tão crucial quanto a especificidade de ativos. Isso porque a qualidade do produto depende do conhecimento e da relação estabelecida entre as vinícolas e os fornecedores ao longo do tempo, por meio de suas parcerias. A importância das parcerias para as transações também foi abordada nos estudos de Ciliberti *et al.* (2020) e Cholez *et al.* (2020). A Figura 2 traz um resumo sobre a análise das vinícolas aos moldes da ECT.

**Figura 2 - Estruturas de governança, atributos da transação e pressupostos comportamentais**



FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

Entre as vinícolas estudadas, encontrou-se indícios de que a especificidade de ativos pode levar à adoção da integração vertical. Entretanto, mesmo que a teoria da ECT preconize que, em setores com alta especificidade de ativos, a integração vertical é a estrutura mais eficiente, nas vinícolas estudadas, os contratos foram mais prevalentes. Isso ocorre quando a vinícola não consegue dispor de ativos internos atrelados à produção de uvas, recorrendo, assim, aos fornecedores com essa capacidade e também para economizar custos internos de produção. Ademais, as relações de longo prazo auxiliam no controle do comportamento oportunista entre produtor e processador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino no Estado do Paraná. Para isso, inicialmente, buscou-se descrever as estruturas de governança presentes nas vinícolas estudadas, visando o segmento produtor e processador de vinhos finos, bem como identificar a incidência dos atributos da transação e dos pressupostos comportamentais na adoção dessas estruturas.

Nesse contexto, a estrutura de integração vertical foi influenciada fortemente pela alta especificidade de ativo físico, local, temporal, dedicado, humano e de marca que a uva e o vinho fino possuem. Ademais, entre os agentes, observou-se frequência de compras recorrentes, com incertezas ambientais, notadamente climáticas e econômicas. Adicionalmente, nesse setor pode ocorrer limitação cognitiva e oportunismo em relação à mensuração de alguns atributos da uva como o tempo de colheita e o grau de açúcar.

Contudo, apesar da existência de integração vertical em algumas vinícolas estudadas, as formas híbridas se constituem na estrutura de governança mais recorrente nas vinícolas pesquisadas, mesmo diante da alta especificidade de ativos e incertezas que provém da uva e do vinho fino. Constatou-se que os contratos e a forma como as vinícolas e seus fornecedores se relacionam são suficientes para diminuir os riscos inerentes ao oportunismo e a assimetria de informação.

Contratos aliados à análise de amostras em laboratórios de enologia, as relações embasadas na confiança e na reputação entre as partes são capazes de inibir o oportunismo. Também se constatou que, nesse setor, como as maiores incertezas são referentes aos aspectos climáticos, com as relações contratuais as vinícolas conseguem mitigar os riscos associados aos custos da integração vertical, além de conseguirem oferecer uma variedade maior de vinhos.

Ressalta-se que, mesmo em situações de alta especificidade de ativos, os contratos foram adotados, devido a impossibilidade de produzir internamente. Embora a ECT indique que a integração vertical seja a estrutura mais eficiente, na situação de alta especificidade, o campo estudado reflete essa dificuldade. Isso ocorre pois, em algumas vinícolas, não existe terra ou microclima adequados para a plantação de uvas finas. Nesse caso, a produção interna não ocorre, sendo inviável, por fatores que vão além do controle da empresa e da economia de custos de transação.

Como contribuições teóricas, destaca-se que o estudo proporciona um olhar mais profundo sobre como cada estrutura de governança é empregada. Observou-se que, além da integração vertical, formas híbridas podem ser empregadas para coordenar transações de ativos de elevada especificidade. Como implicações gerenciais, esse estudo propõe formas de auxiliar os agentes econômicos da cadeia de vinhos finos (gestores, vinícolas, associações, instituições e produtores rurais) a entender como o setor está estruturado. Isso pode auxiliar esses agentes a elaborar e implementar estratégias considerando o ativo específico transacionado, que é a uva fina.

Como limitações, aponta-se que nem todas as vinícolas de vinhos finos no Paraná foram investigadas, devido a negativa de participarem da pesquisa. Também, não foi possível entrevistar todos os fornecedores das vinícolas em estudo. Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se explorar as estruturas de governança em outras regiões brasileiras que produzem vinhos finos,

ou então, com vinícolas da região que produzem vinhos de mesa, visando comparar os resultados. Ademais, a proposta de estudar estruturas de governança poderia incluir outras teorias, como a Teoria dos Custos de Mensuração.

## REFERÊNCIAS

- AEN. (2021). *O Paraná que faz vinhos e espumantes premiados*. Recuperado em outubro, 2021, de: <https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=110412> outubro de 2021.
- Associação dos vitivinicultores do Paraná (VINOPAR) (2021). **Vinícolas**. Recuperado em setembro, 2022, de: <http://vinopar.com.br/vincolas/> setembro de 2022.
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cário, S. A. (2017). Strategic contractual relationships in the automotive sector. *Revista de Administração*, 52(4), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.006>
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cário, S. A. (2018). Integração vertical em Montadoras Automotivas. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 704–725. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170281>
- Azevedo, P. F. (2000). Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura*, 47(1), 33-52.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo* (70ª ed.). Edições.
- Bernier, E. T., Valduga, V., Gabardo, W. O., & Gândara, J. M. (2020). Enoturismo na Região Metropolitana de Curitiba: Realidades E desafios de um novo território do Vinho. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(1), 39–56. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.003>
- Cella, D., Theodoro, C. G., Pavarina, P. R., & Malagolli, G. A. (2021). A vitivinicultura brasileira e suas dificuldades com a concorrência dos vinhos estrangeiros. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 24(1), 225–241. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/rebram/2021.v24i1.739>
- Ciliberti S, Frascarelli A, Martino G. Drivers of participation in collective arrangements in the agrifood supply chain. Evidence from Italy using a transaction costs economics perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2020;1–23. <https://doi.org/10.1111/apce.12263>
- Cholez, C., Magrini, M., & Galliano, D. (2020). Exploring inter-firm knowledge through contractual governance: A case study of production contracts for faba-bean procurement in France. *Journal of Rural Studies*, 73, 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.10.040>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 63–79. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0008>
- Cunico, E., Souza, J. P., & Schiavi, S. M. (2020). Contratos de Sustentação de Valor: Uma estrutura de governança Para Ativos específicos, estratégicos E difíceis De Mensurar. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 11–40. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17673>
- Guimarães, A. F., Schiavi, S., Bouroullec, M., & Pereira, J. A. (2022). Value creation and distribution in the Specialty Coffee Chain: A study of the relationship between agents in Paraná, Brazil and Europe. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 24, 1842. <https://doi.org/10.48142/2420221842>
- Hoeckel, P. H., Freitas, C. A., & Feistel, P. R. (2017). A Política Comercial Brasileira e Sua Influência no Setor Vitivinícola. *Perspectiva Econômica*, 13(1), 24–43. <https://doi.org/10.4013/pe.2017.131.02>
- Huang, M., Kang, M., & Chiang, J. (2020). Can a supplier benefit from investing in transaction-specific investments? A multilevel model of the value co-creation ecosystem perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 773–787. <https://doi.org/10.1108/scm-09-2019-0347>
- Ketokivi, M., & Mahoney, J. T. (2020). Transaction cost economics as a theory of supply chain efficiency. *Production and Operations Management*, 29(4), 1011–1031. <https://doi.org/10.1111/poms.13148>
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *The Journal of Law & Economics*, 21(2), 297–326. <http://www.jstor.org/stable/725234>

- Kosaka, G., Nakagawa, K., Manabe, S., & Kobayashi, M. (2019). The vertical keiretsu advantage in the era of westernization in the Japanese automobile industry: Investigation from Transaction Cost Economics and a resource-based view. *Asian Business & Management*, 19(1), 36–61. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00074-2>
- Ménard, C. (2004). The economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345–376. <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>
- Ménard, C. (2018). Research frontiers of new institutional economics. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.002>
- Ménard, C. (2021). Hybrids: Where are we? *Journal of Institutional Economics*, 18(2), 297–312. <https://doi.org/10.1017/s1744137421000230>
- Mello, L. M. R. & Machado, C. A. E. (2022). Vitivinicultura brasileira: panorama 2021. *Comunicado Técnico, EMBRAPA*, 1-17. <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1149674>
- Moura, M. F.; Hernandez, J. L.; Pedro Júnior. (2021). Uvas de interesse econômico para vinificação e consumo *in natura*. *Revista Visão Agrícola*. 14, 8-13. <https://www.esalq.usp.br/visaoagricola/sites/default/files/va14-uvas-de-interesse-economico-para-vinificacao-e-consumo-in-natura.pdf>
- Niederle, P. A. (2011). *Compromissos para a qualidade: projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França*. (Tese de doutorado). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>
- Oliveira, G. M., Zylbersztajn, D., & Saes, M. S. (2019). Can contracts substitute hierarchy? evidence from high-quality coffee supply in Brazil. *British Food Journal*, 121(3), 787–802. <https://doi.org/10.1108/bfj-01-2019-0048>
- Pereira, A. J., & Lopes, H. C. (2018). The market for the “old” and the “new” institutional economics. *Brazilian Journal of Political Economy*, 38(3), 450–468. <https://doi.org/10.1590/0101-35172018-2774>
- Rosales, F. P., Oprime, P. C., Royer, A., & Batalha, M. O. (2019). Supply Chain Risks: Findings from Brazilian slaughterhouses. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(3), 343–357. <https://doi.org/10.1108/scm-03-2019-0130>
- Schnaider, P. S., Ménard, C., & Saes, M. S. (2018). Heterogeneity of plural forms: A revised transaction cost approach. *Managerial and Decision Economics*, 39(6), 652–663. <https://doi.org/10.1002/mde.2935>
- Saes, S. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da Quase-Renda na Agricultura: A produção de Pequena Escala*. Annablume.
- Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2): 51-82. <https://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.103987>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. FREE PRESS.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75–94. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
- Windsperger, J., Hendrikse, G. W., Cliquet, G., & Ehrmann, T. (2017). Governance and strategy of Entrepreneurial Networks: An introduction. *Small Business Economics*, 50(4), 671–676. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9888-0>
- Zylbersztajn, D. (2018). Measurement costs and governance: Bridging perspectives of transaction cost economics. *Caderno de Administração*, 26(1), 1. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.44220>

# THE CURRICULAR AND EXTRACURRICULAR ACTIONS OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS

## AS AÇÕES CURRICULARES E EXTRACURRICULARES DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

### **NILARA IZABEL VON FRUAUFF PAVAN**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
nilara.pavan@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-8371-4284>

### **IONAÉ CAMILA ZAMBONI**

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)  
camilaionae@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0009-9318-4358>

### **KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)  
kellycbenetti@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0531-5282>

### **HUMBERTO TONANI TOSTA**

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)  
humtosta@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-1608-6043>

### A B S T R A C T

Entrepreneurial education is based on the connection between theoretical aspects and the practical demands of society, aiming to develop students to be able to conduct their enterprises. Therefore, the study questions what is the impact of entrepreneurial education actions developed at the Federal University of Fronteira Sul on Business Administration students. To this end, the objective is to identify the entrepreneurial education actions, curricular and extracurricular, developed at the Federal University of Fronteira Sul, to then verify the impact of the entrepreneurial education actions developed in the students of the Business Administration course. Thus, the data collection instrument was sent by email to all academics of the Business Administration Course at the Federal University of Fronteira Sul Campus Chapecó via coordination and academic secretariat to carry out a census for the research. The study demonstrated that the development of entrepreneurial skills is incorporated both in the formal mechanisms of education and in extracurricular activities, with extracurricular activities being highlighted in enabling the practice of concepts learned in the classroom. On the other hand, the research did not delve into developing entrepreneurial skills focused on extracurricular activities. Therefore, it is suggested that it be deepened how junior companies, athletics, academic centers, and other extracurricular activities can contribute to the development of future entrepreneurs.

### K E Y W O R D S

Entrepreneurial skills, University, Development.

**R E S U M O**

A educação empreendedora é baseada na conexão entre os aspectos teóricos e as demandas práticas da sociedade, visando desenvolver o aluno para que seja capaz de conduzir seus próprios empreendimentos. Dessa forma, o estudo questiona qual o impacto das ações de educação empreendedoras desenvolvidas na Universidade Federal da Fronteira Sul nos alunos do curso de Administração? Para tal, define-se como objetivo identificar as ações de educação empreendedoras, curriculares e extracurriculares, desenvolvidas na Universidade Federal da Fronteira Sul, para então averiguar o impacto das ações de educação empreendedoras desenvolvidas nos alunos do curso de Administração. Assim, o instrumento de coleta de dados foi enviado por email a todos os acadêmicos do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul campus Chapecó via coordenação e secretaria acadêmica, buscando realizar um censo para a pesquisa. O estudo demonstrou que o desenvolvimento das competências empreendedoras estão incorporadas tanto nos mecanismos formais de educação quanto nas atividades extracurriculares, sendo que as atividades extracurriculares são destaque ao possibilitar a prática dos conceitos aprendidos em sala de aula. Por outro lado, a pesquisa não aprofundou-se no desenvolvimento das competências empreendedoras voltadas às ações extracurriculares. Portanto, sugere-se que seja aprofundado como as empresas juniores, atléticas, centro acadêmicos e demais atividades extracurriculares podem contribuir com o desenvolvimento de futuros empreendedores.

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

Competências empreendedoras, Universidade, Desenvolvimento.

**INTRODUCTION**

Brazil has been regarded as a leading nation in the field of entrepreneurship since its initial participation in the *Global Entrepreneurship Monitor* in the 2000s, and it continues to hold this position, even amid the pandemic scenario (Dornelas, 2012; GEM, 2022). However, the significance of entrepreneurial education gained prominence following the creation and presentation of the Entrepreneurship Policy, along with the framework application guide, at the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, 2012).

This shift in perception towards entrepreneurship was a result of its evolving understanding as a learning process, where "success is the outcome of various internal and external factors, the entrepreneur's profile, and how they navigate the challenges encountered daily" (Dornelas, 2012, p. 20).

In this context, entrepreneurial education catalyzes the entrepreneur's learning journey, facilitating students interested in establishing their businesses to bridge theoretical knowledge with the practical demands of society (Lopes, 2010; Zahro, 2016).

To achieve this, it is imperative to initiate a discourse encompassing the entire university curriculum and delve deeper into the reconsideration of entrepreneurial education from the

perspectives of teaching, research, and outreach perspectives. This is especially relevant since one of the university's roles is to give back to society the knowledge it generates by fostering contemplation and actions that foster the development of entrepreneurial skills and entrepreneurship (Bager, 2011; Ortega, 2021).

In this way, this study endeavors to explore the impact of entrepreneurial education initiatives implemented at the Federal University of Fronteira Sul on students enrolled in the Business Administration course.

Finally, the objectives of this research are to identify both curricular and extracurricular entrepreneurial education initiatives at the Federal University of Fronteira Sul and assess their influence on students enrolled in the Administration program.

## THEORETICAL FRAMEWORK

Competence can be defined as an individual's capacity to apply their skills, knowledge, and attitudes. Despite being a contemporary concept that is widely discussed, it should not be dismissed as a passing trend. Rather, it is continuously evolving and proving to be relevant in addressing our current realities (Dutra, 2004).

Given the digitalized and globalized world we inhabit, there has been an evident surge in the demand for more complex skills in recent years. These skills enable individuals to "navigate the intricacies of the present landscape, which require adaptability not only within organizational contexts but also in individual contexts" (Campelo *et al.*, 2019, p. 134).

In this context, competence denotes the capabilities an individual possesses to excel in specific areas (Fleury, 2010). It is evident through an individual's ability to consistently devise better solutions when confronted with various situations (Zarifian, 2001).

Thus, it is crucial to introduce the concept of entrepreneurial competencies, where these competencies are examined as a fusion of skills, knowledge, and attitudes aimed at entrepreneurship (Campelo *et al.*, 2019).

Moreover, within entrepreneurial discussions, the term is often used to "identify skills required for building successful new ventures" (Ferrás *et al.*, 2018, p. 35). Competencies, in this context, "represent the attributes that an individual possesses, encompassing their knowledge, skills, and attitudes that yield superior outcomes" (Nassif *et al.*, 2012).

With this in mind, entrepreneurial competencies can be delineated as a blend of knowledge (knowing), the ability to apply this knowledge (skill), and the desire to apply what one knows effectively (attitude) (Moretto & Silveira, 2021). This configuration produces professionals with unique qualities and the capacity to adapt and undertake increasingly complex tasks, either within or outside an organization. For Moretto and Silveira, competence is "the practical manifestation of an individual's knowledge" (2021, p. 73).

While entrepreneurship encompasses a broad spectrum of knowledge, skills, and attitudes, consensus on the definition of entrepreneurial competencies remains elusive. Man and Lau (2000) propose six dimensions: Opportunity, Relationship, Conceptual, Administrative, Strategy, and



Commitment. Ferras *et al.* (2017), on the other hand, categorize them into three groups: achievement, planning, and power, translating competencies into entrepreneurial attributes and behaviors.

Among the common characteristics associated with entrepreneurial competencies is the ability to spot opportunities, take calculated risks, display persistence, exhibit self-confidence, possess self-awareness, foster innovation, nurture creativity, engage in critical thinking, and find solutions, alongside social skills such as effective communication and networking (Muñoz, Guerra & Mosey, 2020; Vetrivel & Krishnamoorthy, 2019; Dornelas, 2012; Pandit, Joshi & Tiwari, 2018; Yalcintas, Iyigun & Karabulut, 2021; Bigos & Michalik, 2020; Birdthistle, 2008; Neneh, 2014; Zahro, 2016, Buchnik, Gilad & Maital, 2018; Ferras *et al.*, 2017). Furthermore, skills like planning, control, strategic thinking, and the ability to integrate interdisciplinary knowledge are deemed essential for successful entrepreneurship (Dornelas, 2012; Pandit, Joshi & Tiwari, 2018; Bigos & Michalik, 2020; Birdthistle, 2008).

In light of this, it is imperative to reconsider entrepreneurship, recognizing the significance of entrepreneurial education across various educational levels as a fundamental component of preparing future entrepreneurs and fostering innovation and national development (Costa & Silva *et al.*, 2017).

Souza Silva *et al.* (2021) demonstrate that universities play a crucial role in cultivating individuals' skills, offering them the opportunity to reflect on their roles in social, economic, political, and cultural contexts.

Therefore, universities must produce professionals capable of merging theoretical and practical knowledge, engaging in critical thinking about the world, themselves, and their ideas and concepts, to make a positive impact on their surroundings (Costa & Silva *et al.*, 2017). Entrepreneurial education serves as a facilitating tool in this process, employing both theoretical and practical principles to cultivate entrepreneurial skills and train future entrepreneurs (Hashimoto *et al.*, 2018).

Hence, there is a pressing need to uphold the standard of education quality, introduce innovative methodologies, present stimulating activities, and cultivate approaches that facilitate comprehension and implementation of entrepreneurial education. These efforts not only enrich our existing knowledge but also pave the way for novel modes of thinking and action (Campelo *et al.*, 2019).

Ultimately, entrepreneurial skills assume a pivotal role in entrepreneurial education and should be enhanced and applied within the university setting to hold relevance and promote economic and social development in the region. This endeavor establishes a symbiotic relationship between all parties involved, fostering a dynamic exchange.

## METHODOLOGY

To outline the methodology of this study, we have adopted a classification proposed by Gil (2018), which employs a mixed approach, combining both quantitative and qualitative research methods to achieve the study's objectives. Furthermore, this research is of an applied nature and serves a descriptive purpose, aiming to portray the characteristics of a specific population or phenomenon and potentially uncover relationships among variables (Gil, 2018).

It can also be categorized as bibliographical and documentary research. Bibliographical research relies on existing literature related to the subject matter, while documentary research involves the analysis of documents stored in public or private organizations or individuals' possession (Vergara, 1998; Gil, 2018). In the context of this study, we conducted bibliographical research by analyzing the Pedagogical Project of the Administration course and the National Curriculum Guidelines through content analysis.

Moreover, this research takes the form of a case study, as defined by Yin (2015, p. 17), which is "an empirical investigation that delves deeply into a contemporary phenomenon (the 'case') within its real-world context, particularly when the boundaries between the phenomenon and the context are not clearly defined." The case under examination revolves around entrepreneurial education initiatives implemented within the Administration Course at the Federal University of Fronteira Sul, specifically on the Chapecó Campus.

For data collection through surveys and field research, the research instrument developed by Pavan and Tosta (2021) was used, created from a bibliographic review of the literature, with seven research instruments. However, the authors opted for development, as "none of the authors aims to relate the three constructs, observing only the connection between the intention to undertake and one of the others" (p. 150). Thus, the instrument is divided into sections encompassing questions on Entrepreneurial Intention, but also on Entrepreneurial Education and Entrepreneurial Skills, making it broader.

To achieve a comprehensive sample, this questionnaire was distributed via email to all students enrolled in the Administration course at UFFS on Chapecó Campus through the academic coordination and secretariat, aiming to conduct a census for the survey. The required number of responses was determined using convenience sampling, with a 90% confidence level and a 5% margin of error, resulting in a target sample size of 167 responses.

Data analysis was conducted utilizing descriptive statistics methods, including the calculation of means, variances, and standard deviations for the responses. This analysis was performed using SPSS Statistics software, recognized as "the world's leading statistical software, developed for addressing business and research challenges. It helps in understanding data, analyzing trends, forecasting, and planning, validating assumptions, and drawing accurate conclusions" (IBM, 2022).

## RESULTS AND DISCUSSION

The data collection yielded 130 responses from students in the Business Administration Course. These responses were subjected to analysis, commencing with an examination of the respondent profile. There is a predominance of female students (70%), with the most common age range being between 18 and 25 years (80%).

Furthermore, the income distribution observed in the respondent profile aligns with the census data from the Brazilian Institute of Geography and Statistics - IBGE (2019). This data indicated a higher concentration of income in the range of 2 to 4 minimum wages (35%), followed by the range of up to 2 minimum wages (33%), as illustrated in Table 1.

**Table I - Distribution of Respondents by Gender, Age Group, and Income Bracket**

Variable	Attribute	Frequency	Percentage
Gender	Female	91	70.00%
	Male	39	30.00%
Age group	Under 18	4	3.08%
	18 to 20 years	41	31.54%
	21 to 25 years	64	49.23%
	26 to 30 years	11	8.46%
	31 to 35 years	5	3.85%
	36 to 40 years	2	1.54%
	Over 40 years old	3	2.31%
Income bracket	1 to 2 minimum wages (R\$1,100.00 to R\$2,200.00)	43	33.08%
	2 to 4 minimum wages (R\$2,201.00 to R\$4,400.00)	45	34.62%
	4 to 6 minimum wages (R\$4,401.00 to R\$6,600.00)	29	22.31%
	More than 6 minimum wages (R\$6,601,00)	13	10.00%

SOURCE: PREPARED BY THE AUTHORS (2023)

## ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN THE CURRICULUM

The undergraduate Business Administration program at UFFS is distinguished by its focus on preparing students for roles in diverse organizations, with a particular emphasis on small businesses and cooperatives. This approach equips graduates with a critical understanding of the socio-economic and environmental contexts in which they operate, contributing to the sustainable development of the region (UFFS, 2017). It underscores the significance of cultivating entrepreneurial skills to align with its objectives.

In light of this, a set of competencies that graduates should possess has been outlined according to the PCC and, despite all these competencies align with both the professional administrator and the entrepreneur, we sought to define in Table I the relationship between the profile of the graduate, cited in the PPC, with the entrepreneurial competence that can be observed in the profile described and the theoretical basis of the framework that comprises competence as an entrepreneur. The skills described were also considered for data collection from academics based on the application of the research instrument.

**Chart 2: Entrepreneurial Competences in the Graduate Profile of the Business Administration Course at UFFS**

Graduate Profile (PPC)	Entrepreneurial Competence	Theoretical Basis
A. Recognizing and defining problems, finding solutions, thinking strategically, introducing changes to the production process, acting preventively, transferring and generalizing knowledge, and exercising the decision-making process to varying degrees of complexity;	Solution-oriented; Strategic Thinking	Muñoz, Guerra & Mosey, 2020; Vetrivel & Krishnamoorthy, 2019. Dornelas, 2012; Pandit, Joshi & Tiwari, 2018.
B. Developing expression and communication compatible with professional practice, including negotiation processes and interpersonal or intergroup communications;	Social Skills	Yalcintas, Iyigun & Karabulut, 2021; Bigos; & Michalik, 2020; Birdthistle, 2008.
C. Reflecting and acting critically within the sphere of production, comprehending one's position and role in the productive structure under their control and management;	Critical Thinking	Vetrivel & Krishnamoorthy, 2019; Pandit, Joshi & Tiwari, 2018.
D. Developing logical, critical, and analytical reasoning to engage with values and mathematical formulations within formal and causal relationships among productive, administrative, and control phenomena, while expressing oneself critically and creatively in various organizational and social contexts;	Critical Thinking	Vetrivel & Krishnamoorthy, 2019; Pandit, Joshi & Tiwari, 2018.
E. Demonstrate initiative, creativity, determination, political and administrative will, a willingness to learn, openness to change, and an awareness of the quality and ethical implications of their professional practice;	Creativity and Innovation; Proactivity	Muñoz, Guerra & Mosey, 2020; Neneh, 2014; Birdthistle, 2008.; Yalcintas, Iyigun & Karabulut, 2021; Zahro, 2016.
F. Develop the ability to transfer knowledge from everyday life and experiences to the work environment and the field of professional activity, across different organizational models, showcasing adaptability as a professional.	Self-knowledge	Bigos & Michalik, 2020, 2020; Buchnik, Gilad & Maital, 2018.
G. Develop the ability to design, implement, and consolidate projects within organizations;	Planning and Control	Dornelas (2012); Bigos & Michalik, 2020; Birdthistle, 2008.

Graduate Profile (PPC)	Entrepreneurial Competence	Theoretical Basis
I. Engage in joint ventures with other administrators and/or local entrepreneurs;	Social Skills	Yalcintas, Iyigun & Karabulut, 2021; Bigos & Michalik, 2020; Birdthistle, 2008.
J. Contribute to the development of regional projects, embracing values of social responsibility, justice, and professional ethics,	Creativity, and Innovation	Muñoz, Guerra & Mosey, 2020; Neneh, 2014; Birdthistle, 2008.
K. Possess the ability to work in an interdisciplinary manner.	Interdisciplinarity	Dornelas (2012).

SOURCE: ADAPTED FROM UFFS, 2017.

Therefore, to attain this desired profile, the university organizes the academic journey by connecting three domains of training: common, related, and specific, along with elements necessary for administrator training, including complementary activities and optional components (UFFS, 2017).

In this context, administration is deemed a "multidisciplinary science, requiring learning and knowledge of various fields of science" (UFFS, 2017, p. 44). Consequently, these attributes enable students to progress from basic to professional training, fostering interdisciplinarity through both compulsory and optional components, as well as extracurricular activities (UFFS, 2017).

Building on this foundation, the current curriculum, effective since 2017, distributes the curricular components of nine semesters across common, related, and specific domains. Although the UFFS program places a particular emphasis on small businesses, and the Administration course naturally aligns with entrepreneurship (Lopes, 2010), it is evident that three curricular components are directly linked to entrepreneurship: Entrepreneurship and Business Creation, Innovation Management, and to a lesser extent, Small Business Management.

However, studies by Pavan (2021, p. 64) emphasize that "mere exposure to entrepreneurial techniques, without the utilization of entrepreneurial education methodologies, will not stimulate interest in entrepreneurship among students." Therefore, the development of entrepreneurial skills should be integrated throughout the curriculum.

Furthermore, recognizing that today's learning is not confined to the classroom and that teachers are not the sole custodians of knowledge, students increasingly understand that the best way to learn is by doing, experimenting, making mistakes, and finding solutions. Throughout this process, they can acquire the essential skills for continuous learning, fostering entrepreneurial and resilient behaviors (CNE, 2020).

In this evolving landscape, a modern management course must excel in providing content that aligns with the reality of businesses operating in a rapidly changing, interconnected market where technology plays a pivotal role in preparing individuals to navigate challenges (CNE, 2020).

Consequently, entrepreneurial skills can be categorized into three areas: technical, managerial, and personal attributes. The technical domain encompasses skills like effective communication, information acquisition, organizational prowess, teamwork, and technical expertise in one's field.

Managerial skills encompass areas such as development and management, marketing, administration, finance, production, negotiation, and more. Finally, personal characteristics include traits such as discipline, risk-taking, innovation, and visionary leadership.

This amalgamation of skills, trends, objectives, and the desired profile should serve as the foundation for constructing a multidisciplinary entrepreneurship curriculum. Such a curriculum should encompass not only entrepreneurial skills but also personal attributes like resilience, leadership, and the capacity to learn and collaborate effectively within a team.

## EXTRACURRICULAR ENTREPRENEURIAL EDUCATION

The Pedagogical Project of the Business Administration course recognizes and promotes extracurricular initiatives aimed at cultivating entrepreneurship skills.

In addition to the curricular components outlined in the PPC, the Business Administration course offers extension projects with an entrepreneurial focus. Notably, these include the Junior Company, Sem Fronteiras Consultoria Júnior, and the Business Incubator (INNE), which have been active since 2013 and 2017, respectively. Furthermore, in the realm of research, there is a strong emphasis on entrepreneurship and innovation, with the objective of nurturing entrepreneurship within the university (UFFS, 2020).

Chart 3, adapted and updated from Würzius's study (2019), provides an overview of the primary entrepreneurial education initiatives available to Business Administration students. These initiatives may stem from course projects or be accessible to all university students within the institution.

**Chart 3: Entrepreneurial Initiatives Available to Business Administration Students**

ACTION/PROJECT	MODALITY	DESCRIPTION
Sem Fronteiras Junior Consultancy	Junior Company	A non-profit association aimed at facilitating practical learning through administrative consultancy and advisory services.
UFFS Administration Academic Athletic Association	Athletics	A student organization whose goal is to promote sports and foster integration among students.
Entrepreneurial University: Promoting Entrepreneurship and Innovation in the Desbravalley Region	Research Project	A research initiative aimed at mapping universities fostering entrepreneurship and innovation in the western region of Santa Catarina.
Empreende UFFS	Extension and Research Project	An overarching project dedicated to showcasing the outcomes of entrepreneurial activities to all participants in the entrepreneurial movement at UFFS. This project encompasses research, training, events, and courses.

ACTION/PROJECT	MODALITY	DESCRIPTION
INNE - Business Incubator	Incubator	A laboratory designed to establish and nurture small businesses or micro-enterprises, providing support during their initial phases in traditional, social, cooperative, and technological sectors.
Course Academic Center	Course Academic Center	A student organization representing the students of a higher education course. Its mission includes promoting education, organizing debates, facilitating joint meetings with instructors, and establishing external partnerships.

SOURCE: ADAPTED FROM WÜRZIUS (2019).

It's important to highlight the active involvement of students in the aforementioned activities and other extracurricular pursuits. Table 3 provides an overview of these activities reported by students, along with the number of participants in each activity. Students have the opportunity to engage in various extracurricular activities.

In this regard, events organized by UFFS comprised the majority of responses, with 95 students indicating their participation as attendees, closely followed by university-sponsored courses.

Actions that require more active student participation, on the other hand, rank in 5th place, with the Junior Company garnering attention from 26 participating students. This aligns with the findings of the study by Almeida, Daniel and Figueiredo (2021, p. 08), which concluded that "the integration of Entrepreneurial Education and this type of extracurricular activity (junior companies) will have a greater impact on students' inclination towards entrepreneurship."

**Table 3: Participation in Extracurricular Activities**

Ranking	Extracurricular Activity	No. of Participants
1°	Events promoted by UFFS, as a listener	95
2°	Courses promoted by UFFS	56
3°	Events promoted by other institutions, as a listener	55
4°	Courses organized by other institutions	54
5°	Junior company	26
6°	Research Project	17
7°	Course Board	10
	Events promoted by UFFS, as an exhibitor	10
	Course Academic Center	7
8°	Business Incubator	7
9°	Course athletics	6
10°	Events promoted by other institutions, as an exhibitor	2

SOURCE: PREPARED BY THE AUTHORS (2023).

It's noteworthy that among the respondents, 28 students have either owned their own businesses in the past or currently own businesses. This finding may be indicative of their entrepreneurial potential.

## IMPACT OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION ACTIONS

To analyze the responses from students in the Business Administration course at the Federal University of the Southern Border, they were categorized based on the sections of the questionnaire: Entrepreneurial Education, Entrepreneurial Skills, and Intention to Undertake. The averages of the responses on the Likert scale, ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree), were examined.

In this context, let's begin with the responses to the Entrepreneurial Education statements. The average of the responses to all questions was 3. Therefore, we will focus on the items with the highest and lowest averages, as presented in Chart 4.

**Chart 4: Highest and Lowest Averages for Each Construct**

Statement Entrepreneurial Education	Average
EE_ A successful business venture depends on the entrepreneur's flexibility and adaptation to rapid market changes.	4.60
EE_ When I meet successful entrepreneurs, I feel inspired to start a business.	3.72
EE_ I like to take part in the entrepreneurship activities offered by the university.	3.71
EE_ In general, I am very satisfied with the way entrepreneurship activities are taking place at my university.	3.57
EE_ I have studied entrepreneurship through other training institutions.	3.09
EE_ I believe that 'entrepreneurs are born, not developed'.	2.12
Statements Entrepreneurial Intention	Average
IE_ I find it difficult to raise the financial resources needed to start a business in Brazil.	3.75
IE_ People I care about approve of my intentions to become an entrepreneur.	3.65
IE_ I have access to capital to start being an entrepreneur.	2.44
Statements Entrepreneurial Competencies	Average
CE_ If one way of solving a problem doesn't work, I'll look for another approach.	4.66
CE_ I always try to improve my performance compared to the previous task.	4.45
CE_ When faced with a problem, I put all my effort into solving it.	4.44
CE_ When dealing with a task, I rarely need or want help.	3.09
CE_ I don't like results, however favorable they may be if they don't come from my own efforts.	2.42

SOURCE: PREPARED BY THE AUTHORS (2023).



The lowest average score (2.12) in our findings pertains to the belief that entrepreneurship is an innate trait, suggesting that business students tend to perceive entrepreneurship as a skill that can be nurtured and developed, in line with the assertions made by Lopes (2010). This observation underscores the notion that the entrepreneurial education initiatives at UFFS have effectively inculcated the idea that entrepreneurship is a learnable competence.

However, the second lowest average (3.09) corresponds to the statement "I have studied entrepreneurship through other training institutions." This result underscores the significance of the university's role in fomenting entrepreneurial pursuits, as the majority of students primarily encounter entrepreneurship within the purview of UFFS. This aligns with the findings of Bazkiaei *et al.*, (2020), who emphasize the pivotal role of the academic environment in nurturing future entrepreneurs and fostering entrepreneurial careers.

Furthermore, this underscores the necessity of cultivating students' interest in entrepreneurship beyond the confines of the university. Failure to do so might result in the waning of their entrepreneurial ambitions in the medium term, as highlighted by Alaref, Brodmann and Premand (2020).

Conversely, the statements "I enjoy taking part in the entrepreneurship activities offered by the university" and "Overall, I am very satisfied with the way entrepreneurship activities are taking place at my university" both yield relatively higher average scores of 3.71 and 3.57, respectively. These results paint a positive picture of the existing entrepreneurial initiatives, while also signaling the opportunity for enhancing student engagement through a recalibration of these activities.

The highest average score pertains to the belief that success in entrepreneurship hinges on flexibility and adaptability in response to market dynamics (average score of 4.60). Additionally, the statement regarding the inspiration drawn from encounters with successful entrepreneurs garners the second-highest average (3.72).

These findings underscore the potential avenue for augmenting student engagement, as emphasized by Boldureanu *et al.* (2020) and Mosey, Noke and Binks (2012, P. 906). "Establishing strong ties with experienced entrepreneurs and hosting events featuring regional entrepreneurs, such as panel discussions and lectures, could serve as catalysts to heighten student interest in entrepreneurship, as well as foster entrepreneurial intentions."

Consequently, organizing panels and lectures featuring local entrepreneurs and actively encouraging students to participate in hands-on events like Startup Summits can serve as effective strategies to stimulate greater interest in entrepreneurship.

Turning to the aspect of entrepreneurial intention, it is notable that both the highest and lowest averages are associated with questions concerning the requisite resources for entrepreneurial endeavors, as delineated in Chart 4. The lowest average (2.44) pertains to the assertion that students possess access to capital for initiating entrepreneurial ventures, while the highest average (3.75) corresponds to the perception of the formidable challenge in procuring financial resources to embark on entrepreneurial pursuits in the Brazilian context.

These findings suggest two plausible scenarios. Firstly, it may indeed be challenging to initiate a business in Brazil due to limited government incentives, as corroborated by the Global Entrepreneurship Monitor's economic profile, which underscores critical impediments within

public policies governing entrepreneurship, such as support, relevance, taxation, bureaucratic hurdles, and financial incentive programs (GEM, 2022).

Secondly, this could stem from students' unfamiliarity with government-backed avenues and resources for entrepreneurship, underlining the need for educational interventions that bridge theoretical knowledge with practical understanding (Zahro, 2016).

It may also be related to the low demand from students to study the subject in other training institutions, i.e. if the Federal University of Fronteira Sul does not present the ways of raising financial resources for entrepreneurship, students do not seek this information in other ways.

Within the construct of Entrepreneurial Intention, the statement "People I care about approve of my intentions to become an entrepreneur" yields the third highest average (3.65). This underscores the pivotal role of familial support in students' entrepreneurial ambitions, as highlighted by Akter and Iqbal (2022).

Lastly, in the context of the Entrepreneurial Skills instrument, students' self-assessment of their skills reveals an upward trend in the average values, with 37% of the statements garnering scores exceeding 4, as depicted in Chart 4.

The highest average scores (4.66 and 4.44) pertain to questions addressing problem-solving abilities. These statements, "If one way of solving a problem doesn't work, I'll look for another approach" and "When faced with a problem, I put all my effort into solving it," illustrate that the entrepreneurial education initiatives at UFFS have played a pivotal role in nurturing problem-solving competencies among students. This aligns with item A of the Graduate Profile outlined in the Pedagogical Project of the Course.

Furthermore, the statement "I always try to improve my performance about the previous task," which boasts an average score of 4.45, serves as evidence of students' commitment to self-improvement. This inclination towards continuous learning aligns with item E of the Graduate Profile, wherein the desire for ongoing education is articulated as a commendable attribute for students in the Administration Course.

Conversely, the lowest average scores are attributed to statements that underscore individualistic tendencies and a reluctance to collaborate in team settings. Specifically, the statements "I don't like results, no matter how favorable they are, if they don't come from my efforts" and "When dealing with a task, I rarely need or want help" yield average scores of 2.49 and 3.09, respectively.

Thus, by having the lowest averages, it can be seen that the students see the importance of teamwork, as well as developing social skills, which is also desirable for the graduate profile.

## CONCLUSION

This study aimed to identify the entrepreneurial education initiatives, both within the curriculum and through extracurricular activities, at the Federal University of Fronteira Sul (UFFS) and assess their impact on students enrolled in the Business Administration Course.

The findings of this study suggest that the development of entrepreneurial skills is integrated into both formal and informal education channels. The Pedagogical Project of the Business

Administration Course incorporates elements designed to nurture entrepreneurial competencies. The results from student responses indicate that some of these competencies have been cultivated, including problem-solving abilities, a commitment to continuous learning, teamwork, and interpersonal skills.

However, it is important to recognize that the development of administration students cannot be solely attributed to the formal curriculum. Extracurricular activities play a crucial role, particularly in projects where students gain practical experience in management and, at times, entrepreneurship. Examples of such projects include junior companies, academic centers, and athletic organizations.

Therefore, this research underscores the necessity, as highlighted in previous studies, of entrepreneurial education that goes beyond theoretical instruction and extends into practical application outside the classroom. Moreover, it sheds light on the challenges faced by students, particularly regarding the bureaucratic aspects of launching a business. These challenges can serve as valuable insights for the development of complementary entrepreneurial education initiatives.

However, it is important to note that this study did not delve deeply into the development of entrepreneurial skills within extracurricular activities. Future research endeavors should explore how junior companies, athletic organizations, academic centers, and other extracurricular pursuits contribute to the growth and preparation of future entrepreneurs.

## REFERENCES

- Alaref, J., Brodmann, S., & Premand, P. (2020). The medium-term impact of entrepreneurship education on labor market outcomes: experimental evidence from university graduates in Tunisia. *Labour Economics*, 62, 1-42. <http://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.101787>.
- Almeida, J., Daniel, A., & Figueiredo, C. (2021). The future of management education: The role of entrepreneurship education and junior enterprises. *The International Journal of Management Education*, 19(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100318>.
- Akter, B., & Iqbal, Md. A. (2022). The Impact of Entrepreneurial Skills, Entrepreneurship Education Support Programmes and Environmental Factors on Entrepreneurial Behaviour: A Structural Equation Modelling Approach. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(2), 275-304. <https://doi.org/10.47556/WJEMSD.18.2.2022.6>.
- Bager, T. (2011). Entrepreneurship education and new venture creation: a comprehensive approach. *Handbook of research on new venture creation*, 299-315.
- Bigos, K., & Michalik, A. (2020). Do emotional competencies influence students' entrepreneurial intentions? *Sustainability*, Basel, 12(23), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su122310025>.
- Birdthistle, N. (2008). An examination of tertiary students' desire to found an enterprise. *Education + Training*, 50(7), 552-567. <https://doi.org/10.1108/00400910810909027>.
- Boldureanu, G., Ionescu, A. M., Bercu, A., Bedrule-Grigoriuță, M. V., & Boldureanu, D. (2020) Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education institutions. *Sustainability*, 12(3), 1-33. <https://doi.org/10.3390/su12031267>.
- Buchnik, T., Gilad, V., & Maital, S. (2018). Universities' influence on student decisions to become entrepreneurs: theory and evidence. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1-20. <https://www.abacademies.org/articles/universities-influence-on-student-decisions-to-become-entrepreneurs-theory-and-evidence-7379.html>.
- Campelo, H. C., Fonseca, P. R. C., Ferreira, T. C., & De Souza, K. A. L. (2019). Competências Empreendedoras: um estudo dos acadêmicos do curso de Administração de Empresas. *Revista Foco*, Curitiba, Paraná, 12(2), 130-148. [http://dx.doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafocoadm/2019.v12i2.659](http://dx.doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2019.v12i2.659).

- Conselho Nacional de Educação [CNE]. (2020). *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração*. [https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE\\_PAR\\_CNECESN4382020.pdf](https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE_PAR_CNECESN4382020.pdf).
- Dornelas, J. (2012). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4. ed. Elsevier.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. I. ed. Atlas.
- Ferras, R. P. R., Lenzi, F. C., Stefano, S. R., & Ramos, F. (2018). Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas. *Regepe - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(2), 31-66. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i2.593>.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Atlas.
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. Atlas.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2023). *2022/2023 Global Report: Adapting to A “New Normal”*, GEM. <http://gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2>.
- IBM. (2023). *Software IBM SPSS*. <https://www.ibm.com/br-pt/analytics/spss-statistics-software>.
- Lopes, R. M. A. (org.). (2010). *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. I. ed. Elsevier.
- Man, T., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial Competencies of Sme Owner/Managers In The Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3). <https://doi.org/10.1142/S0218495800000139>.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2014). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. Atlas.
- Moretto, S. P., & Silveira, A. (2021). Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 70-92. <http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46566>.
- Munoz, C., Guerra, M., & Mosey, S. (2020). The potential impact of entrepreneurship education on doctoral students within the non-commercial research environment in Chile. *Studies in Higher Education*, 45(3), 492-510. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1597036>.
- Nassif, V. M. J., Amaral, D. J., & Prando, R. A. (2012). A universidade desenvolve competências empreendedoras? Um mapeamento das práticas de ensino numa universidade brasileira. *RAEP, Administração Ensino e Pesquisa*, 13(3), 597-628. <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/90/166>.
- Neneh, B. N. (2014). An assessment of entrepreneurial intention among university students in Cameroon. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 542-552. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p542>.
- Pandit, D., Joshi, M., & Tiwari, S. R. (2018). Examining entrepreneurial intention in higher education: an exploratory study of college students in India. *Journal of Entrepreneurship*, 27(1), 25-46. <https://doi.org/10.1177/0971355717738595>.
- Pavan, N. I. V. F. P., & Tosta, K. C. B. T. T. (2021). Educação empreendedora, competências empreendedoras e intenção de empreender: O processo de construção de um instrumento para identificar a relação entre os constructos. In: H. Tosta (Org). *A educação empreendedora na Universidade Federal da Fronteira Sul* (pp. 144-164). Trem da Ilha Serviços Editoriais.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4. ed. Atlas.
- Silva, C. P. S., Pereira, E. C. S., & Guimarães, J. C. (2021). Educação empreendedora no ensino superior: Uma análise sob a perspectiva dos estudantes de Administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(4), 82-100. <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/51262>.
- Silva, F. C., Mancebo, R. C., & Mariano, S. R. H. (2017). Educação Empreendedora como Método: O Caso do Minor em Empreendedorismo e Inovação da UFF. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business*, 6(1), 196-216. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44786/educacao-empreendedora-como-metodo--o-caso-do-minor-em-empreendedorismo-e-inovacao-da-uff>.
- Universidade Federal da Fronteira Sul [UFFS]. (2017). *Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado*. Chapecó, Santa Catarina. <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/ppc/ccadch>.
- United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2012). *Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance*. New York and Geneva. [https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed2012\\_d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed2012_d1_en.pdf).
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. Atlas.
- Vetrivel, S. C., & Krishnamoorthy, V. (2019). A study on factors stimulate passion among management students to become an entrepreneur. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 832-839. <https://www>.

scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85075147278&origin=inward&txGid=c3fc8f5e71bdc3e8b7e54219f5ab709a.

- Würzius, A. B. (2019). *Empreendedorismo Universitário na Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó*. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó.
- Yalcintas, M., Iyigün, O., & Karabulut, G. (2023). Personal Characteristics and Intention For Entrepreneurship. *Singapore Economic Review*, 68(2), 539-561. <https://doi.org/10.1142/S0217590821500338>.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Bookman.
- Zahro, S. (2016). Applying entrepreneurship as a learning design for engineering education. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 14(3), 410-415. [http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/Vol.14,%20No.3%20\(2016\)/12-Zahro-S.pdf](http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/Vol.14,%20No.3%20(2016)/12-Zahro-S.pdf).

# ESTILO DE LIDERANÇA DO EXECUTIVO FEDERAL NA GESTÃO DA PANDEMIA DA COVID-19 E SUAS IMPLICAÇÕES POLÍTICAS, SOCIAIS E ECONÔMICAS PARA O BRASIL

## LEADERSHIP STYLE OF THE FEDERAL EXECUTIVE IN THE MANAGEMENT OF THE COVID-19 PANDEMIC AND ITS POLITICAL, SOCIAL AND ECONOMIC IMPLICATIONS FOR BRAZIL

### ELIAS MEDIOTTE

Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
elias.mediotte@ufv.br  
<https://orcid.org/0000-0003-0370-0806>

### MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
magnus@ufv.br  
<https://orcid.org/0000-0002-4264-8644>

### R E S U M O

Embora a literatura aponte que, no campo das relações intergovernamentais e internacionais exista um amplo debate sobre os estilos de liderança governamentais, entende-se que os estudos teóricos e empíricos dessa temática, especificamente no âmbito da gestão de pandemias, são limitados. O objetivo é apontar o estilo de liderança governamental de Jair Bolsonaro em meio à pandemia da Covid-19 e suas implicações, no Brasil. Como base teórica, utilizou-se das teorias da liderança e da psicologia política a fim de avançar no campo da administração pública contemporânea tendo em vista a possibilidade de compreender a dinâmica de liderança em situações de crises. Entre as pressuposições, destacam-se: 1) o estilo adotado pelo Executivo Federal no contexto da pandemia não promoveu gerenciamento de políticas assertivas; 2) o possível negacionismo originou um novo tipo de gestão e; 3) a liderança de Bolsonaro foi direcionada para a autocrática. A partir da análise documental e de conteúdo, identificou-se que, apesar da (pré)concepção de existir um vazio de liderança pelo Executivo Federal, os resultados deste estudo destacam que, mesmo não figurando como a mais eficiente para a população, a sua liderança foi direcionada para uma base sólida de apoiadores, que (in)voluntariamente o cancelaram como um líder legítimo.

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

Liderança Governamental, Gestão da Pandemia, Covid-19, Brasil.

### A B S T R A C T

*Although the literature points out that there is a broad debate on governmental leadership styles in the field of intergovernmental and international relations, it is understood that theoretical and empirical studies on this subject, specifically in the context of pandemic management, are limited.*

*The aim is to point out Jair Bolsonaro's governmental leadership style amid the Covid-19 pandemic and its implications in Brazil. As a theoretical basis, we used theories of leadership and political psychology to advance contemporary public administration to understand leadership dynamics in crises. Among the assumptions, the following stand out: 1) the style adopted by the Federal Executive in the context of the pandemic did not promote assertive policy management; 2) the possible negationism gave rise to a new type of management and; 3) Bolsonaro's leadership was directed towards the autocratic. From the documentary and content analysis, it was identified that, despite the (pre)conception that there was a leadership vacuum in the Federal Executive, the results of this study highlight that, even if he was not the most efficient for the population, his leadership was directed towards a solid base of supporters, who (in)voluntarily endorsed him as a legitimate leader.*

#### KEYWORDS

*Government Leadership, Pandemic Management, Covid-19, Brazil.*

## INTRODUÇÃO

Desde a instituição da Proclamação da República, liderada pelo Marechal Deodoro da Fonseca, no século XIX, mais precisamente no ano de 1889, o Brasil perpassou por transições, desde os regimes de exceção, à estabilidade democrática. Momentos estes, também resgatados por Faoro (1977) ao mencionar o Coronelismo e o Patriarcado, sobretudo, o Patrimonialismo, sendo este, ainda presente no contexto da Administração Pública Contemporânea (Mariano, 2019).

O atual sistema de governo praticado no Brasil, o presidencialismo, é constituído pelo multipartidarismo, como um governo de coalizão (Borges, 2013). Tal modelo requer que o representante do Executivo Federal tenha capacidade político-gerencial de negociação mínima, de comunicação intra e intergovernamental, de tomada de decisão qualificada (Berge, 2019), e exerça certo grau de liderança (Mariano, 2019; Rudden & Brandt, 2018), inclusive em situações de crises, às mais diversas magnitudes e esferas da sociedade.

Vale destacar que nenhum líder governamental está imune às crises, sendo estas, quando bem geridas, apontar o estilo de liderança governamental do Executivo Federal quanto às ações e articulações políticas, sociais e econômicas em meio à pandemia causada pela Covid-19 e suas implicações, no Brasil.

Incorre-se como justificativa do estudo o, então, crescente número de infectados e os óbitos relativos à contaminação pela Covid-19, levando o país a ocupar o *ranking* mundial, dentre os mais afetados com casos da doença, já na primeira onda da crise epidemiológica, de acordo com o mapa do coronavírus, disponibilizado pela Universidade *Johns Hopkins*, em 2020. Além disso, cabe ressaltar as constantes controvérsias relativas aos posicionamentos do, então, presidente da República quanto às medidas de enfrentamento desta crise, desde a declaração da OMS, em 11 de março de 2020, ao caracterizar a Covid-19 como uma pandemia (OMS, 2020) e a escassez

de evidências empíricas sobre liderança governamental em gestão de pandemias (Sá et al., 2023). Portanto, é nesse contexto que o presente trabalho se insere.

O propósito deste artigo se introduz no primeiro momento em que a Covid-19 foi declarada mundialmente como pandemia. Nesse sentido, observar e compreender o cenário inicial da crise epidemiológica e as ações de liderança do, então, presidente da República frente ao contexto pandêmico, o qual requereu, segundo os principais órgãos de saúde do mundo como a OMS, medidas imediatas, resiliência, isolamento e distanciamento social, o uso de máscaras e o próprio campo de incertezas frente às formas de contágio, prevenção, tratamento e imunização, tornou a relevância deste artigo, substancial.

Na sequência, apresenta-se a contextualização acerca das Teorias da Liderança, estabelecendo perspectivas com as principais bases teóricas no contexto da Administração Pública Contemporânea. Em seguida, são analisados, a partir dos procedimentos metodológicos, o estilo de liderança do Executivo Federal no contexto da pandemia, para enfim, construir argumentos acerca das implicações dessa liderança frente ao cenário de pandemia no Brasil e às conclusões pertinentes aos resultados apresentados neste estudo.

## LIDERANÇA NA GESTÃO GOVERNAMENTAL: BASE TEÓRICA

A liderança abrange um vasto campo nas pesquisas acadêmicas, e, portanto, tem sido frequente a tentativa de defini-la a partir de incontáveis adjetivações às mais diversas áreas de estudos (Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2013; Turano & Cavazotte, 2016). Portanto, não se pretende imergir no campo conceitual da Liderança. A proposição deste estudo é identificar, a partir da literatura aqui apresentada, aproximações ou dissonâncias da atuação do Executivo Federal na gestão da pandemia da Covid-19 com a teoria.

O século XXI tem mostrado a todas as lideranças governamentais do mundo que as crises epidemiológicas não devem ser tratadas como uma questão de 'se', mas 'quando' elas irão surgir (Werneck & Carvalho, 2020). Nesse sentido, a literatura destaca que após a eclosão de uma crise, havendo a sua perduração, ela pode ser influenciada por lideranças, isto é, de comandos e prospecção da gestão central, o que permite inferir que tais situações são oriundas da ineficiência ou má administração da crise (Couto, Correia & Carrieri, 2022; Peci, 2020).

Ao mesmo tempo, as respostas às emergências são provenientes da articulação dos líderes, por meio da sua capacidade de liderar as adversidades. A inércia diante dos acontecimentos, a insuficiência no modo de articulação e atuação efetiva podem ser reflexos da ausência de estilos de liderança eficazes ao tipo de crise que se manifesta (Cassimiro, 2023; Oliveira, Maluf & Corrêa, 2023).

Como grande parte das teorias se concentram nos estudos organizacionais, a literatura é escassa quanto às pesquisas que abarquem, especificamente, estilos de liderança na gestão pública. No entanto, este estudo perpassa, além das teorias gerais, mas também àquelas que contextualizam os perfis de liderança à luz da psicologia política.



## A abordagem da Personalidade

Duas teorias a constituem, sendo a primeira, a Teoria do Grande Homem e a segunda, a Teoria dos Traços. Considerada a primeira sistematização dos estudos que buscavam compreender a liderança, a abordagem da personalidade surgiu no período das duas Grandes Guerras Mundiais. Até os anos que antecederam à Primeira Guerra, acreditava-se que o líder era uma figura com personalidade e qualidade ‘sobrenaturais’. Era, portanto, o Grande Homem, que inspirava “confiança, respeito e lealdade para os outros, fazendo-os se sentir desejosos por seguir esse líder, que é um modelo de grande homem, herói, que todos admiram” (Lima & Carvalho-Neto 2011, p. 6). O Grande Homem é um líder pautado na sua história e trajetória de vida, que o torna um exemplo a ser seguido (Fiedler, 1981; Grint, 2011; Lima & Carvalho-Neto, 2011; Sadler, 2003).

Já no período entre as duas Guerras Mundiais, mais precisamente até o final da década de 1940, os estudos acerca da liderança trouxeram um outro enfoque à personalidade do líder, abordando nessa perspectiva, os Traços inatos que o diferenciavam dos demais, como “agressividade, inteligência, escolaridade, fluência verbal, masculinidade, capacidade de avaliar situações e tomar decisões, capacidade de julgamento, intuição e atributos físicos como altura, peso, saúde, aptidão atlética, tipo físico” (Lima & Carvalho-Neto, 2011, p. 6). A Teoria dos Traços possui uma característica que assemelha o líder a um combatente das forças armadas, dotado de notável carisma e empatia com o seu grupo de liderados, de tal forma que estes passem a enxergá-lo como uma pessoa semelhante, que fala e pensa como eles, que combate ao lado deles e por eles (Fiedler, 1981; Lima & Carvalho-Neto, 2011; Van Wart, 2003).

## A abordagem Comportamental

Surge no período pós-guerra, especificamente na década de 1950 e advém da Escola das Relações Humanas, também denominada de Teoria Comportamental (Turano & Cavazotte, 2016). Em oposição à Abordagem da Personalidade, essa teoria apregoa que os líderes são pessoas com capacidade de apreender técnicas de liderança em vez de possuírem características inatas de personalidade (Van Wart, 2003). Nesse sentido, constatou-se que os comportamentos das pessoas frente às outras e as técnicas que elas apreendem podem torná-las líderes. Essa teoria analisa o comportamento do líder a partir dos estilos de liderança Autocrático e Democrático (Lima & Carvalho-Neto, 2011; Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2013). Portanto, está fundamentada na capacidade que um líder tem de fazer e não de ser.

Fleishman (1953) indica que os liderados percebem os comportamentos dos líderes a partir da dimensão da tarefa, voltada para a produção ou para o comportamento de comando do líder através da liderança autocrática, e na dimensão das relações, com enfoque no indivíduo, por meio de incentivo a ideias e tomadas de decisão compartilhadas, denominada de liderança democrática. Assim, o líder autocrático é autoritário, centralizador e de comando; e líder democrático é promotor e defensor do bem-estar social (Lima & Carvalho-Neto, 2011; Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2013).

## As abordagens Situacional e Contingencial

Surtem, a partir da década de 1960, em meio à Guerra Fria e da dominação americana no contexto econômico global (Lima & Carvalho-Neto, 2011; Turano & Cavazotte, 2016; Van Wart, 2003). De acordo com essa abordagem, o líder obtém poder e influência sobre o grupo quando é capaz de se adaptar a diversas situações e contextos, por meio das ações a serem realizadas, pelo grau de legitimidade conquistado e percebido pelo grupo, por seu poder e capacidade de relacionamento com os seus liderados (Fiedler, 1981).

Destaca-se a Teoria de Vroom e Jago (2007), que baseia-se, exclusivamente, na tomada de decisão do líder frente às mais diversas situações. Essa teoria argumenta que as decisões do líder é que irão refletir no seu estilo de liderança, tornando-o eficaz ou não. São apresentados cinco estilos e métodos possíveis a partir das situações que levam os líderes a tomarem decisões, quais sejam:

- i. Líder AI (Autocrático I): toma a decisão sozinho, utilizando apenas a informação que tem disponível;
- ii. Líder AII (Autocrático II): solicita informação adicional aos subordinados e, em seguida, toma a decisão sozinho;
- iii. Líder CI (Consultivo I): partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informações e sugestões, individualmente, e toma sozinho a decisão;
- iv. Líder CII (Consultivo II): reúne-se com os subordinados em grupo para discutir o problema, mas toma a decisão sozinho; e
- v. Líder GII (Grupo): reúne-se com os subordinados para discutir o problema, concentra-se e direciona a discussão, mas não impõe sua vontade e o grupo toma a decisão final (Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2013, p. 596).

## A Escola da Nova Liderança

Ao final da década de 1980, após um período de neutralidade no campo de pesquisas acerca da liderança, surge a Escola da Nova Liderança, que abarca duas Teorias principais: a Teoria Transacional e a Teoria Transformacional (Berge, 2019; Lima & Carvalho-Neto, 2011; Turano & Cavazotte, 2016; Van Wart, 2003; Virtanen & Tammeaid, 2020).

A Teoria Transacional prevê uma relação de cooperação entre líder e liderados quanto às metas, objetivos e tarefas a serem desenvolvidos. É um tipo de liderança pautado nas trocas, nas quais o líder atende aos objetivos dos liderados, como uma recompensa, quando estes cumprem com os seus desejos (Turano & Cavazotte, 2016; Van Wart, 2003). Essas transações de troca não se restringem apenas à natureza econômica, mas também política e psicológica. A liderança transacional se divide em quatro dimensões:

- i. Recompensa contingencial: ocorre a partir do alcance das expectativas estabelecidas pelo líder;
- ii. Administração ativa: consiste nas punições aos liderados que se opõem às normas e padrões a serem seguidos, estipulados pelo líder;
- iii. Administração passiva: o líder só toma iniciativas à medida que os problemas emergem;

- iv. *Laissez-faire*: quando o líder participa minimamente ou de forma limitada das tomadas de decisão, faz comentários irregulares, imprecisos, distorcidos ou contraditórios acerca de assuntos de sua responsabilidade, quando a divisão de tarefas e estratégias ficam a cargo do seu grupo (Bass et al., 2003).

A Teoria Transformacional possui forte relação com o carisma e a motivação. O líder transformacional carismático esbarra na contramão da democracia, pois esta prevê que os processos decisórios precisam obter um caráter colegiado e uma ordem socialmente construída através da negociação, enquanto o carismático “remete, por sua vez, a uma autoridade de caráter quase religioso, messiânico, evocando talvez estágios pré-modernos da civilização” (Barlach 2012, p. 188). O líder transformacional motivador refere-se a uma aptidão inata em inspirar os liderados por meio de oportunidades e possibilidades diversas, a fim de levá-los a segui-lo incondicionalmente (Turano & Cavazotte, 2016; Orazi & Turrini; Valotti, 2013; Van Wart, 2003; Virtanen & Tammeaid, 2020).

## A Psicologia Política

No início do século XXI, a atenção aos estudos da liderança com enfoque nos perfis psicológicos dos líderes ganhou força. Com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e o crescente número de pessoas com acesso à internet e às mídias sociais, os líderes políticos precisaram se (re)adaptar a este cenário, no sentido de tornarem-se mais acessíveis ao público (Applebaum, 2020; Van Wart, 2003; Von Bülow, 2018). No âmbito da Psicologia Política, a dominação exerce um papel que percorre desde a liderança tradicional à liderança carismática (Weber, 2001), embora a própria característica da sociedade, seja ela mais conservadora ou progressista, também exerça influência na governabilidade de um líder político (Bertonha, 2020; Coutinho, 2018; Mariano, 2019).

Na dominação tradicional “a legitimidade e o respeito ao detentor desse tipo de dominação se dão em virtude da crença que se tem de que a dignidade do soberano é dada por Deus e por isso deve ser respeitada” (Mariano, 2019, p. 7). Além disso, é pautada nos valores e nas tradições de uma sociedade conservadora, e a sua lei máxima é constituída nos princípios da moralidade. Não obstante, a dominação carismática ocorre quando o líder político convence a população sobre a existência de uma missão a ser alcançada e ao fazer isso, constrói uma base de seguidores que o legitimam plenamente (Weber, 2001). Essa missão, “geralmente se dirige a um grupo de pessoas determinado por fatores locais, étnicos, sociais, políticos ou de qualquer natureza” (Mariano, 2019, p. 7).

Corroborando com a Psicologia Política, Immelman (2017) aborda os padrões de personalidade, fundamentados por Millon (1996), afirmando que a percepção da personalidade de um líder político auxilia na concepção do seu provável estilo de liderança, tendo em vista que “poucas pessoas exibem padrões de personalidade na forma ‘pura’ ou prototípica; com mais frequência, as personalidades individuais representam uma mistura de duas ou mais orientações principais” (Immelman, 2017, p. 7), sendo que os perfis que mais se destacam podem ser os mais agressivos, obsessivos e narcisistas, compondo o grupo de líderes autoritários; e os mais cooperativos, estratégicos e deliberativos, no grupo dos líderes mais democráticos.

Rudden e Brandt (2018, p. 3) abordam o perfil psicológico de liderança a partir do apelo psicanalítico do líder aos seus seguidores, como uma condição de regressão de dependência entre o seu grupo “alimentando seu desejo por um líder forte que resolverá suas dificuldades e permitirá que eles compartilhem seu poder fantasiado”. Em outras palavras, esse líder apela para o seu público alternando os pronomes ‘Eu’ e ‘Nós’, sendo o primeiro, no sentido de “só eu posso consertar isso” e o segundo, no sentido de “uma ‘família’ que compartilha um vínculo quase sem mediação com ele”. Ao fazer isso, o líder cria no imaginário de seus seguidores um outro pronome, que seria o antagonista, um inimigo próximo, que em oposição ao seu estilo de liderança se constitui como ‘Eles’ (Rudden & Brandt, 2018). Applebaum (2020) menciona que este perfil de líder possui elevado fascínio pelo nacionalismo e pela autocracia, provenientes da democracia moderna.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como qualitativo porque buscou-se focalizar especificidades quanto às ações e articulações políticas, sociais e econômicas do, então, presidente da República, as inter-relações entre os poderes e o Ministério de Saúde e as relações internacionais, o negacionismo e grupos de pressão.

Traçou-se como *locus* da pesquisa o primeiro momento no qual a crise epidemiológica fora declarada pela OMS, ocasião em que o mundo passou por mudanças complexas e transversais, às quais exigiram dos governos (municipais, estaduais e federal) ações imediatas e efetivas no controle da pandemia, considerando suas capacidades estatais (Ferreira et al., 2022).

Isto posto, por uma questão circunstancial acerca da proposição de evidenciar o estilo e perfil de liderança de Bolsonaro no contexto da pandemia da Covid-19, o recorte desta pesquisa abarcou o horizonte temporal entre os dias 11 de março e 10 de julho de 2020 (dias depois em que Bolsonaro confirma o teste positivo para a doença) e retrata as articulações, atitudes e manifestações do, então, representante do Poder Executivo Federal frente ao momento preambular da pandemia, no país, o que acarretou, possivelmente, na manutenção do perfil e estilo de liderança nas ondas seguintes. Feito isso, intentou-se alcançar o objetivo proposto neste contexto, para, então, provocar novos *insights* acerca de estilos e perfis de liderança governamentais em situações de crises, sobretudo epidemiológicas. Os procedimentos utilizados nesta investigação contemplam as pesquisas Documental (Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009) e Análise de Conteúdo (Bardin, 2014).

Utilizou-se a abordagem teórica para compreender os estilos de liderança apregoados pela literatura, por meio das Teorias da Liderança; e os perfis de liderança, com base na Psicologia Política. Nesse sentido, traçou-se os seguintes pressupostos, os quais subsidiaram a análise deste estudo:

- i. O Estilo de Liderança do Executivo Federal no contexto de pandemia não promoveu gerenciamento de ações políticas assertivas.
- ii. O possível negacionismo do Executivo Federal frente à pandemia originou um novo estilo de Liderança, através de novas formas de comunicação com os cidadãos.

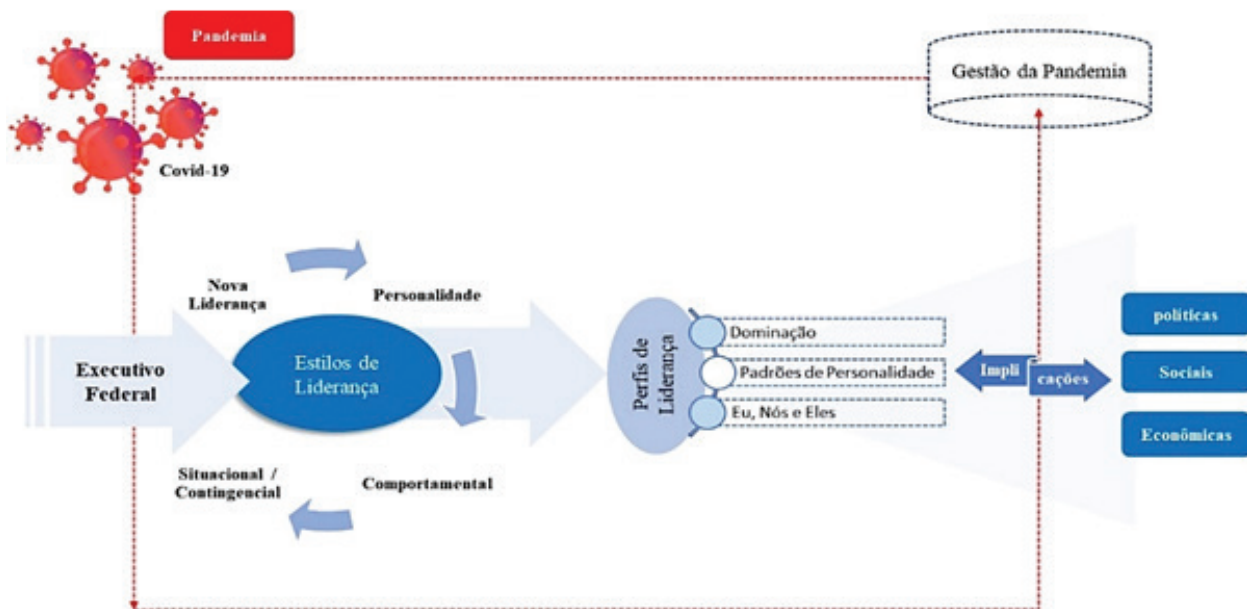
iii. O Estilo de Liderança do Executivo Federal no contexto de pandemia gerou um conflito entre as relações intergovernamentais e internacionais interferindo nas tomadas de decisões qualificadas.

Hipoteticamente, partiu-se das seguintes proposições:

- i. Com base nas Teorias da Liderança, o estilo adotado pelo chefe do Executivo Federal no contexto de pandemia esteve presente nas Abordagens Comportamentais, Situacionais e Contingenciais, e foi direcionado para a Liderança Autocrática.
- ii. Com base na Psicologia Política, o perfil do chefe do Executivo Federal constituiu-se na Dominação Tradicional, sendo um Dominante/Controlador.

A construção empírica do presente estudo, abarcando tais pressupostos e proposições acerca da gestão da pandemia, tendo em vista a liderança governamental em um cenário nacional podem ser observadas através do modelo analítico exposto na Figura 1.

**Figura 1. Modelo Analítico da Liderança Governamental no contexto da pandemia**



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Para a construção teórica deste estudo foram utilizados dados constituídos em livros, artigos e publicações provenientes de bases científicas como *Spell*, *Scielo* e *Google Scholar*. Para a análise documental, este estudo abordou o termo documento conforme apregoado por Yamaoka (2009), como todo material de expressiva extensão digital, utilizado para a coleta e análise de dados como mídias e redes sociais, *Twitter*, *Youtube*, *Blogs* e Revistas Eletrônicas, como forma de inovar-se perante ao avanço das conexões e redes digitais da atualidade.

A análise de conteúdo foi realizada a partir do levantamento dos dados, no sentido geral e anterior à pré-análise (Bardin, 2014), contemplando as atribuições do, então, presidente da

República, no período analisado, totalizando 67 Medidas Provisórias (MPs) e 144 Decretos (Ds), ambos a partir do Portal da Legislação (Brasil, 2020g; Brasil, 2020c); e (648) Discursos do, então, presidente da República. Para os discursos, utilizou-se como ponto de partida o portal *web Aos Fatos*<sup>1</sup>, que é uma plataforma digital, reconhecida com o selo *International Fact-Checking Network*. Feito isso, tornou-se possível, a partir das fontes obtidas, buscar novos discursos dispostos nas redes sociais, *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* e Jornais Eletrônicos.

Na fase de pré-análise, foram coletados os dados gerais acerca das palavras-chave “Pandemia”, “Coronavírus”, “Covid-19” e “Bolsonaro”, resultando: 29 MPs; 17 Ds; e 479 Discursos. Na fase de exploração dos dados, após o recorte relativo ao tema proposto pelo presente estudo, resultaram 29 MPs; 17 Ds; e 25 tipos de Discursos, constituídos por temas-chaves. Optou-se por selecionar aqueles com maior índice de reincidência, os quais pressupunha-se, também, terem atingido maiores repercussões na mídia.

Por fim, a partir do tratamento dos resultados apresentados na próxima seção, com o aporte do Referencial Teórico, tornou-se possível evidenciar o estilo de liderança governamental do, então, presidente da República no contexto da pandemia, causada pela Covid-19 e suas implicações, no Brasil, considerando o primeiro momento, ou a primeira onda, em que a crise epidemiológica atingiu o país e as questões envolvendo a atuação de Bolsonaro frente a esse cenário buliçoso e emergente.

## Liderança do Executivo Federal: Gestão da Pandemia

Inicia-se esta seção a partir da nota divulgada, já nos primórdios da pandemia, pelo Senado Federal, ao postular que “neste momento grave, o País precisa de uma liderança séria, responsável e comprometida com a vida e a saúde da sua população” (Brasil, 2020b, p. 1).

Chade (2020) assinala que Thomas Hobbes deixa claro que a liderança política é consagrada como legítima à medida em que o líder garanta a proteção de seus cidadãos. Caso isso não ocorra, há um desacordo do contrato social, que pode ser desfeito e a autoridade do líder perde a sua legitimidade de governar.

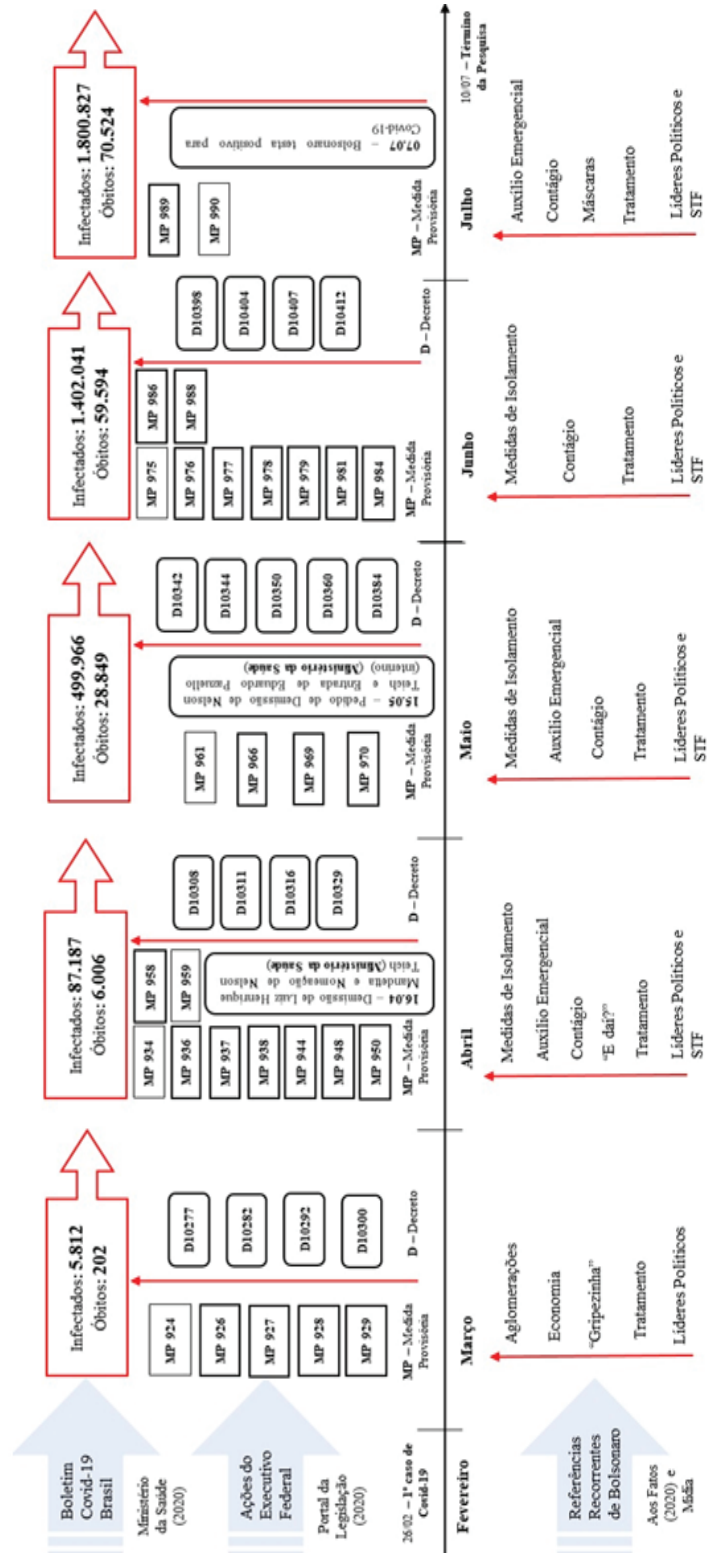
A literatura aponta que, no campo das relações intergovernamentais e internacionais, existe um debate sobre os estilos de liderança de um governo, especificamente Federal, bem como suas ações e articulações frente às suas competências gerenciais, com repercussões acerca de seus assentos nas instituições multilaterais e sua capacidade de ser reconhecido como um líder genuíno (Berge, 2019; Chade, 2020; Immelman, 2017; Rudden & Brandt, 2018; Van Wart, 2003; Virtanen & Tammeaid, 2020). Portanto, a considerar o contexto de pandemia mundial causada pela Covid-19, o Brasil atravessa esse debate (Chade, 2020).

É sabido que Jair Messias Bolsonaro (doravante Bolsonaro ou Jair Bolsonaro), teve o seu nome vinculado a constantes controvérsias pelos mais diversos meios de comunicação, seja devido às suas atitudes ou através dos seus discursos, estes, que atravessaram, frequentemente, o limiar da discussão entre liberdade de expressão ou discurso de ódio idealizado, fazendo (re)ascender o conservadorismo brasileiro (Bertonha, 2020; Mariano, 2019), geralmente ilustrado como reacionarismo ideológico (Bittencourt, 2017; Coutinho, 2018). Nesse sentido, observa-se na Figura

1 Sobre o portal *web Aos Fatos* e o *International Fact-Checking Network* (Cf. <https://www.aosfatos.org/>).

2, a atuação de Bolsonaro frente às suas ações e articulações políticas, sociais e econômicas no contexto da pandemia da Covid-19, entre os meses de março-julho de 2020.

**Figura 2. Gestão Governamental no contexto da Pandemia e suas Articulações Discursivas**



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA.

Com base na gestão política, social e econômica do, então, presidente da República, percebeu-se que foram instituídas, por meio das MPs e dos Ds, ações imediatas (Mattei, 2020) e relativas ao enfrentamento da pandemia, a julgar, por inferência, como as mais significativas. No entanto, para atender à proposta deste estudo acerca das ações que indiquem a gestão de liderança de Bolsonaro, em vez de, exclusivamente, a gestão operacional e normativa, foram selecionadas as seguintes ações, de acordo com Quadro I.

### Quadro I. Ações da gestão de Liderança do Executivo Federal no contexto da pandemia

Data	Medidas Provisórias (Brasil, 2020g)
20.03	<p><b>MP 926</b> – Dispõe sobre procedimentos para aquisição de bens, serviços e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus.</p> <p><b>Comentário:</b> MP restringe ao governo federal definir as atividades e serviços essenciais e limitar a circulação de transporte interestadual e intermunicipal, de pessoas e mercadorias. Portanto, caracteriza-se como autoritária.</p>
22.03	<p><b>MP 927</b> – Dispõe sobre medidas trabalhistas flexíveis, que poderão ser adotadas pelos empregadores para preservação do emprego e da renda e para enfrentamento da pandemia.</p> <p><b>Comentário:</b> MP prevê a suspensão de trabalho por até 4 meses, sem auxílio financeiro do governo ou pagamento de salário pelos empregadores, ficando a cargo destes, a opção por conceder ajuda compensatória mensal, conforme art. 18.</p> <p><b>Grupo de Pressão:</b> Empresários.</p>
23.03	<p><b>MP 928</b> – Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública e revoga o art. 18 da MP 927.</p> <p><b>Grupos de Pressão:</b> Líderes Políticos, Imprensa e Trabalhadores.</p>
01.04	<p><b>MP 934</b> – Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública.</p> <p><b>Comentário:</b> MP dispensa às instituições de ensino o cumprimento do mínimo de dias letivos, desde que a carga horária prevista na grade curricular seja mantida.</p> <p>Ainda que o Ministério da Educação (MEC) tenha, por meio da Portaria 343/2020, autorizado a substituição das aulas presenciais por aulas remotas, Bolsonaro criticou o ‘fechamento’ das escolas: “O que se passa no mundo tem mostrado que o grupo de risco é o das pessoas acima dos 60 anos. Então, por que fechar escolas?” (Bolsonaro, Pronunciamento Oficial: Youtube).</p>
01.04	<p><b>MP 936</b> – Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido.</p> <p><b>Comentário:</b> MP estabelece, entre outras, que o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda será custeado com recursos da União. Essa MP foi atualizada pela MP 959 e convertida na Lei 14.020 de 06 de julho de 2020, enquanto durar o estado de calamidade pública.</p>



Data	Medidas Provisórias (Brasil, 2020g)
02.04	<p><b>MP 938</b> – Dispõe sobre a prestação de apoio financeiro pela União aos entes federativos que recebem recursos do Fundo de Participação dos Estados - FPE e do Fundo de Participação dos Municípios - FPM, com o objetivo de mitigar as dificuldades financeiras decorrentes do estado de calamidade pública.</p> <p><b>Comentário:</b> A partir desta MP, o governo previu mais repasses financeiros aos entes federativos estaduais e locais para o enfrentamento da pandemia. No entanto, Bolsonaro tem se mostrado constantemente incomodado com esses repasses: “O STF decidiu que o presidente da República só manda recursos para estados e municípios. Não pode fazer mais nada.” (Bolsonaro, entrevista à Jovem Pan: Youtube).</p>
13.05	<p><b>MP 966</b> – Dispõe sobre a responsabilização de agentes públicos por ação e omissão em atos relacionados com a pandemia da covid-19.</p> <p><b>Comentário:</b> MP dispõe que os agentes públicos só poderão ser responsabilizados, nas esferas civil e administrativa, se agirem ou se omitirem com dolo ou erro grosseiro. Essa MP também foi popularmente chamada de MP da Impunidade, pois de acordo com o texto, há possibilidades de diversas interpretações, inclusive para ‘blindar’ o atual presidente da república e o seu governo de acusações ou erros cometidos durante a pandemia, para que possa se eximir de tais responsabilidades.</p> <p><b>Grupos de Pressão:</b> Aliados da Base Política</p>
09.06	<p><b>MP 979</b> – Dispõe sobre designação de dirigentes <i>pro tempore</i> para as instituições federais de ensino durante o período da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da pandemia da covid-19.</p> <p><b>Comentário:</b> MP autorizava o então Ministro da Educação, Abraham Weintraub, a fazer nomeações de reitores e vice-reitores às universidades federais sem consulta prévia à comunidade acadêmica. Tal medida foi revogada pelo presidente da República, logo após a devolução da MP pelo senador e presidente do Congresso Nacional e do Senado, Davi Alcolumbre (DEM), por considerá-la inconstitucional. A MP de revogação (MP 981) foi publicada no Diário Oficial em 12.06.2020.</p> <p><b>Grupos de Pressão:</b> Comunidade Acadêmica e Parlamentares.</p>
Data	Decretos (Brasil, 2020c)
25.03	<p><b>DI0292</b> – Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais.</p> <p><b>Comentário:</b> Decreto inclui igrejas e casas lotéricas como atividades essenciais durante a pandemia. Exclui o transporte internacional de passageiros, conforme previa o Decreto 10282 (20.03), anterior a esse.</p> <p><b>Grupo de Pressão</b> – Bancada Evangélica.</p> <p><b>Conflitos</b> – Bolsonaro critica a Folha de São Paulo por mencionar que ele estaria favorecendo um parente com a abertura das lotéricas no país.</p> <p><b>28.05</b> – “A Folha de S. Paulo esculhambou dizendo que eu abri as lotéricas do Brasil para atender um parente meu.” (Bolsonaro, Live: Youtube).</p> <p>No entanto, Bolsonaro alega que não há risco para os trabalhadores, de contaminação por Covid-19, pois <b>[26.03]</b> “Inclusive, o cara que trabalha na lotérica tem o vidro blindado, não vai passar o vírus ali.” (Bolsonaro, Live: Youtube).</p>

Data	Decretos (Brasil, 2020c)
07.04	<p><b>DI0316</b> – Regulamenta a Lei nº 13.982, de 2 de abril de 2020, que estabelece medidas excepcionais de proteção social a serem adotadas durante o período de enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19).</p> <p><b>Comentário:</b> Decreto regulamenta o auxílio emergencial de R\$ 600,00 como medida de proteção social, por período predeterminado, na pandemia.</p> <p><b>Grupo de Pressão</b> – Sociedade Civil e Parlamentares.</p> <p><b>Conflitos</b> – Apesar de Bolsonaro afirmar que o poder executivo é o responsável pela concessão do auxílio, tal afirmativa tem gerado controvérsias constantes. Em primeiro lugar, o governo havia proposto o auxílio no valor de R\$ 200,00, durante três meses. Em outro momento, o secretário de Política Econômica do Ministério da Economia sugeriu que o valor poderia ser aumentado para R\$ 300,00, por mesmo período. No entanto, os parlamentares Marcelo Aro (PP-MG) e Rodrigo Maia (DEM-RJ) admitiram que o valor mínimo do Projeto de Lei, ora convertido na Lei N° 13.982/20 em 02 de abril de 2020 deveria ser R\$ 500,00. Neste sentido, Bolsonaro sugeriu ao líder do governo na Câmara, major Vitor Hugo (PSL) que o valor pudesse ser aumentado para R\$ 600,00, que negociou com Marcelo Aro (PP-MG) até que o projeto fosse aprovado, na Câmara, em 26 de março de 2020. Após aprovação do Senado, Bolsonaro sanciona, em 1° de abril, o auxílio (com vetos) emergencial, que passou a vigorar na Lei N° 13.982/20 em 02 de abril de 2020.</p>

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA.

Analisou-se, também, 25 tipos de discursos, conforme dispostos na Figura 2. Esses discursos foram classificados por este estudo como temas-chaves, que assentaram as referências de maior recorrência por Bolsonaro, conforme exposto no Quadro 2.

### Quadro 2. Referências Recorrentes de Bolsonaro no contexto da pandemia

Temas-Chaves	Referências Recorrentes
Aglomerações	- Manifestações pró-governo
Economia	- Emprego – Comércio – Desemprego
“Gripezinha”	- Outras Gripes - Idosos e Deficientes – Saúde – Histórico de Atleta – Escolas
Tratamento	- Hidroxicloroquina – Cloroquina
Líderes Políticos	- OMS – Estados e Municípios – Ministério da Saúde – Fronteiras – Autonomia dos entes Federativos - Políticos – STF
Medidas de Isolamento Social	- Diminuição da curva – Ineficácia do Isolamento – OMS – “Não achataram a curva” – Lockdown – Empregos – Voltar ao trabalho – “84% das pessoas contraíram Covid-19 em casa”
Auxílio Emergencial	- Ações do Governo

Temas-Chaves	Referências Recorrentes
Contágio	- Jovens – 70% da população deverá ser contaminada: “É como uma chuva. Vai molhar 70% de vocês. Isso ninguém contesta” – Praia – Hospitais – Doenças Preexistentes – Leitos em Hospitais – Invadir Hospitais
Mortes	- “E daí? Lamento. Quer que eu faça o quê? Sou o Messias, mas não faço milagre” – “alguns vão morrer? Vão, ué, lamento. Essa é a vida” – Não sou covão, tá? – Negacionismo
Máscaras	- Críticas ao PL1562/20 - Vetos

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA.

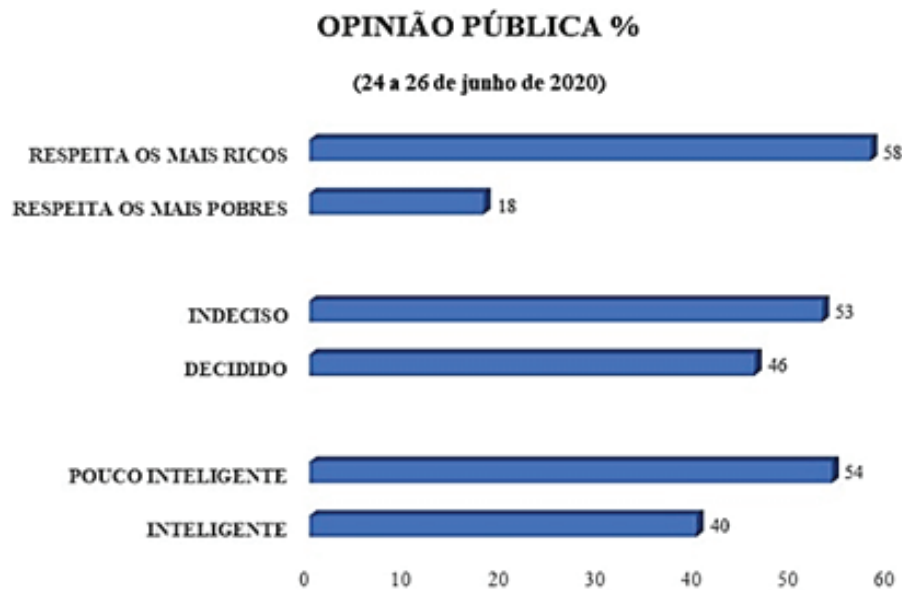
Analisando as ações e referências recorrentes de Bolsonaro no contexto da pandemia, nos meses de março-julho de 2020, foi possível identificar que, ainda que Bolsonaro pudesse ilustrar-se como um soberano para os seus apoiadores, que o clamavam constantemente como ‘mito’, principalmente nas manifestações invocadas por ele mesmo (Marreiro, 2020), não se pode assegurar que o, então, presidente tivesse exercido a sua liderança pautada na Teoria do Grande Homem (Fiedler, 1981; Grint, 2011; Lima & Carvalho-Neto, 2011; Sadler, 2003), pois ele mesmo admitiu não possuir dons supremos diante à pandemia, ao afirmar “sou o Messias, mas não faço milagre” (Bolsonaro, 2020a).

Portanto, em uma primeira leitura, é possível inferir que existiram características na liderança do, então, presidente que o depreciariam para a Teoria dos Traços (Fiedler, 1981; Lima & Carvalho-Neto, 2011; Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2013; Van Wart, 2003), excepcionalmente quando mencionou em pronunciamento nacional que “no meu caso particular, pelo meu histórico de atleta, caso fosse contaminado pelo vírus, não precisaria me preocupar, nada sentiria ou seria, quando muito acometido de uma gripezinha ou resfriadinho” (Bolsonaro, 2020s).

Para que Bolsonaro pudesse ser reconhecidamente um líder inato, seria preciso que ele fosse, para além das suas características físicas ou pessoais, legitimado por todas as esferas nacionais, inclusive populares (Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2013). O que se percebeu, no entanto, foi um estilo de governo voltado para uma minoria (Marreiro, 2020). Como exemplo, pode-se observar a MP 927 que claramente favorecia a um grupo específico (os empresários), embora tenha sido atualizada pela MP 928.

Em uma pesquisa realizada pelo Datafolha entre os dias 23 e 24 de junho de 2020, foi apontado que Bolsonaro respeitou mais os ricos do que os mais pobres. Além disso, entre as características como competência, decisão e inteligência, previstas na Teoria dos Traços, mencionada por Lima e Carvalho-Neto (2011) e Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), Bolsonaro não contemplaria este estilo de liderança, considerando o contexto da pandemia, conforme ilustrado na Figura 3.

**Figura 3. Imagem pública de Bolsonaro no contexto da pandemia**



FONTES: ADAPTADO DE DATAFOLHA (2020A).

Embora Bolsonaro tenha se afirmado constantemente um defensor da democracia como observado em um de seus discursos, via Twitter, “o histórico do meu governo prova que sempre estivemos ao lado da democracia e da Constituição brasileira. Não houve, até agora, nenhuma medida que demonstre qualquer tipo de apreço nosso ao autoritarismo, muito pelo contrário” (Bolsonaro, 2020t), é possível identificar que o seu estilo de liderança se inclina para o Autocrático, a saber:

### Quadro 3. Discursos Autocráticos de Bolsonaro no contexto da pandemia

1. “O pessoal geralmente conspira para chegar ao poder. Eu já tô no poder! Eu já sou o presidente da República. (...) Eu sou, realmente, a Constituição!” (Bolsonaro, 20/04/2020, em um de seus costumeiros encontros com os seus seguidores nos limites do Palácio da Alvorada).
2. “O presidente sou eu! [ao desautorizar o seu vice-presidente, Hamilton Mourão, sobre a fala deste em defesa do isolamento social]. Os ministros seguem as minhas determinações” [sobre o posicionamento de Luiz Henrique Mandetta, então Ministro da Saúde, em defesa das medidas de isolamento, às quais foram um dos conflitos e motivos para a Demissão do Ministro, em 16 de abril de 2020] (Bolsonaro, 31/03/2020).
3. “Se o time está ganhando, vamos fazer Justiça, vamos elogiar o seu técnico – e o seu técnico chama-se Jair Bolsonaro” (Bolsonaro, 18/03/2020, Coletiva de Imprensa, via Youtube).
4. “Eu não vou esperar (...), porque eu não posso trocar alguém da segurança na ponta da linha que pertence a estrutura nossa. Vai trocar! Se não puder trocar, troca o chefe dele! Não pode trocar o chefe dele? Troca o ministro! E ponto final! (...) E eu tenho o poder e vou interferir em todos os ministérios, sem exceção. (...) Dei os ministérios pros senhores. O poder de veto. Mudou agora. Tem que mudar. (...) Quem não aceitar a minha, as minhas bandeiras... Quem não aceitar isso, está no governo errado” (Bolsonaro, 22/04/2020, Reunião Ministerial, via Youtube).
5. “Para abrir o comércio, eu posso abrir numa canetada” (Bolsonaro, 02/04/2020, Entrevista à Jovem Pan, via Youtube).

FONTES: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA.

Ademais, as ações do, então, presidente da República quanto à sua gestão frente à pandemia, complementaram esse estilo de liderança, como por exemplo a MP 926/20 e a MP 966/20, já descritas e comentadas no Quadro I. Analisando outras Teorias da Liderança, também é possível notar que este estilo autocrático se complementa à Teoria de Vroom e Jago (2007), ao aproximar-se de dois métodos relativos às tomadas de decisão, sendo o Autocrático I e Autocrático II. Bolsonaro persistiu, constantemente, em centralizar a sua gestão, conforme se percebeu durante um discurso, em 06/04/2020. Além disso, deixou claro o seu incômodo ao ser impugnado, afirmando que

*Algumas pessoas no meu governo, algo subiu à cabeça deles. Eram pessoas normais, né?! Mas, de repente viraram estrelas. A hora deles não chegou ainda não, vai chegar a hora deles [referindo-se ao Luiz Henrique Mandetta, então Ministro da Saúde]. A minha caneta funciona, não tenho de medo de usar caneta (Bolsonaro, 2020b).*

Dias depois dessa declaração, o então Ministro da Saúde, Luiz Henrique Mandetta, fora demitido, precisamente em 16/04/2020, por não compactuar com as ideologias de Bolsonaro, dentre elas, a reabertura do comércio, o cancelamento das medidas de isolamento social, a recusa quanto ao uso de máscaras, entre outras.

Em consonância com a Ciência Política, o estilo autocrático pode ser uma propensão de regimes presidencialistas, que, em situações de crises (Shih, 2020), delimitam a sua liderança para uma base restrita de eleitores, com tendências negacionistas comuns (Pfrimer & Barbosa Jr., 2020), às quais prejudicam os fluxos de informações e respostas efetivas, inclusive, ao enfrentamento de pandemias, como no caso de Bolsonaro, no Brasil e de Donald Trump, nos Estados Unidos (Greer et al., 2020).

As ciências políticas tornaram-se multidisciplinares entre acadêmicos de políticas, de saúde pública, economistas políticos e Administração Pública, no sentido de compreender as diferenças preexistentes relativas às políticas sociais e de saúde globais e sobre teorias e contextos socioeconômicos, os quais necessitam de respostas e decisões de líderes políticos visando, tanto o gerenciamento de crises, quanto a recuperação proveniente de tais contextos (Greer et al., 2020; Karanikolos & Mckee, 2020; Miller, 2020).

A partir dos dados analisados no presente estudo, observou-se que Bolsonaro pregou um discurso centrado no seu eleitorado, de modo que a sua liderança tivesse sido administrada com base na capacidade de exposição de austeridade fiscal e política, visando, inclusive, as eleições presidenciais de 2022 (Bolsonaro, 2020c). Tais argumentos coadunam com as perspectivas acerca das respostas de líderes autocráticos quanto às suas manifestações frente a situações de crises nas quais prevalecem interesses internos, sejam próprios e/ou de aliados políticos; e externos, abarcando sua base de seguidores, para os quais eles se comunicam (Greer et al., 2020; Marreiro, 2020; Pfrimer & Barbosa Jr., 2020; Shih, 2020).

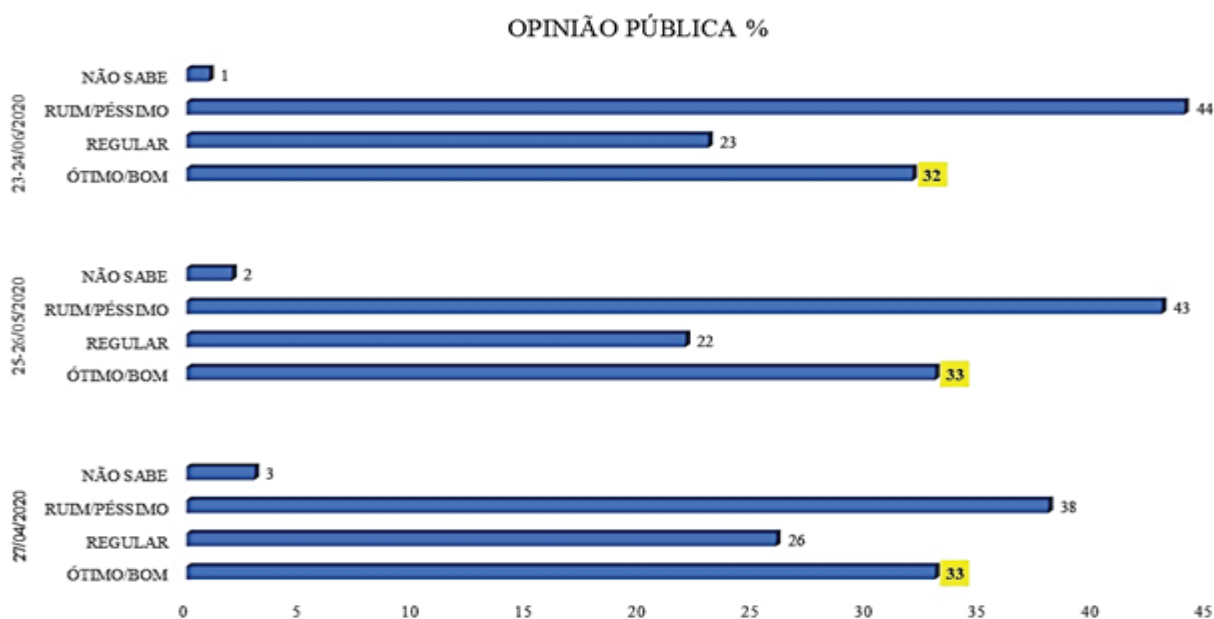
Quanto às Teorias da Nova Liderança, não foi possível observar relações que pudessem direcionar o estilo de liderança do, então, presidente da República, seja para a Teoria Transacional ou Transformacional, mas sim algumas peculiaridades. Como a Teoria Transacional é pautada nas trocas relacionadas à cooperação entre líder e liderado (Bass et al., 2003; Turano & Cavazotte, 2016; Van Wart, 2003), percebeu-se que Bolsonaro direcionou a sua liderança em 3 dimensões, quais sejam:

- i. Recompensa contingencial: neste caso relaciona-se aos favoritismos de Bolsonaro aos seus apoiadores e ‘subordinados’, como o caso do DI0292, já mencionado no Quadro I que, além de conceder privilégios à bancada evangélica, favoreceu, também, pessoas próximas a ele. Além disso, a MP 979, revogada integralmente dias depois, por ser considerada pelo presidente do Congresso e do Senado Nacional, como inconstitucional, beneficiava, exclusivamente, o então Ministro da Educação, Abraham Weintraub;
- ii. Administração ativa: as punições não se limitaram apenas nos discursos de Bolsonaro. O Ministério da Saúde foi ocupado, em apenas dois meses (abril-maio), por 3 ministros, conforme apresentado na Figura 2;
- iii. *Laissez-faire*: refere-se, exclusivamente, à postura omissa em relação ao enfrentamento da pandemia, inclusive após o STF determinar que estados e municípios teriam legitimidade para impor medidas de restrição e circulação, ao alegar que “O governo federal fez a sua parte, já que o STF disse claramente lá atrás que as medidas restritivas eram de competência exclusiva de governadores e prefeitos” (Bolsonaro, 2020j).

Quanto à Teoria Transformacional, ainda que não seja possível afirmar seguramente a sua relação com o estilo de liderança do, então, presidente da República, percebeu-se, também, algumas peculiaridades, como a participação nas manifestações sem os devidos cuidados recomendados pela OMS e Ministério da Saúde, declarando que “Eu tenho que dar o exemplo em todos os momentos. E fui, realmente, apertei a mão de muita gente, pra demonstrar que eu tô com o povo. Você tem que respeitar a vontade popular. Mesmo que o povo erre, você tem que respeitar a vontade popular. Isso é democracia.” (Bolsonaro, 2020e).

Atitudes como essas, são capazes de manter sólida a sua base de apoiadores. A partir da Figura 4 é possível observar que a base de Bolsonaro, independentemente de suas atitudes e discursos, controversos ou não, se manteve estável.

**Figura 4. Avaliação da Liderança de Bolsonaro no contexto da Pandemia**



FONTE: ADAPTADO DE DATAFOLHA (2020B).

Cotejando o estilo de liderança Autocrático do, então, presidente da República à Psicologia Política, no contexto analisado por este estudo, não é possível afirmar que o perfil do representante do Poder Executivo Federal estivesse constituído na dominação tradicional (Weber, 2001), embora ele próprio se reconhecesse como conservador. Suas ideologias e valores se sobressaíram em grande parte dos seus discursos, despertando a simpatia de líderes religiosos e seguidores mais ortodoxos, o que poderia aproximá-lo da dominação carismática. Para que Jair Bolsonaro pudesse desempenhar seu perfil de dominador tradicional, a sociedade, em si, deveria ser inclinada ao conservadorismo. Ainda que, as suas ações tenham inflamado os seus apoiadores (ou seguidores), frequentemente fora obstruído de exercer livremente determinadas arbitrariedades.

*Toda a política de fechar comércio, de isolamento, de fechar praia, de privar a liberdade das pessoas é exclusiva dos governadores e prefeitos. Infelizmente, porque eu gostaria de participar, o STF assim decidiu que deveria ser feito (Bolsonaro 2020f). [...] Tá na tela aqui na frente uma decisão de um ministro do STF, dizendo claramente que o responsável pelas ações como imposição de distanciamento e isolamento social, quarentena, suspensão de atividades, bem como aulas, restrições de comércio, atividades culturais e circulação de pessoas, quem decide isso é o respectivo governador ou prefeito (Bolsonaro, 2020k).*

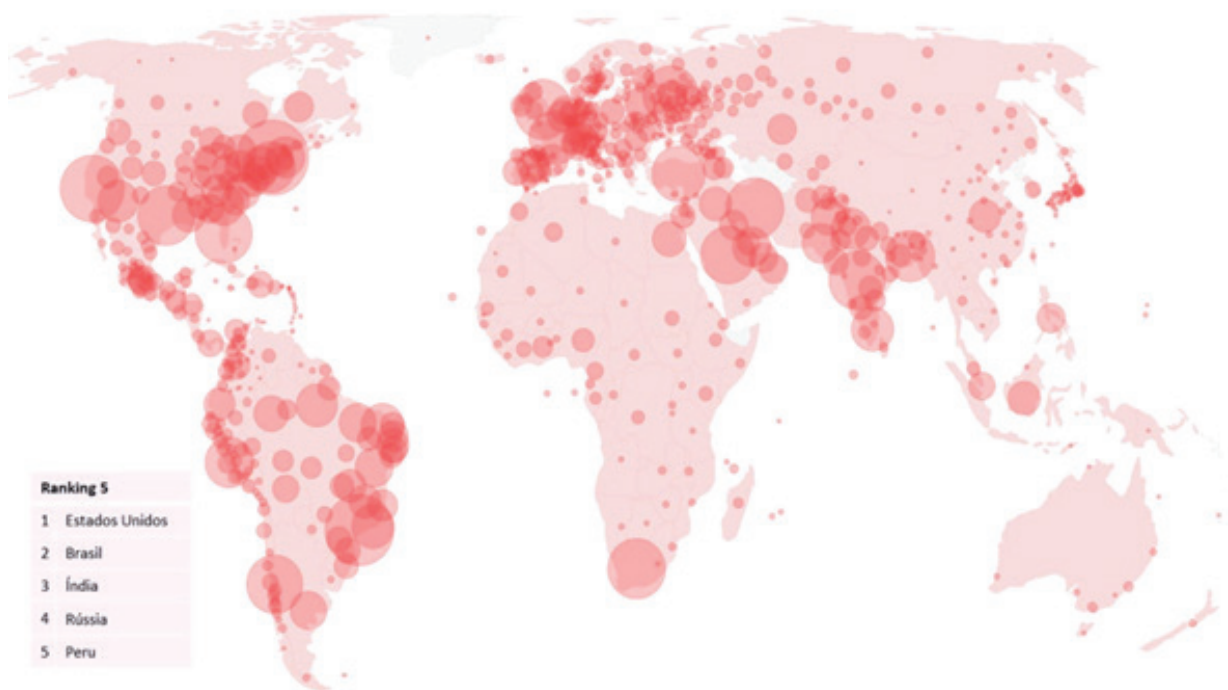
Rudden e Brandt (2018) descrevem um panorama ‘psicopolítico’ aproximado ao contexto percebido por este estudo, pois o, então, presidente da República, frequentemente, recorreu a pronomes como ‘Eu’, ‘Nós’, ou coloquialmente, ‘A gente’, como se a população na qual ele liderava fizesse parte da sua família. Além disso, o chefe do Poder Executivo Federal frequentemente aludia a um inimigo ‘Eles’ que, segundo afirmava, queriam “roubar a nossa liberdade” (Bolsonaro, 2020m), nosso direito de ir e vir. Mas, apesar de seu embate político-partidário com os partidos de esquerda, não foi comprovada uma figura explícita que pudesse aludir a esse inimigo.

Corroborando com essa perspectiva ‘psicopolítica’, Choi, Iyengar e Ingram (2018) apresentam uma abordagem relacionada aos valores de um líder como guia para o seu estilo de liderança, os quais Applebaum (2020) direciona aos líderes autoritários, que surgem nas democracias modernas trazendo uma nova ascensão ao conservadorismo, adepto do iliberalismo, o qual conceitua como um líder eleito democraticamente, mas que possui atitudes voltadas para dinamitá-la. Tendo em vista os dados relatados neste estudo, frente ao primeiro momento da pandemia, Bolsonaro se mostrou tenaz aos seus valores, os quais lhe direcionaram ao negacionismo frente ao cenário de pandemia no Brasil.

Essa postura implicou em constantes embates políticos, sociais e econômicos, pois Bolsonaro insinuou, frequentemente, aos seus apoiadores (seguidores), que os líderes políticos de estados e municípios estariam superdimensionando os efeitos da Covid-19. Ao afirmar que não acreditava no número de mortos (Bolsonaro, 2020o) e clamar pela volta imediata ao trabalho, o chefe do Poder Executivo Federal vetou artigos instituídos em Leis que não coadunavam com os seus valores e ideologias, a exemplo da Lei Nº14.019/20, que obrigava o uso de máscaras no país, vetando tal medida em templos religiosos, comércios e escolas (Brasil, 2020e).

Apesar de todo esse arcabouço apontado pelas ações e atitudes negacionistas frente à pandemia, Bolsonaro foi diagnosticado com a Covid-19 em 07 de julho de 2020, segundo divulgado por ele, em entrevista (Bolsonaro, 2020d). Ainda que mantivesse as suas convicções relativistas sobre a gravidade da pandemia, o chefe do Poder Executivo Federal entrara para as estatísticas, às quais colocaram o Brasil, a constar da data limite deste estudo, em segundo lugar no *ranking* mundial, com o maior número de infectados e óbitos, conforme observa-se na Figura 5.

**Figura 5. Mapa da Covid-19 no Mundo em julho de 2020**



FONTE: ADAPTADO DE EL PAÍS<sup>2</sup> E JOHNS HOPKINS UNIVERSITY<sup>3</sup>.

Quanto às implicações do estilo e perfil de liderança adotados pelo, então, presidente da República no contexto da pandemia, relata-se sobre as suas críticas e descumprimentos com as medidas de isolamento social; o incentivo quanto ao uso da Cloroquina e da Ivermectina, como combate e prevenção da Covid-19, ambos sem comprovação científica; ao relativismo acerca do contágio e letalidade da doença; e até mesmo quanto ao embate relativo ao aumento da popularidade de Luiz Henrique Mandetta em todas as esferas da sociedade.

Após defender as medidas de isolamento social, o então ministro da saúde Nelson Teich, nomeado em 16/04/2020, mesma data em que Luiz Henrique Mandetta fora demitido do Ministério da Saúde, passou a ter a sua autoridade desqualificada por Bolsonaro. Devido às discordâncias sobre

<sup>2</sup> El País: [https://brasil.elpais.com/brasil/2020/03/12/ciencia/1584026924\\_318538.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2020/03/12/ciencia/1584026924_318538.html)

<sup>3</sup> John Hopkins University: <https://www.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>



o uso da Cloroquina como tratamento da Covid-19 e por ter sido excluído do debate e da decisão de Bolsonaro, ao instituir, por meio do DI0344 em 11/05/2020, academias, salões de beleza e barbearias como serviços essenciais (Schreiber, 2020), Teich solicitou a sua demissão em 15/05/2020, após completar 29 dias no cargo de Ministro da saúde. Por fim, nesta mesma data, assumiu como ministro interino (sendo efetivamente nomeado em 16/09/2020), o general Eduardo Pazuello, que passou a adotar uma postura reclusa com a imprensa e demais meios de comunicação.

Como a economia do país já enfrentava uma taxa de crescimento negativa entre 2015 a 2019, tendo o PIB com uma média de 0,90%, com a chegada da Covid-19 esse cenário se tornou ainda mais complexo e desafiador. Medidas como a garantia de sobrevivência das empresas, como o capital de giro, por exemplo, a manutenção e garantia de emprego e renda básica para os trabalhadores e o atendimento às famílias vulneráveis, sobretudo aos que ficaram ainda mais expostos nesse contexto, foram o revés para Bolsonaro (Mattei, 2020). No entanto, o que se percebeu foi um contexto que acarretou em queda do PIB já no início da segunda onda da Covid-19 (OCDE, 2020).

Não se pode comprovar, ainda, que a crise econômica causada pela pandemia fora potencializada a partir do estilo e perfil de liderança Autocrático de Bolsonaro, confirmado por este estudo, embora o seu negacionismo e relativismo com a doença contribuíssem para que o país perpassasse a pior crise epidemiológica da história (Linder, 2020; Werneck & Carvalho, 2020). Para Mattei (2020, p. 4) o governo não teve “um Plano de Ações organizado e articulado para amenizar os efeitos da pandemia nas atividades econômicas. O que se viu até o momento foram anúncios espalhafatosos e a conta gotas de montantes de recursos, porém sempre com poucos efeitos práticos”.

No campo das relações nacionais, a liderança de Jair Bolsonaro ficou visivelmente comprometida, haja vista as suas constantes manifestações em oposição à imprensa, às medidas de isolamento social instituídas pelos estados e municípios, à sua explícita omissão em gerenciar a pandemia por meio da governança entre os demais entes federativos, ao se declarar acima da democracia, sendo ele, a própria Constituição e por estimular a concessão desenfreada de cargos a militares.

A governança política, especificamente relativa à liderança em gerenciamento de conflitos, tem sido amplamente discutida nos estudos acerca da colaboração, também denominados *Conflict and Collaboration* (Gerard & Kriesberg, 2018). Tais estudos apregoam que a participação de todos os entes, incluindo a sociedade civil, em situações de crises e conflitos de ordem pública, por meio da colaboração, da reciprocidade e da transparência, são fundamentais para uma administração pública mais democrática, fazendo prosperar as relações e os princípios públicos em situações de distúrbios sociais, políticos e econômicos (Douglas et al., 2019; Ventriss et al., 2019), como foi o caso da pandemia causada pela Covid-19.

No campo das relações político-internacionais, o Brasil tornou-se centro de debates sobre a postura negacionista de Bolsonaro. Como resultado, fora excluído de reuniões do G-7 e do grupo de líderes internacionais, que iniciaram em maio de 2020, um redesenho para a recuperação da economia mundial através de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) com mais de 50 países. O representante do Poder Executivo Federal também enfrentou denúncias na ONU sobre violação de direitos humanos devido às suas ações, consideradas como omissão à proteção e ao bem-estar da população diante da pandemia da Covid-19 (Chade, 2020). Além disso, após a União Europeia decidir abrir as fronteiras a alguns países, em 1º de julho de 2020, foi

mantido o veto ao Brasil. Portanto, a rejeição ao, então, presidente da República e ao seu estilo de liderança no contexto da pandemia, transformou o país e a sua situação epidemiológica como pouco confiável e um risco sanitário (Miguel, 2020) para o mundo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo conclui que, apesar da percepção geral de falta de liderança do Executivo Federal durante a pandemia da Covid-19, Jair Bolsonaro exerceu liderança, principalmente entre seus apoiadores. Sua liderança não foi eficaz para a população em geral, mas sim para uma base sólida de seguidores. O presidente contrariou as recomendações de saúde da OMS e do Ministério da Saúde. Seu estilo de liderança foi denominado "Autocrática Reversa", no qual os liderados falam por meio dele. No entanto, isso não representa um novo estilo de liderança, mas uma forma peculiar de comunicação. Bolsonaro demonstrou um perfil de liderança enraizado em estruturas do século passado, não promovendo ações políticas assertivas, como contradições sobre o Auxílio Emergencial e benefícios para empregadores em detrimento dos trabalhadores.

Enquanto implicações gerenciais da pesquisa para o debate acerca do tema proposto, este estudo revelou que as competências gerenciais do poder executivo federal não coadunaram com as prescrições científicas determinadas pelas principais organizações de saúde nacionais e internacionais, resultando no aumento dos casos de contaminação e óbitos causados pela pandemia, fechamento das fronteiras internacionais, desgaste político, social e econômico além da propagação de fake news desde as eleições de 2018 (Emmendoerfer et al., 2022) e dos relativismos quanto ao enfrentamento da pandemia e negligência com o coletivo.

Enquanto implicações práticas, conclui-se que, embora se pensasse em um vazio de liderança do Executivo Federal, os resultados deste estudo apontam para lideranças mais efetivas dos demais entes federativos enquanto tomadores de medidas e decisões relativas ao enfrentamento e controle da pandemia, reflexo de uma não uniformidade das políticas e ações provenientes do governo federal. Ações e discursos que promovam conflitos sociais e manifestações inconstitucionais que ferem o Estado de Bem-Estar Social. Ademais, identificou-se ações de políticas falhas de assistência às famílias vulneráveis economicamente, o que resultou no enfraquecimento da legitimidade do executivo federal a nível nacional e internacional.

Sendo assim, sugere-se que este estudo não se esgote teórico-empiricamente quanto ao tema proposto, pois acredita-se que as contribuições originais provenientes deste artigo, possam servir de aporte às pesquisas acadêmicas no contexto da Ciência Política e da Administração Pública Contemporânea, não exclusivamente em cenários de pandemias, mas em todas as perspectivas de interesse em gestão governamental.

## AGRADECIMENTOS

Ao apoio da CAPES, CNPq e FAPEMIG, bem como à equipe editorial e aos avaliadores anônimos pelas suas recomendações e sugestões construtivas ao presente artigo.

## REFERÊNCIAS

- Applebaum, A. (2020). *Twilight of Democracy: The Seductive Lure of Authoritarianism*. Doubleday.
- Bagehot, W. (1974). *The collected works of Walter Bagehot*. v. 5. The Economist.
- Bardin, W. (2014). *Análise de conteúdo*. (5.ed.), Edições 70.
- Barlach, L. (2012). Liderança e inovação na administração pública. *Rev. Gestão & Políticas Públicas (RGPP)*, 2(1). <https://doi.org/10.11606/issn.2237-1095>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2). 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Benites, A. (2020). *Bolsonaro edita 'MP da Impunidade' para blindar a si mesmo e ao Governo de acusações de erros na pandemia*. <https://bit.ly/3guBMeA>.
- Berge, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. ENAP.
- Bertonha, J. F. (2020). *Radical Right Ideologies and Movements in Brazil*. Oxford Research Encyclopedia of Latin American History.
- Bittencourt, R. N. (2017). A onda reacionária e sua chancela ideológica na crise democrática. *Rev. Espaço Acadêmico*, 188.
- Bolsonaro, J. M. (2020a). *Bolsonaro diz: 'Eu sou o Messias, mas não faço milagre'*. <https://bit.ly/3xnjYsv>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020b). *Bolsonaro diz que alguns do Governo viraram estrela: 'Hora deles vai chegar'*. <https://bit.ly/3cEnNBR>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020c). *Bolsonaro diz que deixará o cargo em 1 janeiro de 2027*. <https://bit.ly/35oVqDy>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020d). *Bolsonaro está com Covid-19*. <https://bit.ly/2TAez2U>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020e). *Bolsonaro sobre coronavírus: 'Não pode parar a economia'*. <https://bit.ly/2TBjqMf>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020f). *'Como vou dar golpe se já sou presidente?'*. <https://bit.ly/3q0utj1>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020g). *'Eu sou a Constituição', diz Bolsonaro um dia após participar de ato pró-golpe*. <https://bit.ly/2Uar85d>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020h). *Exclusivo: Bolsonaro fala sobre vídeo de reunião*. <https://bit.ly/3xqqPlg>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020i). *Íntegra da Reunião Ministerial*. <https://bit.ly/3ws5SpR>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020j). *Live da Semana*. <https://bit.ly/3zCXh5R>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020k). *Live de quinta-feira*. <https://bit.ly/2SAojde>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020l). *Live de toda quinta-feira*. <https://bit.ly/3xrfnp8>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020m). *Live semanal*. <https://bit.ly/3xmx3ul>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020n). *Mais ações do Governo Federal*. Twitter: @jairbolsonaro. <https://bit.ly/2TZwkZu>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020o). *O Presidente Jair Bolsonaro falou com exclusividade com o Datena*. <https://bit.ly/2Tx0a7F>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020p). *'O Presidente sou eu'*. <https://bit.ly/3vwlHdM>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020q). *Presidente Jair Bolsonaro fala com exclusividade à Jovem Pan*. <https://bit.ly/35ly8hN>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020r). *Presidente Jair Bolsonaro realiza coletiva sobre o coronavírus*. <https://bit.ly/3cIM9KM>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020s). *Pronunciamento Oficial do Presidente da República*. <https://bit.ly/3zw0BiM>.
- Bolsonaro, Jair Messias. (2020t). *Twitter: @jairbolsonaro*. <https://bit.ly/3xkiLSX>.
- Borges, André. (2013). Eleições presidenciais, federalismo e política social. *Rev. bras. Ci. Soc.*, 28(81). <https://doi.org/10.1590/S0102-69092013000100008>
- Brasil, Câmara Dos Deputados. (2020j). *Relator anuncia acordo para auxílio emergencial de R\$600*. <https://bit.ly/3goEOIE>.
- Brasil, Diário Oficial da União. (2020d). *Lei Nº13.982/20*. <https://bit.ly/3vIYWt2>.
- Brasil, Diário Oficial Da União. (2020e). *Lei Nº14.019/20*. <https://bit.ly/2SArguk>.
- Brasil, Diário Oficial Da União. (2020f). *Lei Nº14.020/20*. <https://bit.ly/3zqjuUq>.
- Brasil, Ministério Da Educação (MEC). (2020i). *Portaria Nº343/20*. <https://bit.ly/3vtCZZ9>.
- Brasil, Ministério Da Saúde [MS]. (2020h). *O que é Covid-1*. <https://coronavirus.saude.gov.br/>.
- Brasil, Portal Da Legislação. (2020c). *Decretos*. <https://bit.ly/3gpvhL5>.
- Brasil, Portal Da Legislação. (2020g). *Medidas Provisórias Posteriores à Emenda Constitucional nº 32*. <https://bit.ly/3xpp1IY>.
- Brasil, Senado Federal. (2020a). *Davi Alcolumbre anuncia devolução de MP que autoriza Weintraub a nomear reitores*. <https://bit.ly/3zE7Oh4>.
- Brasil, Senado Federal. (2020b). *Davi e Anastasia pedem, em nota, responsabilidade ao presidente Bolsonaro*. <https://bit.ly/3gCrLw0>.

- Cassimiro, M. C. (2023). Um tempo para não esquecer: reflexões sobre a necropolítica de Bolsonaro na gestão da pandemia da COVID-19 e os desafios democráticos para o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. In: Bavaresco, A., Pontel, E., & Tauchen, J. (Orgs.). *Setenário filosófico*. Fundação Fênix.
- Chade, J. (2020). *A legitimidade do Governo Bolsonaro acabou mundo afora*. <https://bit.ly/3vrwzcz>.
- Choi, Y., Iyengar, S. S., & Ingram, P. (2018). *The Authenticity Challenge: How a Value Affirmation Exercise Can Engender Authentic Leadership*. Columbia Business School, Academy of Management Proceedings.
- Coutinho, J. P. (2018). *As ideias conservadoras explicadas a revolucionários e reacionários*. Três Estrelas.
- Couto, F. F., Correia, G. F. A., & Carrieri, A. P. (2022). O Antilíder: Da liderança discursiva presidencial à descoordenação federativa para o combate à Covid-19. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 27(87). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n87.83879>
- Datafolha [Instituto de Pesquisas]. (2020a). *Avaliação do presidente Jair Bolsonaro*. <https://bit.ly/3xtWrGF>.
- Datafolha [Instituto de Pesquisas]. (2020b). *Imagem do presidente Jair Bolsonaro*. <https://bit.ly/3gDiTGb>.
- Douglas, S., Hart, P., Ansell, C. A., & Lotte B. (2019). *Towards Positive Public Administration: A Manifesto*. Working Paper: Draft Version.
- Emmendoerfer, M. L., Lauriano, N. G., Teixeira, L. C., & Mediotte, E. J. (2022). Eleições governamentais e combate a fake news no Brasil. *Sociedade e Cultura*, 25. <https://doi.org/10.5216/sec.v25.71036>
- Faoro, R. (1977). *Os Donos do Poder* (4. ed.). Editora Globo.
- Ferreira, M. A. M., Emmendoerfer, M., Silvestre, H. M. C., & Correia, A. M. (2022). Capacidade estatal e redes de cooperação pública na saúde no controle da pandemia COVID-19. *Sistemas & Gestão*, 17(3). <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2022.v17n3.1795>
- Fiedler, F. E. (1981). *Liderança e Administração Eficaz*. EDUSP.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1). <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Gerard, C., & Kriesberg, L. (2018). *Conflict and Collaboration: For Better or Worse*. Routledge.
- Greer, S. L.; King, E. J.; Fonseca, E. M., & Peralta-Santos, A. (2020). *The comparative politics of COVID-19: The need to understand government responses*. *Global Public Health*, 15(9). <https://doi.org/10.1080/17441692.2020.1783340>
- Grint, K. (2011). A History Of Leadership. In: *The sage handbook of leadership*. Editado por Bryman, Alan, Collinson, David; Grint, Keit, Jackson, Brad, & Uhl-Bien, Mary. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Immelman, A. (2017). The Leadership Style of U.S. President Donald J. Trump. *Psychology Faculty Publications*.
- Karanikolos, M., & Mckee, M. (2020). *How comparable is COVID-19 mortality across countries?* <https://bit.ly/3cEHTMj>.
- Lima, G. S., & Carvalho-Neto, A. M. (2011). Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança À Luz da Teoria da Estruturação de Giddens. *III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)*. João Pessoa, Paraíba (Brasil).
- Linder, L. (2020). *Brasil caminha para maior crise econômica de sua história*. <https://bit.ly/3vBERPH>.
- Mariano, M. B. A. (2019). Relação entre perfil de Liderança Política e Governabilidade: um estudo do caso dos ex-presidentes dos Governos do PT. *Revista Caderno Virtual*, 2(43).
- Marreiro, F. (2020). *A loucura autoritária do Planalto: em plena crise do coronavírus, ameaça o trabalho no Ministério da Saúde*. <https://bit.ly/2SDQvMn>.
- Martello, A., & Rodrigues, M. (2020). *Guedes anuncia auxílio mensal de R\$200 a autônomos, em pacote de R\$15 bi a 'pessoas desassistidas'*. <https://glo.bo/35kzxp4>.
- Mattei, L. (2020). *A Crise Econômica decorrente do Covid-19 e as Ações da Equipe Econômica do Governo Atual*. Santa Catarina: Núcleo de Estudos de Economia Catarinense. <https://bit.ly/3q8DXsR>.
- Mazieiro, G. (2020). *Bolsonaro aumenta valor após fala de Maia e propõe R\$600 a trabalhadores*. <https://bit.ly/2TC6vOT>.
- Mazui, G., & Klava, N. (2020). *Bolsonaro sanciona com vetos auxílio de R\$600 mensais a trabalhadores informais*. <https://glo.bo/3pVwBbv>.
- Miguel, B. (2020). *União Europeia decide abrir as fronteiras a 15 países e manter veto a EUA, Brasil, Rússia e México*. <https://bit.ly/3xpAkRq>.
- Miller, J. M. (2020). Psychological, Political, and Situational Factors Combine to Boost COVID-19 Conspiracy Theory Beliefs. *Canadian Journal of Political Science*, 53(2). <https://doi.org/10.1017/S000842392000058X>
- Millon, T. (1996). *Disorders of personality: DSM-IV and beyond*. 2ª ed. New York: Wiley.
- Moura, J. (2020). *Governo vai ampliar voucher para informais de R\$200 para R\$300*. <https://bit.ly/3gtU1LQ>.
- Oliveira, D. L., Maluf, E. B., & Corrêa, D. A. (2023). O comportamento da liderança organizacional observado na fase do isolamento social da pandemia Covid-19. *Revista Foco*, 16(7). <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n7-098>

- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3).
- Organização Das Nações Unidas [ONU]. (2020). *Chefe da ONU diz que pandemia é maior desafio que mundo enfrenta desde Segunda Guerra Mundial*. <https://bit.ly/3cHox9c>.
- Organização Mundial De Saúde [OMS]. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020*. <https://bit.ly/2TvVw9O>.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE]. (2020). *Projected change in DP*. <https://www.oecd.org/economic-outlook/>.
- Peci, A. (2020). A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia. *Revista de Administração Pública*, 54(4). <https://doi.org/10.1590/0034-761242020>
- Pfimer, M. H., & Barbosa Jr., R. (2020). Brazil's war on COVID-19: Crisis, not conflict - Doctors, not generals. *Dialogues in Human Geography*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2043820620924880>
- Rodrigues, A. O.; Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias. *Fragmentos de Cultura*, 23(4).
- Rudden, M., & Brandt, S. (2018). Donald Trump as Leader: Psychoanalytic Perspectives. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 15(1). <https://doi.org/10.1002/aps.1560>
- Sá, L. P., Emmendoerfer, M. L., Mediotte, E. J., Locatelli, D. R. S., Ribeiro, A. L., & Barbosa, M. D. F. N. (2022). Liderança Governamental do Poder Executivo Municipal de Parintins (AM) e suas Implicações na Gestão da Pandemia da Covid-19. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 4(1), e14032. <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10289819>
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1).
- Sadler, P. (2003). Leadership and organizational learning. In: *Handbook of organizational learning and knowledge*. Edited by Diekers, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, Ikujiro. Oxford: Oxford University Press.
- Schreiber, M. (2020). *Três temas que expuseram racha entre Nelson Teich e Jair Bolsonaro*. <https://bbc.in/35m4itR>.
- Shih, V. C. (2020). *Economic shocks and authoritarian stability: Duration, financial control, and institutions*. University of Michigan Press.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *RAC*, 20(4). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2). <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>.
- Ventriss, C., Perry, J. L., Nabatchi, T.; H., Milward, B., & Johnston, J. M. (2019). Democracy, Public Administration, and Public Values in an Era of Estrangement. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4). <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz013>
- Virtanen, P., & Tammeaid, M. (2020). *Developing Public Sector Leadership: New Rationale, Best Practices and Tools*. Springer International Publishing, Springer Nature Switzerland AG.
- Von Bülow, M. (2018). The Survival of Leaders and Organizations in the Digital Age: lessons from the chilean student movement. *Mobilization*, 2391. <https://doi.org/10.17813/1086-671X-23-1-45>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(6). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Weber, M. (2001). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 4ª. ed. vol. I e II. Brasília: Ed. UnB.
- Werneck, G. L., & Carvalho, M. S. (2020). A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. *Cad. Saúde Pública*, 36(5). <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311X00068820>
- WORLD BANK. (2020). "COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II". <https://bit.ly/35qoB9e>
- Yamaoka, E. J. (2009). O uso da internet. In: *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2ª ed. 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas.

# ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO EM TRABALHADORES DO SETOR AGRÍCOLA

## LEADERSHIP STYLES AND WORK ENGAGEMENT IN AGRICULTURAL WORKERS

### **BRUNA EMANUELE DA SILVA**

Atitus Educação  
brunaemanueledasilva@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0006-0894-7102>

### **JULIANE RUFFATTO**

Atitus Educação  
juliane.ruffatto@atitus.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0002-0406-9780>

### **JÚLIA GONÇALVES**

Atitus Educação  
julia\_psi@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2804-1045>

### R E S U M O

Este estudo investigou as relações entre os Estilos de Liderança Transformacional e Transacional e o Engajamento no Trabalho de profissionais do setor agrícola. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com 206 trabalhadores do setor agrícola de diferentes empresas do Rio Grande do Sul, em que foram levantados dados socioprofissionais, Atitudes Frente a Estilos de Liderança e Engajamento no Trabalho. Para as análises, foram realizadas estatísticas descritivas e inferenciais. Houve uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transformacional e uma tendência menos acentuada, porém na mesma direção, em relação ao estilo de liderança transacional. No que diz respeito ao engajamento, observou-se níveis elevados tanto no fator geral quanto em suas subdimensões. Não foram identificadas diferenças significativas entre os níveis de engajamento de trabalhadores que possuem cargo de gestão, com diferentes faixas salariais e tempos de empresa. Observou-se correlações positivas e significativas tanto nos escores de liderança transformacional quanto liderança transacional e o engajamento no teste de hipótese. A análise de regressão múltipla indicou que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional predizem 28% do engajamento no trabalho. Os estilos transformacional e transacional são percebidos positivamente pelos funcionários como promotores de engajamento.

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

Estilos de liderança; Liderança transformacional; Liderança transacional; Engajamento no trabalho; Trabalhadores do setor agrícola.

## A B S T R A C T

*This study investigated the relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles and Work Engagement among professionals in the agricultural sector. A quantitative survey was carried out with 206 agricultural workers from different companies in Rio Grande do Sul, in which socio-professional data, attitudes towards leadership styles and work engagement were collected. Descriptive and inferential statistics were used for the analysis. There was a predominantly positive attitude towards the transformational leadership style and a less marked trend, but in the same direction, towards the transactional leadership style. As far as Engagement is concerned, high levels were observed for both the general factor and its sub-dimensions. No significant differences were identified between the Engagement levels of workers in management positions, with different salary ranges and lengths of time in the company. There were positive and significant correlations between the transformational leadership and transactional leadership scores and Engagement in the hypothesis test. Multiple regression analysis indicated that attitudes towards transformational and transactional leadership styles predict 28% of work engagement. Transformational and transactional styles are perceived positively by employees as promoting engagement.*

## K E Y W O R D S

*Leadership styles; Transformational leadership; Transactional leadership; Work engagement; Agricultural workers.*

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre fenômenos do comportamento organizacional tornam-se cada vez mais relevantes nas sociedades modernas, especialmente devido às necessidades mercadológicas e de produção (Ospina et al., 2020). Nesse contexto, o conceito de liderança, em constante evolução, tem se destacado, embora seja interpretado de maneiras diferentes e avaliado por diversas perspectivas (Bass et al., 2003; Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014; Malvezzi, 2019; Uhl-Bien, 2006). Uma abordagem que ajuda a compreender esse conceito é a ideia de que o líder é aquele que está à frente de um grupo, conduzindo-o e orientando-o (Santos, Porto & Borges-Andrade, 2021).

Dentre as abordagens teóricas tradicionais de estudo da liderança, adota-se, neste estudo, a perspectiva que destaca as relações, ou seja, considera a liderança um processo relacional entre líder e liderado (Bendassolli et al., 2014; Malvezzi, 2019; Uhl-Bien, 2006). Essa abordagem conceitua liderança como uma construção social humana, que possui conexões e interdependências. Com isso, o conceito assume um papel maior do que representar posições ou funções hierárquicas. A liderança é, nessa ótica, o resultado de uma dinâmica relacional das organizações nos mais diversos níveis (Lima et al., 2019).

O estilo de liderar do gestor é capaz de influenciar na melhoria do vínculo do profissional com seu trabalho. Há, nesse sentido, um estado de bem-estar intenso e positivo, que pode envolver

sentimentos de inspiração e prazer autêntico, denominado Engajamento no Trabalho. Esse fenômeno começou a ser compreendido no início do século XXI, relacionado a dois fatores principais: a maior importância atribuída ao capital humano e o envolvimento psicológico das pessoas nos negócios, bem como o aumento do interesse da psicologia positiva na investigação de estados psicológicos positivos. A relevância para a prática profissional deriva da ideia de que indivíduos engajados são apontados, pela literatura, como essenciais para o sucesso, desenvolvimento e eficiência organizacional (Mercali & Costa, 2019)

O engajamento no trabalho representa a conexão que cada indivíduo constrói com seu trabalho e lhe confere um estado de bem-estar e realização pessoal (Vazquez et al., 2015). Nesse sentido, tem-se um estado psicológico em que o trabalhador demonstra interesse no sucesso da organização que integra, a vendo de modo consistente e positivo (Schaufeli, 2012).

Ao delimitar o contexto de investigação desses dois fenômenos – estilos de liderança e engajamento no trabalho – definiu-se os trabalhadores do setor agrícola (ou agronegócio ou agribusiness), o que inclui engenheiros agrônomos, técnicos em agropecuária, tratoristas, gestores ambientais, botânicos, entre outros. O setor agrícola mostra-se como base da economia brasileira, contribuindo significativamente para o fornecimento de produtos e serviços, participação no Produto Interno Bruto (PIB) e para a segurança alimentar global.

A temática da liderança ainda apresenta lacunas a serem preenchidas, necessitando de estudos para contribuir com este campo de pesquisa (Gambirage et al., 2019). A qualidade de vida no ambiente corporativo do agronegócio é significativamente influenciada pela satisfação dos funcionários, incluindo seu contentamento com a liderança, políticas, diretrizes e salário (Santos & Borges, 2018).

Os estilos de liderança e o engajamento no trabalho no setor agrícola desempenham papéis singulares para o desenvolvimento e sustentabilidade dessa área que é fundamental para a economia brasileira (Decuypere & Schaufeli, 2020). A capacidade de inspirar e orientar os colaboradores em direção às metas organizacionais é vital (Ospina et al., 2020; Mercali & Costa, 2019), especialmente no setor agrícola, onde a eficiência e a produtividade são essenciais para suprir demandas crescentes por alimentos e recursos naturais. É por meio de lideranças eficazes que estratégias organizacionais podem ser alcançadas (Souza & Wood Jr, 2022). Os estilos de liderança e o engajamento no trabalho têm um impacto no clima organizacional, na eficácia das operações e na qualidade de vida dos colaboradores (Santos & Borges, 2018; Gambirage et al., 2019). Em um setor dinâmico e desafiador como o agrícola, é fundamental contar com líderes que inspirem suas equipes, impulsionem a produtividade e o bem-estar no ambiente de trabalho (Araújo et al., 2019).

Desse modo, esta pesquisa se concentrou em investigar as relações entre os estilos de lideranças transformacional e transacional e o engajamento no trabalho de profissionais inseridos em um contexto específico: o setor agrícola do estado do Rio Grande do Sul. Ao investigar essas relações nesse contexto particular, busca-se não apenas compreender melhor como os estilos de liderança e o engajamento no trabalho afetam os profissionais do setor agrícola, mas também refletir sobre estratégias para otimizar o desempenho e a sustentabilidade desse setor crucial para a economia e a sociedade.



## REFERENCIAL TEÓRICO

### Liderança

No campo das relações humanas, os grupos sociais são amplamente investigados pelas ciências organizacionais. Nesse contexto, observam-se os indivíduos que atuam de diversas maneiras, dentre elas, as pessoas que comandam, conduzem, encabeçam e guiam o grupo do qual fazem parte. Essa pessoa é reconhecida como alguém que assume uma posição de liderança - papel fundamental para a sustentabilidade dos grupos sociais (Santos *et al.*, 2021). A liderança é um conceito importante dentro do campo das organizações, compreendido dentro de sua constante evolução, acompanhando as mudanças que a sociedade vive (Bendassolli *et al.*, 2014; Malvezzi, 2019; Silva, Guimarães & Machado, 2021).

O estudo do conceito de liderança torna-se fundamental, haja vista o campo mercadológico e de produção em que a sociedade contemporânea se insere, uma vez que o entendimento do papel do líder poderá viabilizar um entendimento mais assertivo das dinâmicas sociais, bem como das realizações coletivas (Ospina *et al.*, 2020). As áreas de gestão, administração e psicologia organizacional têm a liderança como um fenômeno de interesse, importante na criação, desenho e execução de estratégias dentro das organizações (Souza & Wood Jr, 2022).

A liderança, no contexto desafiador do agronegócio, enfrenta obstáculos complexos que demandam abordagens personalizadas para impulsionar o desempenho, a sustentabilidade e a retenção de talentos. Com isso, pesquisas destacam a importância da liderança transformacional para empresas agrícolas, considerando as particularidades do mercado de trabalho do setor (Jankelová *et al.*, 2020), fornecem insights sobre práticas sustentáveis e inovação em agroindústrias familiares, revelando os desafios de liderança nesse contexto (Damke *et al.*, 2021) e discutem a síndrome de mudança de emprego entre funcionários da geração Y, ressaltando os desafios de retenção e engajamento de talentos no agronegócio (Tetteh *et al.*, 2021). Esses estudos convergem ao apontar a necessidade de uma liderança adaptável e responsiva às demandas específicas e em constante evolução do ambiente agrícola.

Nesse contexto, a compreensão aprofundada dos fundamentos da liderança não apenas se revela como um imperativo para decifrar as complexidades sociais e alcançar realizações coletivas, mas também serve como ponto de partida essencial para a investigação dos diversos estilos de liderança, tema explorado a seguir.

### Estilos de liderança

Os estilos de liderança são construções sociais moldadas por valores culturais, históricos e políticos, e sua eficácia é vista como contingente e situacional, em vez de absoluta (Akanji *et al.*, 2020). Uma perspectiva crítica questiona o efeito de abordagens unilaterais ou excessivamente prescritivas, que enquadram a liderança como uma série de comportamentos padronizados e universalmente aplicáveis (Pereira, Saraiva & Rezende, 2023). Essa visão contesta a ideia de que

existe um estilo de liderança "ideal" ou "melhor", enfatizando a importância da adaptação contextual e da consideração das complexidades das relações interpessoais. Por isso é imperativo considerar tanto os aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos do contexto, quanto as particularidades do segmento, neste caso, do agronegócio.

Os estilos de liderança podem ser entendidos como uma sistematização teórica dos comportamentos que as pessoas em posição de liderança desenvolvem na relação com terceiros (Decuyper & Schaufeli, 2020). Tem-se, desse modo, uma combinação de características individuais distintas no processo de interação social. Alguns dos estilos de liderança descritos na literatura são: autocrático, liberal, democrático, transacional, transformacional, servidor e autêntico (Araújo et al., 2019; Bendassolli et al., 2014; Silva et al., 2021). Cada um desses estilos diz respeito ao conjunto de posturas adotadas pelos líderes e influenciam no desempenho da organização. A escolha entre os estilos depende do contexto e dos objetivos organizacionais, e o estudo da liderança visa entender seu impacto nas organizações e nos resultados alcançados (Bass et al., 2003).

Não desconsiderando a teoria crítica nas discussões sobre liderança, particularmente, este estudo concentrou-se em dois estilos de liderança considerados aqui sob a perspectiva positiva da teoria tradicional, ou seja, que se traduzem em comportamentos semelhantes dos líderes no local de trabalho, influenciando o envolvimento dos funcionários através de uma série de caminhos partilhados: o transacional e o transformacional (Decuyper & Schaufeli, 2020). Os estilos de liderança transformacional e transacional estão entre os mais estudados nas últimas décadas (Susanto et al., 2023; Wamalwa, 2023) e possuem relação com o engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho (Alamri, 2023).

Na liderança transacional há uma troca entre líder e liderado (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Soardo, Fanton & Goulart Júnior, 2020), mas a motivação existente está baseada nos interesses pessoais, que tem como pano de fundo (condicionamento) o recebimento da recompensa pela realização de determinada tarefa (Araújo et al., 2019) ou punição quando o desempenho não atende às expectativas estabelecidas (Bass, 1999). O sistema de recompensas e punições envolve estabelecer expectativas claras para os colaboradores e recompensá-los quando alcançam metas ou desempenho desejado, através de elogios, promoções ou aumentos salariais. Por outro lado, quando o desempenho não atende às expectativas, aplicam-se consequências negativas, como feedback negativo, redução de responsabilidades ou até mesmo medidas disciplinares mais severas, como advertências ou demissões (Kelly, 1998).

Embora o estilo de liderança transacional possa trazer benefícios em certos contextos, é essencial que os líderes reconheçam seus potenciais efeitos negativos no bem-estar e engajamento dos funcionários. Este estilo de liderança está, muitas vezes, associado a um enfoque nas recompensas e no cumprimento de metas, o que pode resultar na negligência de outros aspectos do comportamento e motivação dos funcionários (Noval et al., 2022). Assim, embora a abordagem transacional ofereça estrutura e clareza nas expectativas, pode também limitar a autonomia e criatividade. Portanto, os líderes devem adotar uma abordagem equilibrada, reconhecendo os pontos fortes do estilo transacional, mas também estando atentos aos seus possíveis efeitos adversos no ambiente de trabalho.

Enquanto o estilo transacional se baseia em recompensas e punições contingentes, o estilo transformacional enfatiza a inspiração e motivação dos seguidores. Esse estilo de liderança enfatiza o empoderamento dos seguidores, em vez da imposição de estratégias, e é amplamente considerado mais satisfatório e eficaz em comparação com a liderança transacional (Bass, 1990). Neste estilo, o líder é uma figura de inspiração que motiva os liderados, servindo como um guia do grupo, que inspira as pessoas da organização a se desenvolverem e se engajarem nas atividades (Araújo et al., 2019). As características da liderança transformacional têm um impacto positivo no nível de comprometimento organizacional dos seguidores, pois promovem o espírito de equipe por meio do incentivo, entusiasmo e confiança, atribuindo significado aos objetivos a serem alcançados (Avolio et al., 2004).

Apesar da liderança transformacional ser frequentemente elogiada pela sua capacidade de inspirar e motivar os seguidores, Tourish (2014) argumenta que também pode ter um lado negativo. O autor sugere que a ênfase no carisma e na visão na liderança transformacional pode levar à manipulação, ao narcisismo e até mesmo a culturas organizacionais tóxicas. Além disso, há um grande potencial dos seguidores se tornarem excessivamente dependentes de líderes transformacionais, o que dificulta o pensamento independente e a tomada de decisões (Tourish, 2014). Portanto, esta perspectiva crítica insta a uma visão mais equilibrada da liderança transformacional, enfatizando a importância das considerações éticas e da autonomia dos seguidores dentro da dinâmica de liderança.

Enquanto a liderança transacional é reconhecida por sua ênfase na gestão eficiente de tarefas e no uso de recompensas, a liderança transformacional concentra-se na inspiração, motivação intrínseca e desenvolvimento pessoal. Ambos os estilos podem ter impactos únicos nas percepções de liderança e no engajamento dos trabalhadores (Decuyper & Schaufeli, 2020). Líderes eficazes incorporam tanto características transformacionais quanto transacionais, geralmente, um destes estilos predomina. Apesar disso, líderes altamente eficazes e capazes de satisfazer seus liderados tendem a ser mais transformacionais e menos transacionais. Dessa forma, é razoável inferir que uma atitude positiva em relação a um estilo não implica necessariamente uma atitude negativa em relação ao outro (Bass, 1999).

## Engajamento no trabalho

Há distintas abordagens na compreensão e pesquisa sobre o engajamento no trabalho, e no contexto do agronegócio, essas perspectivas ganham contornos específicos. A perspectiva adotada neste estudo abrange três dimensões principais - vigor, dedicação e absorção - que refletem um estado afetivo-emocional positivo em relação ao trabalho (Lourenção et al., 2021). Por vigor, entende-se a energia dedicada ao trabalho; por dedicação, a ligação própria de conexão com o trabalho; e a absorção refere-se à vinculação prazerosa daquilo que realiza (Vazquez et al., 2015). Essas dimensões representam a energia investida no trabalho, o vínculo pessoal com as atividades laborais e a imersão prazerosa nas tarefas realizadas (Vazquez et al., 2015).

O engajamento no trabalho enquanto um estado positivo é um indicador de bem-estar no trabalho e também pode ser compreendido em nível coletivo, uma vez que diversas atividades laborais resultam de esforços realizados em equipe e são uma construção coletiva. Estar engajado contribui para a organização e proporciona uma vantagem competitiva no campo mercadológico (Schaufeli, 2012). Dessa forma, a importância de trabalhadores engajados reside nos resultados que se obtém, tais como o seu efeito no desempenho no trabalho, bem como nos efeitos positivos no bem-estar dos trabalhadores (ou seja, menos sintomas negativos ou aumento da satisfação no trabalho).

O engajamento dos trabalhadores no setor agrícola é uma questão multifacetada influenciada por fatores organizacionais, sociais e ambientais. A estrutura organizacional e o estilo de liderança desempenham um papel crucial na promoção do bem-estar e no engajamento no trabalho (Patini et al., 2010). Além disso, as árduas condições de trabalho e o ambiente predominantemente masculino, acrescenta complexidade à compreensão do engajamento, uma vez que pode contribuir para um ambiente de trabalho desafiante (Costa et al., 2013).

Estudos como o de Kobernovicz & Stefano (2020) destacam que quanto mais engajados os funcionários, maiores as chances de sucesso da organização, fornecendo uma vantagem competitiva no mercado. A liderança desempenha um papel fundamental nesse cenário, pois líderes que adotam estilos positivos influenciam diretamente o engajamento de seus seguidores (Decuyper & Schaufeli, 2020). Líderes engajados podem servir como modelos, orientando o comportamento dos colaboradores e influenciando positivamente a cultura organizacional. Portanto, o engajamento no trabalho pode propagar-se na organização através do exemplo e práticas de liderança (Fonseca & Porto, 2013).

Após explorar os estilos de liderança positivos – transformacional e transacional (Susanto et al., 2023; Wamalwa, 2023), e que estes se traduzem em comportamentos semelhantes dos líderes no local de trabalho (Decuyper & Schaufeli, 2020), e considerando que esses estilos influenciam o engajamento dos funcionários no trabalho através de uma série de caminhos partilhados (Alamri, 2023), foi possível levantar a seguinte hipótese:

H1: Os líderes com estilo transacional e transformacional influenciam positivamente o engajamento no trabalho dos funcionários.

## MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva, de levantamento e de corte transversal. Participaram 206 trabalhadores do setor agrícola, vinculados à diferentes empresas do Estado do Rio Grande do Sul, que ocupavam diferentes cargos, tanto de nível operacional quanto estratégicos, e que tinham que reportar suas atividades a gestores. A amostragem foi não probabilística, por conveniência. Desta forma, a seleção da amostra foi feita pelos indivíduos que estavam disponíveis para participar do estudo e que fossem capazes de fornecer as informações requeridas

A escolha dos instrumentos de coleta de dados foi orientada pela validade, confiabilidade e relevância para medir os fenômenos em análise. Com isso aplicou-se:

- a. Questionário de dados socioprofissionais, desenvolvido pelas autoras da pesquisa, que contava com dez questões que solicitavam informações como idade, sexo, se possui ou não filhos, escolaridade, estado civil, cargo, tempo de atuação na atual empresa, porte da empresa, segmento ou atuação da empresa no setor agrícola. Esses dados foram importantes para entender o perfil dos participantes e contextualizar as análises sobre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho.
- b. Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança (Fonseca & Porto, 2013) que objetiva medir as atitudes de um trabalhador em relação a possíveis comportamentos de liderança apresentados por um gestor. As atitudes são entendidas como o grau em que o indivíduo é favorável ou desfavorável ao referido comportamento. O objeto atitudinal em foco são os comportamentos transformacionais e transacionais que um gestor pode apresentar. Os comportamentos de liderança estão relacionados as duas dimensões de estilos de liderança que compõem o construto: liderança transformacional (27 itens, e.g., “Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho”) e transacional (10 itens, e.g., “Repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões”). As opções de resposta foram dadas em uma escala tipo Likert de sete pontos (1-Totalmente Contrário, 4-Neutro, 7-Totalmente Favorável). O fator liderança transformacional continha três itens em sentido negativo, os quais foram devidamente revertidos para computar os escores pela média aritmética. Valores do Alpha de Cronbach indicaram adequada consistência interna dos fatores liderança transformacional ( $\alpha = 0,955$ ) e liderança transacional ( $\alpha = 0,867$ ).
- c. Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (Vazquez et al., 2015) que avalia o estado motivacional de engajamento no trabalho enquanto uma dimensão singular (17 itens) ou em três subdimensões denominadas: vigor (6 itens, e.g., “No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia”), dedicação (5 itens, e.g., “Meu trabalho me inspira”) e concentração (6 itens, e.g., “Eu fico absorvido com meu trabalho”). As opções de resposta foram dadas em uma escala tipo Likert de seis pontos (0-Nunca, 6-Sempre). Valores do Alpha de Cronbach indicaram adequada consistência interna do fator engajamento ( $\alpha = 0,947$ ), bem como dos fatores vigor ( $\alpha = 0,892$ ), dedicação ( $\alpha = 0,876$ ) e concentração ( $\alpha = 0,816$ ). Essa escala avalia o vigor, dedicação e concentração dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, proporcionando valiosas percepções sobre seu estado motivacional e envolvimento nas atividades profissionais.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos da Atitus Educação e, após o retorno positivo deste órgão, parecer número 5.807.586, foi iniciada a coleta de dados. A pesquisa não foi realizada dentro de nenhuma empresa específica. O contato com os trabalhadores foi externo aos seus vínculos de trabalho, por isso, não foi solicitada a anuência das empresas. A pesquisa foi divulgada em redes sociais e por e-mail individual aos possíveis participantes.

Foi solicitado que os respondentes encaminhassem aos seus conhecidos que atendessem aos critérios da pesquisa (técnica de Snowball). Somente após a leitura e concordância do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os participantes eram direcionados para a aba do Google Forms que continha os instrumentos de coleta, ou seja, era necessário o aceite em participar da pesquisa para acessar os instrumentos. Foram seguidos todos os procedimentos éticos

previstos para a condução de pesquisas com seres humanos nas resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 466/2012 e 510/2016. Por se tratar de uma pesquisa realizada no ambiente virtual, também se respeitou o Ofício Circular 002/2021 divulgado pelo CONEP/SECNS/MS (MS, 2021), que orienta para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.

Os itens e escores dos instrumentos utilizados foram descritos por meio da média, desvio-padrão, valores mínimo-máximo, quartis e histogramas de frequência. Além disso, as distribuições dos escores foram avaliadas quanto ao pressuposto da normalidade por meio de testes de Shapiro-Wilk, valores de assimetria e curtose. Uma vez que os escores não apresentaram distribuições com propriedades semelhantes à distribuição normal, optou-se por utilizar testes inferenciais não paramétricos.

O teste de Wilcoxon signed-rank foi utilizado para comparar os escores, a fim de identificar o estilo de liderança e o componente de engajamento que mais se acentuou na amostra deste estudo. O efeito das diferenças foi avaliado pela correlação bisserial, com valores  $\leq 0,2$  representando um efeito pequeno, valores entre  $0,5 \leq 0,8$  demonstrando um efeito médio, e valores  $> 0,8$  um efeito grande. O coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) foi calculado para descrever a natureza das associações entre as variáveis (Funder & Ozer, 2019). Além disso, para explorar melhor essa associação, uma análise de regressão múltipla foi realizada para avaliar em que medida as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional explicavam o engajamento no trabalho. O método de entrada forçada das variáveis preditoras foi utilizado (Field, 2020).

Para compreender melhor as influências de características socioprofissionais, como cargos (gerência ou não), faixas salariais e tempo de empresa, no engajamento dos trabalhadores do setor agrícola, testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis foram utilizados para comparar grupos. O efeito das diferenças nos testes de Mann-Whitney costuma ser avaliado pela correlação bisserial, cujos referenciais interpretativos foram descritos acima. Já nos testes de Kruskal-Wallis, comparações pareadas são tipicamente utilizadas para definir a natureza das diferenças. As análises descritivas foram realizadas por meio do pacote Skimr, do R v. 4.3.0. As demais análises foram realizadas no software JASP v. 0.17.1.

## RESULTADOS

Os trabalhadores de empresas do setor agrícola dividiram-se nas regiões Norte (82,5%;  $n = 170$ ), Centro-Oeste (6,8%;  $n = 14$ ) e noroeste (3,9%;  $n = 8$ ) do estado brasileiro do Rio Grande do Sul. Destes, 76,2% ( $n = 157$ ) eram do sexo masculino, 22,8% ( $n = 47$ ) do sexo feminino e 1% preferiu não responder ( $n = 2$ ), com idades entre 18 e 61 anos ( $M = 33,39$ ;  $DP = 9,62$ ). Do total de participantes, em relação ao estado civil, 64,6% ( $n = 133$ ) dos participantes estavam solteiros ou divorciados, enquanto 35,4% ( $n = 73$ ) estavam casados. Além disso, a maioria não possuía filhos (64,1%;  $n = 132$ ).

Em termos de escolaridade, 11,2% ( $n = 23$ ) dos participantes atingiram o nível básico, 11,2% ( $n = 23$ ) o nível técnico, 54,8% ( $n = 113$ ), o nível superior e 22,8% ( $n = 47$ ) a pós-graduação. Nesse sentido, as formações e funções desempenhadas na empresa correspondente dos trabalhadores

são descritas na Tabela 1, podendo-se apontar que embora metade da amostra tenha formação em Agronomia ou Engenharia Agrônômica, apenas aproximadamente 1/5 atua, de fato, como Agrônomo(a). Do total de trabalhadores, 45,6% ( $n = 94$ ) possuíam subordinados. Ainda, 45,6% ( $n = 94$ ) recebiam salários acima de R\$ 4.664,68, 29,1% ( $n = 60$ ) entre R\$ 2.826,66 e R\$ 4.664,68 e 25,2% ( $n = 52$ ) de até R\$ 2.826,66. A maioria dos funcionários estão há mais de cinco anos tanto na empresa quanto na função que exercem. As organizações foram consideradas como microempresas (40,8%;  $n = 84$ ), empresas de pequeno ou médio porte (29,1%;  $n = 60$ ) ou empresas de grande porte (30,1%;  $n = 62$ ).

**Tabela 1- Formação, Tempo e Função na Empresa dos Trabalhadores do Setor Rural**

Formação	%	<i>n</i>	Função	%	<i>n</i>
Agronomia	52,9	109	Agrônomo(a)	18,4	37
Medicina Veterinária	13,1	27	Vendedor	18,4	37
Administração	10,7	22	Gestor	11,4	23
Técnico em Agropecuária	7,8	16	Assistente Técnico	10,9	22
Zootecnia	3,4	7	Sócio, Proprietário ou Agricultor	8,4	17
Outros <sup>a</sup>	12,1	25	Médico Veterinário(a)	8,0	16
			Técnico Agrícola	4,9	10
			Administrador(a)	3,9	8
			Auxiliar de Escritório	3,9	8
			Outras	11,8	28
Tempo na Função	%	<i>n</i>	Tempo na Empresa	%	<i>n</i>
3 meses a 1 ano	18,6	38	3 meses a 1 ano	22,8	47
1 a 3 anos	26,5	54	1 a 3 anos	24,7	51
3 a 5 anos	17,1	35	3 a 5 anos	17,0	35
Mais de 5 anos	37,7	77	Mais de 5 anos	35,4	73

<sup>a</sup> CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ENGENHARIA FLORESTAL, ENTRE OUTRAS.

Os resultados referentes as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional e os níveis de engajamento de trabalhadores do setor agrícola são apresentados na Tabela 2, a partir de estatísticas descritivas dos escores. Testes de Shapiro-Wilk, conjuntamente aos valores de assimetria, curtose e aos histogramas, indicaram que os escores não apresentam distribuições semelhantes à normal.

**Tabela 2 - Estatísticas Descritivas dos Escores dos Fatores Liderança Transformacional, Transacional, Engajamento, Vigor, Dedicção e Concentração.**

	M	SD	Min	Q1	Q2	Q3	Máx	Ass	Cur	Hist
Liderança Transformacional	5,68	0,97	3,04	4,85	6,00	6,44	7	-0,68	-0,85	
Liderança Transacional	5,30	1,01	2,90	4,30	5,40	6,18	7	-0,18	-1,05	
Engajamento	4,68	0,94	1,83	4,00	4,83	5,50	6,00	-0,52	-0,43	
Vigor	4,84	0,94	2,20	4,05	5,00	5,60	6,00	-0,47	-0,49	
Dedicção	4,48	0,93	1,50	3,83	4,50	5,33	6,00	-0,57	-0,62	
Concentração	4,66	0,89	1,88	4,00	4,76	5,35	6,00	-0,27	-0,58	

NOTA. ASS = ASSIMETRIA, CUR = CURTOSE, HIST = HISTOGRAMA.

Em relação às atitudes frente aos estilos de liderança, pode-se observar que os trabalhadores do setor agrícola, em sua maioria, apresentam uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transformacional. Essa observação é respaldada pelos valores de média e mediana (quartil nº 2) terem-se localizados nos pontos 5 e 6 (“*pouco favorável*” ou “*bastante favorável*”) e por 75% dos casos terem atingido valores maiores que ou iguais à 4,85 (quartil nº 1). Uma tendência menos acentuada, porém, na mesma direção, pode ser observada para a atitude em relação ao estilo de liderança transacional. Os resultados do teste de Wilcoxon, complementarmente, indicaram que os trabalhadores foram significativamente mais favoráveis ao estilo transformacional ( $z = 5,95$ ;  $p < 0,001$ ;  $r = 0,48$ ), embora com um efeito pequeno.

Em relação ao engajamento no trabalho, observou-se níveis elevados no fator geral e nas subdimensões vigor, dedicação e concentração. Os valores da média e mediana correspondem aos pontos *frequentemente* e *com muita frequência* da escala, e os quartis sugerem que aproximadamente 75% dos participantes apresentaram escores acima de 4. A forma crescente dos histogramas também confirma essa tendência. Os resultados da ANOVA sugeriram que os participantes apresentaram níveis significativamente mais elevados de, respectivamente, vigor, concentração e dedicação ( $c2(2) = 60,24$ ,  $p < 0,001$ ), nesta ordem (todas as comparações pareadas foram significativas).

Foram realizadas comparações entre os níveis de engajamento de trabalhadores do setor agrícola entre cargos (gestão ou não), faixas salariais e tempo de empresa. Os trabalhadores que afirmaram possuir subordinados (45,6%;  $n = 94$ ) foram contados como possuindo um cargo que envolve gestão. Os resultados do teste de Mann-Whitney indicaram diferenças não significativas entre trabalhadores que possuem cargo que envolve gestão ou não nos níveis de engajamento ( $U = 5568,50$ ,  $p = 0,475$ ,  $r = 0,08$ ). Semelhantemente, os resultados do teste de Kruskal-Wallis indicaram diferenças não significativas nos níveis de engajamento dos trabalhadores com diferentes faixas salariais ( $H(2) = 3,38$ ,  $p = 0,184$ ) e tempos de empresa ( $H(3) = 0,193$ ,  $p = 0,979$ ).

Foram realizadas análises para compreender a natureza das associações entre atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional e o engajamento (e suas dimensões) em



trabalhadores do setor agrícola. Os resultados da análise de correlação de Spearman são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Coeficientes de Correlação de Spearman entre as Atitudes Frente aos Estilos de Liderança e Engajamento dos Trabalhadores do Setor Agrícola**

	1	2	3	4	5
Liderança Transformacional	-				
Liderança Transacional	0,613				
Vigor	0,452	0,486			
Dedicação	0,510	0,440	0,860		
Concentração	0,301	0,466	0,843	0,775	
Engajamento	0,429	0,493	0,957	0,916	0,940

NOTA.  $RS \geq 0,05$  FOI CONSIDERADO COMO UMA CORRELAÇÃO MUITO PEQUENA,  $RS \geq 0,10$  PEQUENA,  $RS \geq 0,20$  MÉDIA,  $RS \geq 0,30$  GRANDE E  $RS \geq 0,40$  MUITO GRANDE (FUNDER & OZER, 2019).

Todas as correlações foram significativas a  $p < 0,001$ .

Observou-se correlações positivas, significativas e de magnitude muito grande entre os escores de liderança transformacional e as dimensões vigor, dedicação e o fator geral engajamento. Além disso, os resultados indicaram uma correlação positiva, significativa e de magnitude grande entre a liderança transformacional e o fator concentração. Nesse sentido, a magnitude das correlações diferiu entre as dimensões do engajamento, com uma associação mais elevada entre os fatores liderança transformacional e dedicação. Entretanto, a associação com o fator geral engajamento apresenta uma “média” da magnitude das relações com as dimensões específicas. Quanto ao fator liderança transacional, os achados sugeriram associações significativas, positivas e de magnitude muito grande com as dimensões do engajamento no trabalho. Tais magnitudes, no entanto, não diferiram de forma tão expressiva quanto o observado no fator liderança transformacional.

Para o teste da hipótese, utilizou-se a análise de regressão múltipla para ajustar um modelo linear no qual as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional predizem o engajamento no trabalho. Para fins de parcimônia no modelo, utilizou-se apenas o escore geral de engajamento como variável de resultado. Os resultados indicaram um modelo estatisticamente significativo,  $F(2, 203) = 41,66$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,28$ . Os coeficientes são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4 - Coeficientes do Modelo Linear de Regressão Múltipla para Avaliar o Impacto das Variáveis Previsoras de Atitudes Frente aos Estilos de Liderança Transformacional e Transacional na Variável de Resultado Engajamento no Trabalho.**

	B	Erro-Padrão	$\beta$	t
(Intercepto)	1,78	0,32	-	5,53***
Liderança Transformacional	0,25	0,08	0,27	3,31**
Liderança Transacional	0,27	0,07	0,31	3,73***

\*\*  $P < 0,01$ , \*\*\*  $P < 0,001$ .

Observa-se que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional impactaram significativamente no engajamento dos trabalhadores. O coeficiente beta padronizado indica que o aumento de uma unidade padronizada (um desvio-padrão) no preditor liderança transformacional leva a um aumento de 0,27 unidades padrão (escores Z) no engajamento dos trabalhadores. Além disso, a aumento de uma unidade padronizada no preditor liderança transacional leva ao aumento de 0,31 unidades padronizadas no engajamento. Ainda, os coeficientes dos preditores liderança transformacional e transacional são semelhantes o suficiente para se possa afirmar que apresentam um impacto equivalente no engajamento, confirmado a hipótese do estudo.

## DISCUSSÃO

Em relação às atitudes frente aos estilos de liderança, pode-se observar que os trabalhadores do setor agrícola, em sua maioria, apresentam uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transformacional ( $M=5,68$ ;  $DP=0,97$ ), além de terem sido significativamente mais favoráveis a esse estilo ( $z = 5,95$ ;  $p < 0,001$ ;  $r = 0,48$ ). O líder transformacional, possui características distintas em sua atuação. Ele vai além das expectativas estabelecidas pela organização, buscando elevar o nível de maturidade e realização de seus liderados. Vai além das tarefas prescritas e encoraja o seguidor a ir além, buscar seus próprios interesses e se desenvolver intelectualmente, criativamente e como inovador. O líder transformacional reconhece que as atividades realizadas pelos seguidores também são oportunidades de crescimento pessoal (Bass, 1999).

O estilo de liderança transformacional é amplamente considerado o mais adequado para cenários alternativos (Woods, 2019), o que é o caso do agronegócio, visto que dentro do próprio contexto existem diferentes conjunturas como granjas, indústrias e todas as atividades relacionadas à produção, processamento, distribuição e comercialização de produtos agrícolas. Esse estilo pode ser determinante para o engajamento dos funcionários, visto sua flexibilidade, determinação e habilidade de influência (Bass, 1990).

Os itens da escala sobre atitudes frente aos estilos de liderança, especificamente do estilo transformacional que se destacaram revelaram a percepção da importância dada ao “*Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe*” (M=6,06; DP=1,18), “*Liderar pelo exemplo*” (M=5,99; DP=1,23), “*Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média*” (M=5,97; DP= 1,24), “*Buscar novas oportunidades para a unidade/departamento/organização*” (M=5,96; DP=1,38) e “*Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo*” (M=5,95; DP= 1,30). Esses itens destacam a influência do líder transformacional para a coesão grupal e para impulsionar melhores desempenhos, através do exemplo, do reconhecimento e dos desafios apresentados a equipe.

Capacitar profissionais para liderarem equipes está diretamente relacionada à importância de estabelecer uma sólida relação com os funcionários (Avolio et al., 2004). Os comportamentos gerenciais, na liderança transformacional, têm o poder de transformar os liderados e inspirá-los a superar as expectativas, transcendendo os interesses pessoais em prol do bem da organização. A liderança transformacional busca inspirar e elevar os liderados para além de suas expectativas pessoais, visando alcançar um objetivo maior (Alamri, 2023).

Ainda em relação às atitudes frente aos estilos de liderança, identificou também uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transacional (M=5,30; DP=1,01). A liderança transacional é baseada na relação entre o líder e os funcionários que é focada no atendimento aos interesses individuais e estabelecimento de metas claras. Esse estilo de liderança envolve esclarecer os papéis e as exigências das tarefas, além de oferecer recompensas desejadas para motivar os funcionários (Araújo et al., 2019; Soardo, et al., 2020).

A liderança transacional é descrita como uma transação de troca entre o líder e os liderados, visando alcançar os objetivos estabelecidos em comum acordo (Lima et al., 2019). Essa troca envolve uma discussão mútua para alcançar os resultados desejados e obter as recompensas estipuladas, sejam elas de ordem econômica, política ou psicológica (Avolio et al., 2009). Ambos os estilos de liderança – transacional e transformacional - têm seus benefícios e podem ser aplicados em diferentes situações, dependendo das necessidades e características da organização e dos funcionários envolvidos (Susanto et al., 2023; Wamalwa, 2023).

Os itens da escala sobre atitudes frente aos estilos de liderança que, especificamente, referem-se ao estilo transacional e se destacaram foram os seguintes: “*Deixar claro o que os membros da equipe podem esperar receber se seu desempenho atingir determinados padrões*” (M=5,76; DP=1,32), “*Avisar quando o desempenho dos membros da equipe é insatisfatório*” (M=5,71; DP=1,31), “*Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços*” (M=5,65; DP=1,41) e “*Avisar quando o trabalho dos membros da equipe fica abaixo do esperado*” (M=5,57; DP=1,36). Destacam-se nos itens a percepção de clareza na comunicação do líder transacional, que fornece diretrizes exatas sobre o quanto o desempenho do trabalhador está adequado as expectativas.

A liderança transacional se manifesta por meio de trocas entre o líder e seus liderados que envolvem discussões mútuas sobre as exigências necessárias para alcançar os objetivos desejados. Essa abordagem estabelece uma concepção de troca que pode abranger aspectos econômicos, políticos ou psicológicos. Quando as metas são alcançadas, os colaboradores são recompensados de forma psicológica ou material. No entanto, em caso de falhas, ocorrem sentimentos de

desapontamento e descontentamento, sendo possíveis punições nos aspectos psicológicos ou materiais para o funcionário (Da Rosa, 2010).

Em relação ao engajamento no trabalho, observou-se níveis elevados no fator geral ( $M=4,68$ ;  $DP=0,94$ ) e em suas subdimensões, em especial para vigor ( $M=4,84$ ;  $DP=0,94$ ). O engajamento está associado ao bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Ser engajado é um fator motivacional positivo que está relacionado ao alto nível de energia e forte identificação com o trabalho (Pauli et al., 2017). Há diversos antecedentes individuais e situacionais que influenciam o engajamento no trabalho, dentre eles diferenças individuais, avaliações autorreferentes, avaliação das práticas de recursos humanos e qualidade da relação líder-liderado. Essas complexas interações entre os funcionários e a gestão das empresas podem ter impactos significativos na produtividade, rotatividade e satisfação no trabalho (Oliveira & Rocha, 2017; Silva et al., 2021).

Embora a dimensão Vigor tenha obtido maior média, ao analisar os itens que compõem a escala, houve destaque para a afirmação “*Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito*” ( $M=4,94$ ;  $DP=1,07$ ) pertencente a dimensão Dedicção. Quando os indivíduos estão dedicados, eles sentem um propósito maior em suas tarefas e são impulsionados a se esforçar além do esperado (Oliveira & Rocha, 2017). A dedicação implica que o trabalhador está satisfeito não somente com seu trabalho, mas também em sua vida pessoal, o que pode resultar em bons desempenhos e produtividade, em especial se o trabalhador for valorizado por suas habilidades (Pauli et al., 2017).

Não foram identificadas diferenças significativas entre os níveis de engajamento no trabalho de trabalhadores que possuem cargo que envolve gestão ou não ( $U=5568,50$ ,  $p=0,475$ ,  $r=0,08$ ), com diferentes faixas salariais ( $H(2)=3,38$ ,  $p=0,184$ ) e tempos de empresa ( $H(3)=0,193$ ,  $p=0,979$ ). Da mesma forma, a revisão de literatura de Griffeth, Hom e Gaertner (2000), não encontrou diferenças significativas em relação ao engajamento dos trabalhadores com base em suas posições, salários e tempos de empresa, além disso encontraram que, quanto maior o tempo de empresa e a idade do empregado, menor sua intenção de sair da organização.

O estudo de Santos et al. (2021) que analisou o engajamento no trabalho em policiais militares não encontrou diferenças significativas entre os níveis de engajamento e a ocupação de cargos de liderança. Isso sugere que o fato de ocupar uma posição de liderança não está diretamente relacionado ao engajamento no trabalho. Outros fatores, como o ambiente de trabalho, as relações interpessoais, a motivação intrínseca e a satisfação no trabalho, podem desempenhar um papel mais significativo na determinação do engajamento dos indivíduos.

Os estilos de lideranças presentes em uma organização podem impactar em estados positivos de seus membros, tais como a felicidade e a satisfação, e possuem uma repercussão significativa nessa relação (Silva et al., 2021). Esse impacto é resultado da interação de vários fatores, como a estrutura da empresa, o ambiente tecnológico e o contexto em que ela opera. É importante destacar a diferença entre satisfação e o conceito de engajamento no trabalho. Enquanto a satisfação no trabalho é uma forma mais passiva de contentamento, o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho com uma grande energia e absorção nas atividades. Em resumo, o engajamento envolve um grau mais elevado de motivação e entusiasmo do que simplesmente estar satisfeito (Oliveira & Rocha, 2017).

O resultado positivo na relação entre o estilo de liderança transformacional e engajamento no trabalho era esperado, visto que, líderes transformacionais motivam seus colaboradores a se dedicarem ao trabalho, indo além do que é esperado. Esses líderes criam um ambiente estimulante e encorajador, em que os funcionários se sentem valorizados, apoiados e motivados a dar o seu melhor (Decuyper & Schaufeli, 2020), além de incentivam a absorção no trabalho, fazendo com que o tempo passe rapidamente e seja difícil desconectar-se completamente (Avolio et al., 2004). Dessa forma, a dedicação e a absorção no trabalho estão interligadas e são fomentadas pela liderança transformacional. Quando os líderes adotam comportamentos transformacionais, eles inspiram seus colaboradores a se dedicarem de forma excepcional, o que cria um ciclo positivo, em que funcionários engajados, satisfeitos e motivados, possuem desempenho elevado e em um ambiente de trabalho estimulante (Bass et al., 2003).

Essa relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o engajamento no trabalho é observada em contextos tradicionais, como bancos, escolas e varejo. No entanto, no setor agrícola, essa conexão pode ser ainda mais valiosa, dadas as suas peculiaridades e desafios distintos. Questões como o trabalho sazonal e temporário, a diversidade etária e de qualificação dos colaboradores, além da percepção tradicional das empresas agrícolas como estruturas rígidas e autoritárias, tornam o desenvolvimento da liderança transformacional mais desafiador (Jankelova et al., 2020). Especialmente a capacidade de influenciar os valores dos subordinados e de orientá-los enquanto se mantém receptivo às suas necessidades pode ser dificultada nesse contexto.

Quanto ao fator liderança transacional, os achados também sugeriram associações significativas e positivas com o engajamento no trabalho (0,493;  $p < 0,001$ ) e as dimensões vigor (0,486;  $p < 0,001$ ), concentração (0,466;  $p < 0,001$ ) e dedicação (0,440;  $p < 0,001$ ). Tais magnitudes, no entanto, não diferiram de forma tão expressiva quanto o observado no fator liderança transformacional. Essa associação também foi observada no estudo de Pereira, Santos e Laurini (2022), realizado com colaboradores de uma empresa de bebidas, em que o coeficiente de correlação entre a intensidade da liderança transacional e o engajamento no trabalho, que, indicou uma relação positiva, porém fraca.

A análise de regressão múltipla indicou que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional podem prever 28% da variabilidade do engajamento no trabalho ( $F(2, 203) = 41,66$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,28$ ), confirmando a hipótese da pesquisa, sendo que, os coeficientes dos preditores liderança transformacional e transacional são semelhantes o suficiente para se possa afirmar que apresentam um impacto equivalente no engajamento. A liderança desempenha um papel fundamental na manutenção do engajamento dos funcionários, pois atua como uma conexão vital entre a força produtiva e a gestão da organização. O líder imediato desempenha um papel crucial nesse processo, pois possui a capacidade de envolver e motivar os colaboradores, tornando-se o principal canal de comunicação interna na empresa (Araújo et al., 2019).

Os gestores agrícolas devem aprender a refletir sobre os novos desafios do mundo do trabalho, relacionados com tendências demográficas ou mudanças no estilo de vida, e as intenções relacionadas de muitas pessoas de viver em áreas rurais em condições de trabalho adequadas. Os estilos de gestão aplicados no agronegócio devem refletir tendências, que indicam a necessidade de inspirações, abordagens individuais e estímulos intelectuais por parte da gestão (Jankelova

et al., 2020). A tarefa da gestão de recursos humanos é adaptar adequadamente as ferramentas para construir a atratividade do negócio para os colaboradores potenciais e atuais, bem como a utilização otimizada do potencial dos recursos humanos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou os estilos de liderança transformacional e transacional e seu impacto no engajamento no trabalho dos profissionais do setor agrícola no estado do Rio Grande do Sul. Os trabalhadores do setor agrícola investigados, em sua maioria, apresentam uma atitude predominantemente positiva em relação aos estilos de lideranças transformacional e transacional. Em relação ao engajamento no trabalho, observou-se níveis elevados no fator geral e em suas subdimensões que são elas, vigor, dedicação e concentração. Não foram encontradas diferenças significativas entre os níveis de engajamento no trabalho de trabalhadores do setor agrícola e cargos, faixas salariais e tempo de empresa.

Observou-se correlações positivas e significativas entre os escores de liderança transformacional e o fator geral engajamento e todas as subdimensões. Assim como, os achados também sugeriram associações significativas e positivas entre engajamento no trabalho e o estilo de liderança transacional. A análise de regressão múltipla indicou que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional podem predizer 28% da variabilidade do engajamento no trabalho. Os resultados indicaram que ambos os estilos de liderança são valorizados pelos trabalhadores, sendo a liderança transformacional associada a uma maior promoção do engajamento no trabalho.

Esses achados fornecem uma compreensão mais aprofundada sobre como os estilos de liderança – transformacional e transacional - afetam o engajamento dos funcionários em um contexto específico. Além disso, os profissionais do setor agrícola podem se beneficiar desses resultados, uma vez que os líderes podem desenvolver habilidades de liderança transformacional e transacional para melhorar o engajamento e a satisfação no trabalho de suas equipes, resultando em maior produtividade e bem-estar.

Na prática, os resultados do estudo destacam a necessidade de desenvolver a liderança através da aplicação de um estilo transformacional, uma vez que é essencial que o setor agrícola continue operando e tenha mão de obra disponível. Assim, os profissionais da área de gestão de pessoas podem desenvolver estratégias e programas de formação que visem competências de liderança transformacional, tais como ser solidário e intelectualmente estimulante, e transmitir uma visão aos funcionários para que os líderes possam influenciar o seu pessoal.

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas: os resultados retratam o contexto em que a pesquisa foi aplicada, limitando sua generalização para outros cenários geográficos e culturais; o uso de dados autodeclarados pelos participantes pode ter introduzido vieses de percepção e subjetividade; a avaliação dos estilos de liderança foi baseada em questionários, o que pode não capturar totalmente as complexidades desses estilos na prática; e, apenas uma parte da variabilidade do engajamento no trabalho pôde ser explicada pelos estilos de liderança, indicando a presença de diversos outros fatores não abordados neste estudo que também influenciam o engajamento.

Futuras pesquisas podem explorar a relação entre os estilos de liderança e o desempenho organizacional em diferentes setores e contextos culturais; investigar a interação desses estilos com outros fatores organizacionais capazes de influenciar o engajamento no trabalho; analisar como os estilos de liderança afetam a retenção de talentos e a intenção de rotatividade dos funcionários, levando em consideração as diferentes gerações presentes na força de trabalho; compreender as percepções dos colaboradores sobre os comportamentos específicos dos líderes que mais os influenciam no engajamento e satisfação no trabalho; explorar maneiras de desenvolver e aprimorar os estilos de liderança por meio de programas de treinamento; e comparar os efeitos dos estilos de liderança em diferentes níveis hierárquicos e suas variações de acordo com as demandas e características específicas desses níveis dentro das organizações. Essas sugestões de pesquisa contribuiriam para um entendimento mais abrangente dos estilos de liderança e seu impacto no engajamento no trabalho, fornecendo insights úteis para a prática de liderança e a gestão de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, *49*(3), 709-732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, *44*(1), 137-155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>
- Araújo, L. F. G. D. S., Motta, K. A. M. B., Souza, I. F. D., & Costa, A. A. T. D. (2019). Perfil de Liderança: Estilo transformacional, transacional e laissez-faire. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, *9*, 45–73.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, *60*, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and Organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-s
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. de O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In: J. Z. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 413-448). Porto Alegre: Artmed.
- Costa, C. C. d., Guilhoto, J. J. M., & Imori, D. (2013). Importância dos setores agroindustriais na geração de renda e emprego para a economia brasileira. *Revista De Economia E Sociologia Rural*, *51*(4), 787-814. <https://doi.org/10.1590/s0103-20032013000400010>
- Da Rosa, E. F. M. da. (2010). *Liderança Transformacional e Transacional: estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.

- Damke, L. I., Gomes, C. M., Kneipp, J. M., Godoy, T. P., & Motke, F. D. (2021). Sustainable management practices and innovation capacity in family agribusinesses. *Environmental Quality Management*, 30(4), 5-20. <https://doi.org/10.1002/tqem.21724>
- Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Field, A. (2020). *Descobrimos a Estatística: usando o SPSS* (5a ed.). Penso.
- Fonseca, O. A. M., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-0471201300200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-0471201300200007)
- Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2019). Evaluating Effect Size in Psychological Research: Sense and Nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2), 156-168. <https://doi.org/10.1177/2515245919847202>
- Gambirage, C., Jacomossi, F., Silva, J. C. D., & Hein, N. (2019). Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste catarinense: Um estudo de caso. *Interações (Campo Grande)*, 20, 753-768. <https://doi.org/10.20435/inter.v20i3.2062>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of Employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Jankelová, N., Joniaková, Z., Némethová, I., & Blišťáková, J. (2020). How to support the effect of transformational leadership on performance in agricultural enterprises. *Sustainability*, 12(18), 7510. <https://doi.org/10.3390/sul2187510>
- Kelly, E. P. (1998). Transformational leadership: industry, military, and educational impact. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), p. 169-169.
- Kobernovicz, M., & Stefano, S. R. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1). <https://doi.org/10.20503/revape.v10i1.44284>
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., & Versiani, F. (2019). A Reciprocidade entre Estrutura (organizacional) e os Agentes (líderes e liderados): um estudo sobre liderança relacional a partir da teoria da estruturação de Giddens. *Revista de Ciências e Administração*, 21(53), 144-159. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p144>
- Lourenção, L. G., Neto, F. R. G. X., da Silva, A. G., Borges, M. A., & Gazetta, C. E. (2021). Análise do engajamento no trabalho em agentes comunitários de saúde no período pré-pandêmico. *Journal Health NPEPS*, 6(2). <http://dx.doi.org/10.30681/252610106012>
- Malvezzi, S. (2019). Liderança. In: P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. (pp. 417-424). Artesã
- Mercali, G. D., & Costa, S. G. (2019). Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190081>
- Noval, C. M., Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., & Zawadzki, P. (2022). Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 92-114. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e83510>
- Oliveira, L. B. D., & Rocha, J. D. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 415-431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Patini, A. d. C. G., Figueira, J. C. G., & Fernandes, V. O. (2010). Mudança na estrutura organizacional na visão dos trabalhadores em nível gerencial – um estudo de caso em uma empresa do setor químico. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 12(3). <https://doi.org/10.20946/rad.v12i3.4285>
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 72-85. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1004>
- Pereira, J., dos Santos, A. S., Laurini, M. M., & Vendrame, I. V. (2022). relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas. *Administração de Empresas em Revista*, 4(30), 128.



- Santos, P. S. D., & Borges, G. R. (2018). A influência da satisfação e qualidade de vida no trabalho entre alunos do curso de agronegócio. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v8i3.35347>
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750-1757. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Santos, F. B., Lourenção, L. G., Vieira, E., Neto, F. R. G. X., de Oliveira, A. M. N., de Oliveira, J. F., ... & Arroyo, T. R. (2021). Estresse ocupacional e engajamento no trabalho entre policiais militares. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(12):5987-5996. DOI: 10.1590/1413-812320212612.14782021
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Humanidades e Tecnologia*, 28(1), 323-354. [http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM\\_Humanidade\\_Tecnologia/article/view/1532](http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1532)
- Soardo, S., Fanton, J. P., & Goulart Júnior, E. (2020). Liderança Transformacional e Transacional: Uma Revisão Bibliográfica Narrativa. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(2), 3098-3129. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v11n2p3098-3129>
- Souza, R., & Wood Jr, T. (2022). Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), 1-20. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x>
- Susanto, P. C., Agusinta, L., Setyawati, A., & Panjaitan, A. R. P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 541-558. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i3.3356>
- Tetteh, S., Dei Mensah, R., Opata, C. N., & Mensah, C. N. (2021). Service employees' workplace fun and turnover intention: the influence of psychological capital and work engagement. *Management Research Review*, 45(3), 363-380. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0768>
- Tourish, D. (2014). The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 28 N. 1. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2013-0098>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-usf*, 20, 207-217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Wamalwa, L. S. (2023). Transactional and transformational leadership styles, sensing, seizing, and configuration dynamic capabilities in Kenyan firms. *Journal of African Business*, 24(3), 444-466. <https://doi.org/10.1080/15228916.2022.2112487>
- Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1-11. [oai:ivyunion-2020.ivyunion.org:article/1261](https://doi.org/10.1080/21674799.2020.1811111)

# DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS NA ÁREA DA SAÚDE

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN COMPANIES IN THE HEALTHCARE AREA

### RAFAEL CALIXTO AGUENA

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
aguenarafael@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0005-0721-7338>

### TIAGO COSTA

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
admtiagocosta@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0001-1958-7441>

### THIAGO COELHO SOARES

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
thiago.soares@unisul.br  
<https://orcid.org/0000-0002-7470-6271>

### R E S U M O

A literatura acadêmica atual apresenta progressos na compreensão do desenvolvimento de estratégias empresariais, no sentido de aprimorar aptidões e recursos, para enfrentar a concorrência e as turbulências do ambiente competitivo. Essa pesquisa tem por objetivo analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC. Para isso utilizou-se de modelagem de equações estruturais para validar o modelo e testar as hipóteses. Como principais resultados destacam-se o efeito direto da competência de marketing no desempenho organizacional e da orientação empreendedora nas competências de Marketing. O efeito direto da orientação empreendedora no desempenho organizacional não foi suportado nessa pesquisa.

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

Desempenho organizacional, Orientação empreendedora, Competências de marketing, Empresas na área da saúde, Modelagem de equações estruturais.

### A B S T R A C T

*Current academic literature presents progress in understanding the development of business strategies, in order to improve skills and resources, to face competition and the turbulence of the competitive environment. This research aims to analyze the relationship between entrepreneurial orientation and marketing skills on organizational performance in companies in the health sector in Gaspar/SC. For this, structural equation modeling was used to validate the model and test the*

*hypotheses. The main results include the direct effect of marketing competence on organizational performance and entrepreneurial orientation on marketing skills. The direct effect of entrepreneurial orientation on organizational performance was not supported in this research.*

#### K E Y W O R D S

*Organizational performance, Entrepreneurial orientation, Marketing skills, Health companies, Structural equation modeling.*

## INTRODUÇÃO

Há um grande interesse das empresas em desenvolver certas habilidades-chave como forma de aumentar a competitividade e melhorar seu desempenho (Hamell & Prahalad, 1995; Munuera-Alemán & Rodríguez-Escudero, 2002; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Grant, 2006).

Em geral, as empresas trabalham umas com as outras contratando as competências comerciais e de marketing da empresa, buscando um melhor desempenho organizacional. Na situação atual, diante da concorrência de mercado, caracterizada por mudanças externas no ambiente competitivo, crescente complexidade e rivalidade competitiva, as empresas podem vislumbrar a oportunidade de ajustar suas competências e recursos, de forma a manter a competitividade para sempre nos negócios.

As capacidades competitivas podem ser entendidas como o uso de habilidades e capacidades complexas da empresa em seus processos organizacionais de gestão e atendimento ao cliente, o que proporcionará uma forte vantagem competitiva (Day, 2001). A força competitiva da empresa pode envolver toda a organização, não apenas como simples gestão operacional, mas por meio de critérios tangíveis e intangíveis, que introduzem uma série de mudanças organizacionais complexas, difíceis de copiar e tácitas (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2003). As habilidades competitivas podem ser tão raras que os concorrentes acham difícil copiar; complexo em sua relação com as atividades empresariais para criar maior valor para os clientes e trivial em sua forma complexa de integrar o conhecimento organizacional e seu desempenho competitivo em benefício do consumidor (Grant, 2006).

Nesta pesquisa, tem-se três pilares teóricos: desempenho organizacional (DO), competência de marketing (CM) e orientação empreendedora (OE). Desempenho organizacional, como teoria base da pesquisa, é tratado como a eficiência, eficácia e a efetividade da empresa em atingir determinados objetivos e metas na empresa, é a performance da empresa como um todo, segundo os teóricos Sink e Tuttle (1993).

Já a orientação empreendedora (OE), como fator competitivo, é evidenciada pela tendência da empresa em utilizar o tamanho da introdução da inovação em um produto ou serviço, a eficiência e a tendência a assumir riscos calculados (Covin & Slevin, 1991; Lumpink & Dess, 1996; Wiklund, 1999). Tem-se por base, então, que a OE é o atendimento que o empreendedor dá às cinco

dimensões: autonomia, comportamento inovador, propensão a assumir riscos, comportamento proativo e competitividade agressiva (Lumpink & Dess, 1996).

As competências de marketing de uma empresa servem como fatores-chave em sua competitividade. Esses fatores incluem pesquisa de mercado, precificação de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, gestão de canais de distribuição, promoção e publicidade e gestão de mercado (Vorhies & Harker, 2000). Esses seis fatores, chamados de 6Ps, são os pontos analisados nesta pesquisa na dimensão de competências de marketing.

Empresas na área da saúde podem ser entendidas como aquelas que prestam serviços de cuidados voltados à manutenção, restauração e promoção da saúde humana, sendo essas o *locus* da pesquisa. Considerando o exposto, Qual a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde? Para atender a proposta de pesquisa, determinou-se o objetivo geral e os específicos indicados a seguir. Analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC. Especificamente espera-se: Identificar a relação entre a Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional; Mapear a influência das Competências de Marketing no Desempenho Organizacional; Identificar a relação entre a Orientação Empreendedora e as Competências de Marketing; Verificar a interação dos parâmetros de utilização da Orientação Empreendedora e as Competências de Marketing na percepção do Desempenho Organizacional.

Tem-se como relevância neste estudo o teste teórico da relação entre competência de marketing, orientação empreendedora e desempenho organizacional aplicada em empresas na área da saúde. Este estudo se justifica, também, pela relevância do tema empreendedorismo nas empresas e a expansão nos estudos sobre o assunto, bem como, sua importância para a economia do país. Quase 50% das empresas fecham em até três anos por gestão ineficiente conforme dados do IBGE (Nader, 2021).

Além disso, o empreendedorismo é de extrema relevância para o desenvolvimento das empresas. O assunto também se justifica pela importância na qualidade de gestão em empresas ligadas a área da saúde. Gestores podem usufruir dessas informações para fornecer melhores informações baseadas no mercado, apoiar a formulação de estratégias de negócios para o crescimento organizacional e para a manutenção da competitividade do setor.

Analisar o desempenho das competências de marketing para criar uma base para decisões em uma área menos subjetiva torna-se importante. Muitas vezes as competências de marketing acabam sendo consideradas apenas uma área comum nas organizações, na verdade, o seu papel é fundamental para estratégia na continuidade dos negócios. O mercado está cada vez mais dinâmico e precisa de reações às situações que novas questões de pesquisa surgem.

Pesquisas anteriores sobre orientação empreendedora indicam que este construto agrega valor para as organizações e apresenta relação positiva com o desempenho empresarial. (Miller, 1983; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005; Horz *et al.*, 2020).

O estudo do desempenho organizacional, por sua vez, envolve desafios no que tange à interação entre a abordagem teórica e a observação empírica do conceito. Isso porque o desempenho organizacional é um conceito multidimensional e complexo cuja excessiva simplificação pode impedir

a avaliação dos resultados da gestão empresarial. Por um lado, o grande número de variáveis usadas na operacionalização do desempenho leva a resultados diferentes e grandes variações nas conclusões, limitando a capacidade de reunir conhecimento. Por outro lado, o uso de variáveis individuais de rentabilidade traz simplificação de um construto complexo e multidimensional, por isso se faz necessário o seu aperfeiçoamento nesse estudo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC., estabelece-se um conjunto de hipóteses, sustentadas pela literatura que tangencia o tema, para então, elaborar o modelo conceitual de análise deste estudo. Sendo assim, com base nos argumentos precedentes, constroem-se as seguintes hipóteses.

Considerando que a Orientação Empreendedora captura o espírito de criação de novas oportunidades de negócios, as pequenas empresas geralmente enfatizam a realização de empreendimentos arriscados e são as primeiras a apresentar inovações proativas. A concretização desses resultados exige que empresas de serviços manifestem sua OE por meio da competência de marketing e introduzam inovações revolucionárias. A competência de marketing permite que empresas de serviços incorporem tendências emergentes no mercado no desenvolvimento e introdução de ofertas de serviços exclusivas que se alinhem melhor com as necessidades dos clientes, facilitando assim o relacionamento com o cliente. Contra esse pano de fundo, com base na RBV e focando especificamente na função de marketing, propomos a capacidade de marketing como um comportamento empreendedor correspondente que liga a OE ao desempenho e afirmamos que esse relacionamento é mediado pelas competências de marketing (Sok et al., 2017).

A OE é propícia a fornecer a base fundamental sobre a qual as pequenas empresas de serviços obtêm desempenho superior por meio da capacidade de marketing, as pequenas empresas de serviços também devem ter acesso a recursos complementares de marketing para facilitar o desenvolvimento da capacidade de marketing (Sok et al., 2017).

A partir dessa argumentação e embasada em estudos anteriores apresenta-se a primeira hipótese. A orientação empreendedora aumenta as competências de marketing são defendidas pelos seguintes autores: Reis Neto (2013); Sok et al. (2017); Soares et al. (2019); Fuchs et al. (2020); Matte et al. (2020).

HI – orientação empreendedora influencia positivamente as competências de marketing.

As competências de marketing refletem a capacidade de uma empresa de realizar atividades de marketing, promover o negócio, estabelecer posição no mercado, identificar mercados-alvo, conduzir análises de mercado, promover o negócio, estabelecer e atingir metas de vendas e definir e atingir metas de lucro. As competências de marketing são mecanismos de vinculação ao cliente, por meio do qual as empresas identificam e atendem às necessidades do cliente. É necessário um comprometimento substancial de recursos complementares de marketing para apoiar

a ideologia empreendedora da empresa e facilitar a aplicação da capacidade de marketing. Esses compromissos de recursos podem ser críticos para fornecer à pequena empresa de serviços o suporte necessário para facilitar o desenvolvimento e a entrega de ofertas de serviços superiores aos clientes de maneiras melhores do que os concorrentes (Sok *et al.*, 2017).

Com a dotação de recursos de marketing, o valor da OE aumenta porque fornece às pequenas empresas de serviços a condição necessária sob a qual elas têm o suporte necessário para se relacionar com os clientes e oferecer ofertas de serviços superiores aos clientes, obtendo assim vantagens de pioneirismo e alcançar um desempenho superior. Por outro lado, quando pequenas empresas de serviços são privadas de recursos de marketing, elas carecem dos fatores fundamentais necessários para desenvolver a capacidade de marketing. Conseqüentemente, eles podem ser impedidos de alcançar um desempenho superior, uma vez que são impedidos de se envolver em atividades empresariais e carecem dos recursos críticos para oferecer ofertas superiores aos clientes que os colocam à frente de seus concorrentes (Sok *et al.*, 2017).

A partir dessa argumentação e embasada em estudos anteriores apresenta-se a segunda hipótese. As competências de marketing potencializam o desempenho organizacional é defendida pelos seguintes autores: Reis Neto (2013); Fuchs *et al.* (2020); Soares, Soares e Pereira (2021); Trindade (2022).

H2 – competências de marketing influenciam positivamente o desempenho organizacional.

Sok *et al.* (2017) sugere que entender a relação orientação empreendedora e desempenho organizacional requer uma compreensão mais completa e uma investigação mais profunda dos mecanismos (mediadores) e condições (moderadores) que ajudam a traduzir a OE em desempenho superior. Os benefícios de desempenho da OE são baixos quando não há atividades empreendedoras correspondentes ocorrendo, assim o poder explicativo da relação OE-desempenho pode ser prejudicado se o OE não for convertido em ações apropriadas. Considerando a propensão das empresas em inovar com frequência e assumir riscos, elas frequentemente se deparam com retornos incertos e altos custos caso ocorram falhas. O potencial da OE pode não ser realizado se houver falta de recursos porque tais condições inibem a implementação real do espírito empreendedor da empresa.

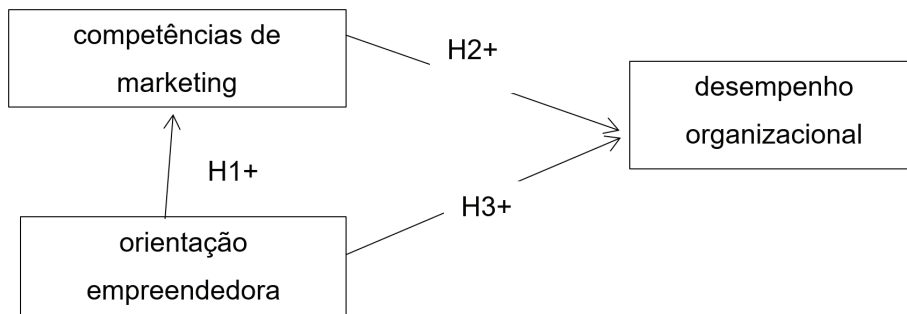
A orientação empreendedora tem uma relação positiva e significativa com o desempenho de pequenas empresas de serviços. O estudo de Sok *et al.* (2017) mostra que a OE influencia o desempenho de pequenas empresas de serviços por meio de atividades empreendedoras realizadas com forte foco em marketing. Para alcançar um desempenho superior, pequenas empresas de serviços precisam implementar OE por meio da capacidade de marketing, que representa uma importante manifestação comportamental da OE da pequena empresa de serviços e a chave para alcançar um desempenho superior.

A partir dessa argumentação e embasada em estudos anteriores apresenta-se a terceira hipótese. A orientação empreendedora potencializa o desempenho organizacional é defendido por: Reis Neto (2013); Soares e Melo (2014); Lima *et al.* (2019); Trindade (2022); Agostineto *et al.* (2022).

H3 - orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho organizacional.

O modelo da pesquisa é apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo da pesquisa**



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa, quanto sua finalidade, é básica, pois busca a ampliação do conhecimento. Quanto aos seus propósitos, ela é descritiva porque visa descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis. (Gil, 2017). Referente aos métodos empregados, a natureza dos dados é quantitativa com coleta de dados por questionário. E por fim, os dados foram analisados por modelagem de equações estruturais das amostras de empresas ativas, cujas atividades econômicas são da área da saúde, no município de Gaspar, em Santa Catarina (SC).

Segundo o Painel Mapa de Empresas (Brasil, 2022), Gaspar - SC possui 10.570 empresas ativas. Dessas, 226 foram selecionadas para compor o universo da pesquisa, com base nos dados de 01 de agosto de 2022. No total, 91 empresas responderam ao questionário. Para seleção, foram considerados os seguintes filtros: Região: Sul; UF: Santa Catarina; Município: Gaspar; Atividade econômica: Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares, Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de procedimentos cirúrgicos, Atividade médica ambulatorial restrita a consultas, Atividade odontológica, Atividades de acupuntura, Atividades de apoio à gestão de saúde, Atividades de assistência psicossocial e à saúde a portadores de distúrbios psíquicos, deficiência mental e dependência química e grupos similares não especificados anteriormente, Atividades de atenção ambulatorial não especificadas anteriormente, Atividades de atendimento em pronto-socorro e unidades hospitalares para atendimento a urgências, Atividades de atendimento hospitalar, exceto pronto-socorro e unidades para atendimento a urgências, Atividades de bancos de leite humano, Atividades de centros de assistência psicossocial, Atividades de condicionamento físico, Atividades de enfermagem, Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza, Atividades de fisioterapia, Atividades de fonoaudiologia, Atividades de fornecimento de infraestrutura de apoio e assistência a paciente no domicílio, Atividades de práticas integrativas e complementares em saúde humana, Atividades de profissionais da área de saúde não especificadas anteriormente, Atividades de profissionais da nutrição, Atividades de psicologia e psicanálise, Atividades de reprodução humana assistida,

Atividades de serviços de complementação diagnóstica e terapêutica não especificadas anteriormente, Atividades de terapia de nutrição enteral e parenteral, Atividades de terapia ocupacional, Clínicas e residências geriátricas, Laboratório de anatomia patológica e citológica, Laboratórios clínicos, Outras atividades de atenção à saúde humana não especificadas anteriormente, Serviço de diálise e nefrologia, Serviço de hemoterapia, Serviço de laboratório óptico, Serviço de litotripsia, Serviços de diagnóstico por imagem com uso de radiação ionizante, exceto tomografia, Serviços de diagnóstico por imagem sem uso de radiação ionizante, exceto ressonância magnética, Serviços de diagnóstico por métodos ópticos - endoscopia e outros exames análogos, Serviços de diagnóstico por registro gráfico - ECG, EEG e outros exames análogos, Serviços de prótese dentária, Serviços de quimioterapia, Serviços de radioterapia, Serviços de remoção de pacientes, exceto os serviços móveis de atendimento a urgências, Serviços de ressonância magnética, Serviços de tomografia, Serviços de vacinação e imunização humana, Serviços móveis de atendimento a urgências, exceto UTI móvel, e UTI móvel.

## Coleta de dados

Foi encaminhado e-mail para o responsável de cada empresa selecionada para responderem o instrumento de pesquisa, entre os dias 06 de março de 2023 a 12 de abril de 2023. Como houve baixa adesão por e-mail, optou-se por enviar mensagens via aplicativo Whatsapp, entre os dias 20 de março de 2023 a 12 de abril de 2023. A relação das empresas participantes foi adquirida junto a Prefeitura Municipal de Gaspar – SC, no setor de Desenvolvimento Econômico.

O questionário é constituído de duas partes. A primeira corresponde a dados que traçam o perfil da empresa. A segunda parte são os construtos verificados para atingir o objetivo específico (c). Esta segunda parte utiliza-se de uma escala numérica de variação de 1 a 7, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente. Quanto maior for a abrangência entre os pontos utilizados na escala, maior é a precisão da resposta do participante, se concorda ou discorda da afirmação (Hair Jr *et al.*, 2009). As explicações necessárias para responder e o link para o questionário elaborado no Google Forms foram enviados por e-mail e Whatsapp ao participante. Foram comparadas as respostas, em função das ondas de estímulos, para verificar se existe diferenças estatísticas significativas.

Para atingir os objetivos específicos (a) e (b), foi realizada uma revisão sistemática de literatura sobre os conceitos de Orientação Empreendedora (OE), Competências de Marketing (CM) e Desempenho Organizacional (DO) conforme literatura da área de gestão e negócios disponível nas bases da Directory of Open Access Journals (DOAJ), SciELO.org e Web of Science. Os termos de busca utilizados foram: desempenho organizacional, competências de marketing, orientação empreendedora. As publicações dos últimos cinco anos foram selecionadas para compor o corpus teórico do trabalho.



## Procedimento da análise

Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi o método utilizado por ser uma análise multivariada das propriedades psicométricas das escalas de mensuração. Constitui-se de uma análise das relações de dependência e da análise fatorial, considerando aspectos da regressão múltipla e fatores como variáveis latentes e construtos, ou seja, segundo Hair Jr *et al.* (2009), examina a estrutura de correlação expressa em uma série de equações, como uma série de equações de regressão múltipla, que descrevem todas as relações entre os construtos (variáveis dependentes e independentes) envolvidos na análise.

O software utilizado foi o SmartPLS 4, para executar o método de estimação por mínimos quadrados parciais (PLS). Essa escolha - modelagem de equações estruturais usando o método de ajuste de mínimos quadrados - justifica-se como adequada se o objetivo da pesquisa for o desenvolvimento de teorias (Hair *et al.*, 2017).

Segundo Bido e Silva (2019): a modelagem de equações estruturais com estimação de mínimos quadrados (PLS-SEM) nas áreas de ciências sociais e comportamentais tem se mostrado um excelente método para avaliação de relações entre estruturas. Assim, após a definição do método e do software, o próximo passo envolveu a integração dos modelos de medição e estruturais no SmartPLS4®, por meio do carregamento dos dados primários da pesquisa, coletados por meio do questionário.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a coleta de dados, partiu-se para a análise dos dados. Inicia-se com a análise do perfil dos 91 respondentes e em seguida análise e construção do modelo inicial e modelo ajustado. Por último, são apresentadas as considerações sobre as hipóteses da pesquisa.

Com os dados iniciais coletados, a próxima etapa foi alimentar o software SmartPLS 4 para realizar o cálculo do algoritmo. O modelo inicial, contendo as variáveis latentes e indicadores. Partiu-se para a verificação das cargas cruzadas (Tabela I), em que, após os ajustes, todas as variáveis corresponderam aos parâmetros estabelecidos, o que indica que o modelo possui Validade Discriminante.

**Tabela I - Cargas cruzadas do modelo final**

	Competência de Marketing	Desempenho Organizacional	Orientação Empreendedora
CM01	0.856	0.590	0.574
CM02	0.863	0.546	0.565
CM03	0.853	0.543	0.628

	<b>Competência de Marketing</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>	<b>Orientação Empreendedora</b>
CM04	0.857	0.618	0.623
CM05	0.790	0.597	0.528
CM06	0.724	0.579	0.472
CM07	0.693	0.462	0.526
CM10	0.641	0.620	0.431
CM13	0.667	0.475	0.553
CM14	0.764	0.508	0.601
CM16	0.774	0.389	0.527
CM17	0.817	0.464	0.606
CM18	0.886	0.581	0.598
CM19	0.895	0.585	0.593
CM20	0.808	0.497	0.357
CM21	0.851	0.570	0.490
DOI	0.499	0.856	0.283
DO2	0.522	0.864	0.256
DO3	0.589	0.902	0.388
DO4	0.620	0.887	0.426
DO6	0.567	0.779	0.473
DO7	0.592	0.814	0.357
DO8	0.566	0.748	0.389
OE1	0.471	0.385	0.712
OE2	0.451	0.290	0.720
OE3	0.641	0.386	0.730
OE4	0.565	0.367	0.808
OE5	0.513	0.287	0.765
OE6	0.377	0.128	0.685
OE7	0.413	0.339	0.651
OE8	0.391	0.270	0.646

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

O próximo aspecto verificado foi o critério HTMT. Conforme Tabela 2, os valores ficaram dentro dos parâmetros determinados para a Razão Heterotraço-Monotraço, conforme estipulado por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Essa é uma forma de verificação dupla para a Validade Discriminante, pois nem sempre a análise das cargas cruzadas pode identificar problemas de validade discriminante (Henseler; Ringle & Sarstedt, 2015).

**Tabela 2 - Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT) do modelo final**

	<b>Competência de Marketing</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>	<b>Orientação Empreendedora</b>
Competência de Marketing			
Desempenho Organizacional	0.713		
Orientação Empreendedora	0.727	0.474	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

Na Tabela 3, verificou-se, novamente, a confiabilidade e validade.

**Tabela 3 - Confiabilidade e validade do modelo final**

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>
Competência de Marketing	0.962	0.964	0.966	0.640
Desempenho Organizacional	0.928	0.930	0.942	0.701
Orientação Empreendedora	0.865	0.875	0.894	0.513

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

Todos os construtos continuaram com os valores dentro dos parâmetros estipulados. Dessa forma, com os parâmetros anteriores analisados, confirma-se que o modelo final possui Validade Discriminante, Validade Convergente e Confiabilidade do construto.

Após a análise do modelo de mensuração, passou-se para a verificação do modelo estrutural.

Em relação ao VIF, verificou-se a colinearidade do modelo ajustado. Essa análise se faz necessária para que a inferência dos resultados seja confiável (Hair *et al.*, 2017).

A Tabela 4 apresenta o VIF do modelo ajustado.

**Tabela 4 - VIF do modelo final**

Variável	VIF	Variável	VIF	Variável	VIF
CM01	4.167	CM17	4.835	DO7	2.401
CM02	5.788	CM18	6.495	DO8	1.872
CM03	5.898	CM19	5.135	OE1	2.011
CM04	5.706	CM20	4.864	OE2	2.025
CM05	3.739	CM21	5.878	OE3	2.413
CM06	3.730	DO1	5.940	OE4	2.302
CM07	2.215	DO2	6.545	OE5	2.362
CM10	1.848	DO3	4.411	OE6	1.885
CM13	3.834	DO4	3.798	OE7	1.859
CM14	4.424	DO6	2.245	OE8	2.039
CM16	3.567				

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

Na Tabela 4, identifica-se três variáveis que estão fora do valor limítrofe estabelecido que é 5. As variáveis são DO04, com 5.940; DO05, com 6.545 e OE11 com 5.120. Porém, são parâmetros aceitáveis para a área de ciências sociais aplicadas.

A avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) é mostrada a seguir (Tabela 5), em que se avalia variância das variáveis endógenas (Ringle; Silva & Bido, 2014). Para Cohen (1988), nas ciências sociais, o  $R^2$  fica estipulado da seguinte maneira:  $R^2 \leq 2\%$  é considerado efeito pequeno;  $R^2 \leq 13\%$  efeito médio e  $R^2 \leq 26\%$  efeito grande.

**Tabela 5 - Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) do modelo final**

	$R^2$
Competência de Marketing	0.468
Desempenho Organizacional	0.462

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

Como visto na Tabela 5, os valores de  $R^2$  do construto Competência de Marketing e o do Desempenho Organizacional estão correspondendo a um efeito grande, pois correspondem a  $R^2 \leq 26\%$ .

O modelo final ficou composto por 31 variáveis. A lista delas está no Quadro I.

**Quadro I - Variáveis do modelo final**

<b>Variável do Modelo</b>	<b>Questões</b>
CM01	Nossa habilidade de pesquisar o mercado nos ajuda a encontrar muitos novos clientes
CM02	A nossa pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver efetivos programas de marketing.
CM03	Usamos as informações da nossa pesquisa de mercado de forma muito mais efetiva.
CM04	A nossa capacidade de avaliação da pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores programas de marketing.
CM05	O estabelecimento do preço tem um maior impacto no sucesso do nosso programa de marketing.
CM06	A nossa abordagem de preço é muito mais efetiva.
CM07	Conhecemos as táticas de preço dos nossos concorrentes muito melhores do que eles conhecem as nossas.
CM10	Nosso espaço físico é o melhor canal de venda de nossos produtos/serviços.
CM13	Praticamos um melhor trabalho no desenvolvimento de novos produtos/serviços.
CM14	O desenvolvimento de nossos produtos/serviços nos dá uma vantagem no mercado.
CM16	A propaganda é um componente vital no nosso programa de promoção.
CM17	Nossas promoções de marketing são muito mais efetivas.
CM18	Nossas propagandas são muito mais eficazes.
CM19	Nossas habilidades de segmentar e estabelecer um mercado-alvo nos ajuda a competir no mercado.
CM20	Gerenciamos o nosso programa de marketing muito bem.
CM21	Nossas habilidades de gestão de marketing nos dão uma vantagem competitiva.
DO1	Retorno de investimento
DO2	Rentabilidade geral
DO3	Crescimento das vendas
DO4	Crescimento da sua quota de mercado
DO6	Marca e imagem da empresa
DO7	Desempenho total da empresa
DO8	Satisfação dos clientes
OE1	A alta direção da empresa tem uma forte ênfase na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações de nossos produtos/serviços.
OE2	Nos últimos anos, a empresa desenvolveu muitas novas linhas de produtos/serviços.

OE3	No relacionamento com os concorrentes, a empresa sempre inicia ações inovadoras que são seguidas pelas outras empresas.
OE4	Com muita frequência, a empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias etc.
OE5	Sempre a empresa adota uma nova postura competitiva no relacionamento com as outras empresas concorrentes.
OE6	A alta direção da empresa tem uma forte inclinação a assumir projetos de alto risco, com chances de alto retorno.
OE7	A alta direção da empresa acredita que devido à natureza do ambiente de negócio, atos de audácia e abrangência são necessários para alcançar os seus objetivos.
OE8	Quando a tomada de decisão envolve incertezas, a alta direção da empresa adota postura ousada e agressiva no intuito de maximizar as potenciais oportunidades que aparecem.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Ao testar as hipóteses (Tabela 6), temos os valores de T e p, e o Coeficiente de caminho.

**Tabela 6 - Teste das hipóteses**

	Coeficiente de caminho	Estatística T	Valores de P	Resultado
Competência de Marketing -> Desempenho Organizacional	0.706	8.840	0.000	Suportada
Orientação Empreendedora -> Competência de Marketing	0.684	11.483	0.000	Suportada
Orientação Empreendedora -> Desempenho Organizacional	-0.040	0.462	0.644	Não suportada

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Em relação ao Coeficiente de caminho, por padrão, devem estar entre  $-1$  e  $+1$ , sendo que os valores próximos a  $+1$  representam fortes relações positivas e os valores próximos a  $-1$  correspondem ao inverso (Hair *et al.*, 2017). O resultado identifica que a hipótese 3 - Orientação empreendedora influencia positivamente o Desempenho organizacional -, não se sustenta, pois apresenta Coeficiente de caminho de  $-0.040$ . Os valores de T devem corresponder a valores superiores a  $1,96$ . Novamente, a hipótese 3 não alcança o valor estipulado. Em valores de P, que de acordo com Hair *et al.* (2017) deve corresponder a valores menores que  $0,05$ , levando em conta o nível de significância de  $5\%$ , a hipótese 3 atingiu o valor de  $0.644$ , o que confirma que essa hipótese não é suportada.

A seguir, é apresentada a análise das hipóteses.

## Análise das hipóteses

Esta subseção trata da análise das hipóteses. Após a análise dos dados, identificou-se, em suma, que a orientação empreendedora influencia positivamente as competências de marketing; as competências de marketing influenciam positivamente o desempenho organizacional; porém, a orientação empreendedora não influencia positivamente o desempenho organizacional.

Constatou-se, também, que o perfil das empresas respondentes é:

Empresas de único proprietário;

Empresas de atividades vinculadas a: as atividades de: Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares; Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de procedimentos cirúrgicos; Atividade odontológica; Atividades de condicionamento físico; Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza; Atividades de fisioterapia; e Atividades de profissionais da nutrição;

Com tempo de mercado que não completaram, ainda, uma década de funcionamento.

A seguir, as hipóteses são analisadas com mais detalhes e são confrontados os resultados com a literatura encontrada em outros tipos de área de atuação, como setor do vestuário e da tecnologia, haja visto que na área da saúde não houve publicações nesse campo de abordagem.

### HI – orientação empreendedora influencia positivamente as competências de marketing.

A hipótese I é suportada e apresenta forte relação positiva, com Coeficiente de caminho de 0,684. Estudos como de Mello *et al.* (2006) também revelam que empresas com forte orientação empreendedora apresentam elevados níveis de competência de marketing. A pesquisa de Matte *et al.* (2020) converge com este entendimento porque empresas que buscam a inovação, estando preocupadas em entender e atender seus clientes, criam e inventam novas formas de negócio, de relação, de produto e/ou serviços, se arriscam mais e posicionam-se à frente de seus concorrentes.

Os termos encontrados na literatura que sintetizam a influência da orientação empreendedora são: Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento; Lançamento de novas linhas de produtos/serviços; Busca de formas diferentes para desenvolver soluções; Pioneirismo na introdução de produtos/serviços/tecnologias; Iniciativas que causam reações na concorrência; Monitoramento de necessidades dos clientes; Investimento em projetos de alto risco; Ousadia em explorar oportunidades; Busca por participação de mercado; Monitoramento da concorrência; Esforços para eliminar a concorrência.

Os resultados evidenciam que a variável OE4 possui a maior carga fatorial no construto Orientação empreendedora, com 0.808. Isto é, com muita frequência, a empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias etc. Esse resultado é corroborado pelos estudos de Artifon *et al.* (2020), em que seus resultados demonstraram que as empresas apresentam caráter inovador e as organizações são guiadas principalmente pela visão de seus principais gestores. Ou seja, a inovação está presente nas empresas e, entre outros fatores, deve-se a capacidade do gestor de empreender com inovação.

A segunda afirmação mais relevante foi a OE5, sempre a empresa adota uma nova postura competitiva no relacionamento com as outras empresas concorrentes. Este resultado é encontrado em pesquisa como a de Frare e Bauren (2020), que concluíram que a combinação das diversas dimensões da OE é uma forma de empresas conseguirem formas de vantagem competitiva.

A afirmação com menor carga fatorial foi a OE8, quando a tomada de decisão envolve incertezas, a alta direção da empresa adota postura ousada e agressiva no intuito de maximizar os potenciais oportunidades que aparecem. Na pesquisa de Frare e Bauren (2020), a ousadia e agressividade também não demonstraram pertinência às empresas.

A próxima hipótese analisada é a hipótese 2.

## **H2 – competências de marketing influenciam positivamente o desempenho organizacional.**

A hipótese 2 foi sustentada e apresenta Coeficiente de caminho de 0,706, o maior do modelo proposto. Essa hipótese é corroborada em outras pesquisas, como a de Matte *et al.* (2020), em que, independentemente do porte da empresa, as empresas entendem que as competências de marketing são determinantes-chave de sua vantagem competitiva e, conseqüentemente, de seu desempenho.

As competências analisadas focaram os 6Ps de Marketing, a saber: pesquisa de mercado, precificação de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, gestão de canais de distribuição, promoção e publicidade e gestão de mercado. Em algumas literaturas, como na pesquisa de Mello *et al.* (2006) são encontrados termos que se direcionam para as 6 dimensões do marketing, como: Qualidade dos serviços e ofertas; Processo de desenvolvimento de novos serviço; Conhecimento dos clientes; Conhecimento das tendências do setor; Habilidade para diferenciar as ofertas de serviços; Conhecimento da concorrência; Habilidade para segmentar e focalizar mercados; Efetividade do controle de custos; Consciência das fraquezas organizacionais de marketing; Efetividade dos programas de precificação; Processo de planejamento de marketing; Integração das atividades de marketing; Consciência das forças organizacionais de marketing; Localização das instalações; Efetividade das relações públicas; Imagem; Efetividade de propaganda; Exatidão das previsões de rentabilidade e lucro; Alocação de recursos a departamento de marketing; Controle e avaliação das atividades de marketing.

As três variáveis que obtiveram maior valor de carga fatorial foram, em sequência, as que correspondem a: Nossas habilidades de segmentar e estabelecer um mercado-alvo nos ajuda a competir no mercado (CMI9); Nossas propagandas são muito mais eficazes (CMI8); e A nossa pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver efetivos programas de marketing (CM02). Entende-se, portanto, que o conhecimento do público-alvo, a efetividade da propaganda e o conhecimento das tendências do setor possuem relevância para os respondentes. Mello *et al.* (2006) obtiveram mesma percepção na sua pesquisa, em que o foco no cliente ficou evidenciado e que empresas com forte orientação empreendedora possuem forte competências de marketing. A comunicação no marketing é, também, um ponto-chave na competência de marketing na pesquisa apresentada por Matte *et al.* (2020). Porém, a efetividade da propaganda na pesquisa de Mello *et al.* (2006) é



considerada uma deficiência nas empresas pesquisadas no estudo deles. Assim, na área da saúde, considera-se que a propaganda possui relevância para o desempenho organizacional e nas competências de marketing.

A variável com menor valor de carga fatorial foi “Nosso espaço físico é o melhor canal de venda de nossos produtos/serviços”. Compreende-se que no critério “praça” (CM10), o espaço físico tem certa relevância, assim como constatado por Mello *et al.* (2006).

A seguir, a hipótese 3 é analisada à luz da literatura.

### **H3 - orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho organizacional.**

A hipótese 3 não foi suportada. O Coeficiente de caminho resultou em -0,040. Esse resultado contraria o disposto em outras pesquisas como Mello *et al.* (2006), Lazzarotti *et al.* (2015), Frare e Bauren (2020), Matte *et al.* (2020), cujas pesquisas evidenciaram forte influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional.

Uma possibilidade desse resultado ter sido identificado para empresas da área da saúde é que a orientação empreendedora está vinculada com a capacidade de inovar, assumir riscos, e uma tendência a ser agressiva em relação aos concorrentes e proativa quanto às oportunidades de mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Para efetivar a orientação empreendedora, o gestor precisa assumir papel empreendedor, ou seja, são nos atos e gestos empreendedores do gestor que a orientação empreendedora assume relevância. Assim, a hipótese 3 não ser suportada denota que os gestores da área da saúde ainda estão aquém de assumir um papel empreendedor, inovador, agressivo, proativo frente a concorrência para melhorar o desempenho organizacional de sua empresa.

A variável Crescimento das vendas (DO3) apresentou maior grau de valorização do desempenho organizacional, com carga fatorial de 0.902. A variável de menor valor foi Satisfação dos clientes (DO8). Dessa forma, é possível afirmar que as empresas da área da saúde estão com foco na valorização das vendas, mas com menos atenção à satisfação dos clientes. A visão econômica está se sobrepondo à visão de proximidade com o cliente.

Matte *et al.* (2020, p. 120-121) afirmam que,

*do ponto de vista do cliente, se ele possui uma loja que entende suas vontades (relacionamento estreito), que disponibiliza o mix desejado, que possui os produtos que estão dentro dos valores que se propõe a pagar e que se comunica com ele (seja marca, produtos e/ou lançamentos), qual seria o motivo para não comprar nessa loja?*

Além disso, para os autores, Matte *et al.* (2020) não será necessário ter um sistema de precificação ou monitorar os preços exercidos no mercado, porque os clientes estarão dispostos a pagar o valor imposto e não serão os concorrentes que irão direcionar os preços praticados pela empresa.

Assim, mesmo que a variável Satisfação do cliente tenha valor significativo, sendo 0,748, é importante que as empresas na área da saúde equalizem o crescimento das vendas com a satisfação do cliente, por estarem intimamente ligadas.

A próxima seção traz a conclusão da pesquisa, conforme a análise dos dados e a literatura.

## CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve por objetivo analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC. Para isso, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura para construção de um modelo teórico e hipóteses da pesquisa. Após a coleta de dados de campo utilizou-se de modelagem de equações estruturais para validar o modelo e testar as hipóteses.

A pesquisa tem caráter também bibliográfico e documental, pois para atingir os objetivos específicos foi necessária a análise de publicações da área e a análise de dados governamentais. Para os demais objetivos específicos foram feitos testes de hipóteses. Como principais resultados destacam-se o suporte das hipóteses (H1 e H2) do efeito direto da competência de marketing no desempenho organizacional e da orientação empreendedora nas competências de Marketing. O efeito direto da orientação empreendedora no desempenho organizacional não foi suportado.

Como limitação da pesquisa destaca-se que apesar da amostra ser relevante para o universo estudado, esta pesquisa limita-se ao resultado do município onde a pesquisa foi realizada, não sendo possível uma extrapolação para outras regiões ou para o país. Para pesquisas futuras sugere-se uma extrapolação do universo estudado para que os resultados empíricos possam ser validados para regiões maiores.

## REFERÊNCIAS

- Agostineto, R. C.; Soares, T. C.; Mazon, G. & Soares, S. V. (2022) Influence of intellectual capital and individual absorptive capacity on innovation performance. *Revista de Administração da UFSM*, 15 (2), 270–289.
- Artifon, R. L., Cassol, A., Cunha, J. A. C. da, & Bonett, A. (2020). Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas do setor de serviços. *Revista De Gestão E Projetos*, 11(1), 74–93. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.13328>
- Bido, D. de S., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Brasil (2022). Mapa de empresas. Brasília, 2022.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Covin, J. G.; Slevin, D. P. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firma behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Day, G. S. (2001) *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic. *RAE – Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 60(6), 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>

- Fuchs, P.; Raulino, C.; Conceição, D.; Neiva, S.; Amorim, W.S.D.; Soares, T.C.; Lima, M. A. De; Lima, C.R. M. De; Soares, J.C. & Guerra, J.B.S.O.D.A. A.. (2020) Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21 (7), 1477-1505.
- Gil, A. C.. (2017) Como elaborar projetos de pesquisa. 6 São Paulo: Atlas.
- Grant, R. M. Dirección estratégica. 5 Cizur Menor: Thomson Civitas.
- Hair Jr, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2009) *Multivariate data analysis*. 7 Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995) Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2003) *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Horz, V., Frare, A. B., Curz, A. P. C. & Barbosa, M. A. G. (2020) Orientação empreendedora em instituições públicas de ensino superior. *Revista de Administração FACES Journal*, 19 (3).
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T. da ., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C.. (2015). Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduas. *Revista De Administração Contemporânea*, 19(6), 673–695. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Lima, M.V.A.; Soares, T.C.; Herling, L.H.D. & Mazon, G. Business life cycle: study with small suinoculture company. *Custos e @gronegocio on line*, 15 (3).
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-173.
- Matte, J.; Milan, G.; Ganzer, P.; Graciola, A.; Chais, C. & Olea, P. (2020) A influência das capacidades especializadas de marketing e da orientação empreendedora no desempenho do comércio varejista de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 106-125.
- Mello, S. C. B. et al.. (2006) Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Revista O&S*, 13(36), 185-202.
- Miller, D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791.
- Munuera-Alemán, J. L.& Rodríguez-Escudero, A. I. (2002) *Estrategias de marketing: teoría y casos*. Madrid: Pirámide.
- Nader, D. (2021) Quase 50% das empresas fecham em até três anos. *Contábeis*, 28 set.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004) *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Reis Neto, J. F. et al.. (2013) As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14, 236-271.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Sink, D. S. & Tuttle, T. C. (1993) *Planejamento e medição para performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Soares, J.; Sarquis, A.; Cohen, E. D. & Soares, T. (2019) Social media marketing communication: effect of interactivity and vividness on user engagement. *Revista Brasileira de Marketing*, 18 (4), 244-268.
- Soares, J.C.; Soares, T. C. & Pereira, M. L. (2021) Os influenciadores realmente influenciam? O efeito dos influenciadores digitais na intenção de compra. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11.
- Soares, T. C. & Melo, P. A. (2014) Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7 (2).
- Sok, P.; Snell, L.; Lee, W. J. & Sok, K. M. (2017) Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (1), 231-249.

- Trindade, M. R. (2022) A influência das barreiras de exportação no processo de internacionalização da cachaça de alambique. 2022. 75 f.. Dissertação (Mestrado em Administração em Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo.
- Vorhies, D. W. & Harker, M. (2000) The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-171.
- Wiklund, J. (1999) The sustainability of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-49.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91.
- Zahra, S. A. (1993) A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16 (4), 5-21.
- Zahra, S. & Covin, J. G. (1995) Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.