

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.3 • Jul./Set. • 2023

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

REITOR

Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Prof. João Batista de Mendonça Filho

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Prof. Márcio Dario da Silva

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Profa. Renata de Sousa da Silva Tolentino

DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Profª. Renata de Sousa da Silva Tolentino

EDITOR

Prof. Thiago Soares Nunes – Editor Geral

CONTATO PRINCIPAL

Thiago Soares Nunes

Professor Doutor

Universidade FUMEC

Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-190 - Belo Horizonte - MG

E-mail: thiago.nunes@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMASS

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba

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

André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba

Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

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

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo

Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará

Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba

Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva

Eduardo Damião da Silva, PUCPR

Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therus Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 22, n. 3 (jul./set. 2023) - Belo Horizonte : Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2000 - .

v. : il.

Trimestral

ISSN 1984-6975 (online)

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

CDU: 658

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

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

Indexação:

CAPEs - Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

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

Españolas y Latinoamericanas

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas

de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

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

y Portugal

Sumários.org

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

INTRODUÇÃO

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

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

MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

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

MISSÃO DA REVISTA FACES

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

FOCO DA REVISTA FACES

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

TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

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

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

A revista não aceita artigos bibliométricos, ensaio teórico.

TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

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

Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

O terceiro número do Volume 22 de 2023 da Revista de Administração FACES Journal apresenta artigos de diversos campos da Administração e áreas correlatas. As temáticas contemplam práticas de controle e resistência, experiência do usuário, confiança em instituições, suporte social, gerencial e organizacional, home office transnacional, cultura organizacional, ética em gestão pública.

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:

PRÁTICAS DE CONTROLE E RESISTÊNCIA NO COTIDIANO DE PROFESSORAS DO ENSINO SUPERIOR
José Ricardo Costa de Mendonça

PARTICIPAÇÃO DO USUÁRIO COMO FATOR DETERMINANTE DE QUALIDADE E VALOR EM CONSULTORIA FITNESS
Thaís Ligieri Zagnoli Cunha, David Chester Carvalho Barros, Eduardo Teixeira Magalhães, Daniel Paulino Teixeira Lopes

TRUST IN INSTITUTIONS IMPACTING DISTRESS SYMPTOMS IN TIMES OF COVID-19: THE BRAZILIAN CASE
Juliano Domingues Silva, Maurício Reinert do Nascimento, Fabiane Cortez Verdu, Claudia Cristina Macceo Sato

SUPOORTE SOCIAL, GERENCIAL E ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO PODER JUDICIÁRIO DO SUL DO PAÍS
Renata Silva de Carvalho Chinelato, Suzana da Rosa Tolfo, Daeana Paula Bourscheid, Maria Eduarda Jaruzo Moraes

HOME OFFICE TRANSNACIONAL: TRABALHADORES BRASILEIROS EM MOBILIDADE GLOBAL VIRTUAL
Laura Alves Scherer, Vanessa de Jobim Leal

REVALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UM HOSPITAL PRIVADO
Jesuina Maria Pereira-Ferreira, Gilmara Regina Bernardes Carvalho, Michelle de Souza Rocha

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA DE EMERGÊNCIAS: PERSPECTIVAS E CONTRASTES ENTRE SANTA CATARINA E FLÓRIDA
Laís Silveira Santos, Camila Pagani

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

8 PRÁTICAS DE CONTROLE E RESISTÊNCIA NO COTIDIANO DE PROFESSORAS DO ENSINO SUPERIOR

JOSÉ RICARDO COSTA DE MENDONÇA,

Esta pesquisa está focada nos Estudos Organizacionais (EO). O objetivo foi analisar as práticas de controle e de resistência no cotidiano de professoras do ensino superior do campo de Estudos Organizacionais. A realidade social é produzida por meio de uma gama de micropráticas disciplinares cotidianas, as quais compõem poderosos discursos institucionais que constroem as subjetividades modernas. No que se refere aos ambientes escolares, chama-se a atenção para o uso de dispositivos de controle e de vigilância nas atividades acadêmicas. Porém, nas relações de poder, existe obrigatoriamente a possibilidade de resistência. A abordagem foi qualitativa e foram entrevistadas 12 professoras do campo de Estudos Organizacionais. Adotou-se a análise de conteúdo categorial. Identificou-se cinco categorias de práticas de controle e vigilância: práticas legais-normativas; práticas objetivas; práticas subjetivas; práticas tecnológicas; e práticas político-ideológicas. As práticas de resistência variaram entre “enfrentamento” e “fazer o melhor que possível”. Foram identificados elementos das estratégias políticas: Gestão, Mercado e Performatividade nas Instituições de Ensino.

34 PARTICIPAÇÃO DO USUÁRIO COMO FATOR DETERMINANTE DE QUALIDADE E VALOR EM CONSULTORIA FITNESS

THAÍS LIGIERI ZAGNOLI CUNHA, DAVID CHESTER CARVALHO BARROS, EDUARDO TEIXEIRA MAGALHÃES, DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES

Objetivo: investigar a relação entre o comportamento de cocriação dos usuários em serviços de consultoria fitness online e a qualidade do serviço e valor percebido na experiência do usuário. Originalidade/Valor: a pesquisa destaca a plausibilidade das relações teóricas nesse contexto relacional específico, fornecendo informações cruciais para empreendedores. Além disso, oferece insights sobre a atração e envolvimento dos usuários, a qualidade do serviço e a percepção de valor, contribuindo para a gestão e o marketing organizacional. Métodos: envolveu-se a aplicação de um questionário online a uma amostra não probabilística de 450 respondentes. Análises estatísticas foram realizadas com SPSS e JASP. A consistência interna dos dados foi avaliada por meio dos coeficientes ômega de McDonald e alfa de Cronbach. A validade do instrumento foi confirmada por validade discriminante e convergente. Resultados: indicou-se uma relação positiva entre a participação no processo decisório e a qualidade do serviço, assim como entre o comportamento de cocriação e o valor percebido. Relações moderadas foram observadas entre outros construtos. Conclusão: no contexto da consultoria fitness online, a qualidade do serviço foi validada pela inclusão e integração do usuário, enquanto o valor esteve associado ao custo-benefício e ao valor social gerado através do comportamento de cocriação.

59 TRUST IN INSTITUTIONS IMPACTING DISTRESS SYMPTOMS IN TIMES OF COVID-19: THE BRAZILIAN CASE

JULIANO DOMINGUES SILVA, MAURÍCIO REINERT DO NASCIMENTO, FABIANE CORTEZ VERDU, CLAUDIA CRISTINA MACCEO SATO

This paper provides a retrospective analysis of the impact of trust in institutions in Brazil during the initial wave of Covid-19 on distress symptoms. Capturing data from 571 respondents across all five Brazilian regions during the period of April-May 2020, the study examines the relationship between institutional trust and public health outcomes at the pandemic's onset. Our findings reveal four distinct trust-based groups, reflecting the multifaceted nature of trust amidst the political and misinformation crisis of the time. Notably, our data contradicts the expected norm: the group with the lowest trust in institutions reported fewer distress symptoms, a paradox possibly rooted in a negationist attitude linked to anti-establishment sentiments and the misinformation crisis. In a contemporary context, this study provides historical insights into the dynamics of the pandemic's early days and also offers a reflection point for understanding the long-term implications of institutional trust on public health, especially in times of crisis.

74 SUPORTE SOCIAL, GERENCIAL E ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO PODER JUDICIÁRIO DO SUL DO PAÍS

RENATA SILVA DE CARVALHO CHINELATO, SUZANA DA ROSA TOLFO, DAEANA PAULA BOURSCHIED, MARIA EDUARDA JARUZO MORAES

O teletrabalho compulsório vivenciado na pandemia demandou das organizações, especialmente as públicas, reorganizar o trabalho e oferecer diferentes tipos de suporte para realização das atividades laborais. Os servidores do judiciário passaram a trabalhar em home office e com intensiva demanda de adaptação para desenvolver atividades em interação e de forma virtual. Neste sentido, a presente pesquisa investigou a percepção de suporte social, gerencial e organizacional de servidores públicos do poder judiciário do sul do Brasil. Foram realizados dois grupos focais, um presencial e um online, com a participação de oito e sete trabalhadores, respectivamente. As falas foram transcritas e organizadas em três categorias definidas a priori: suporte social, suporte gerencial e suporte organizacional. Os resultados mostraram que os servidores perceberam suporte social dos colegas e da chefia, embora muitos trabalhadores tenham relatado falta de apoio gerencial na realização do teletrabalho. Houve relatos que indicaram situações de assédio moral por parte dos gestores durante a pandemia. Em relação ao suporte organizacional, os servidores declararam que o tribunal de justiça não ofereceu os requisitos básicos, como as condições materiais, o que impactou no desempenho das atividades. Tais achados contribuem para que futuras intervenções no contexto judiciário possam otimizar e articular os diferentes tipos de suporte recebidos nos arranjos flexíveis de trabalho.

95 HOME OFFICE TRANSNACIONAL: TRABALHADORES BRASILEIROS EM MOBILIDADE GLOBAL VIRTUAL

LAURA ALVES SCHERER, VANESSA DE JOBIM LEAL

Com o avanço da globalização e das ferramentas digitais é possível assumir trabalhos via home office para empresas locais ou, até mesmo, para o outro lado do mundo. Este estudo visa investigar mobilidades relativas ao trabalho em home office de brasileiros que atuam no mercado internacional. Foram coletadas narrativas de 14 trabalhadores de carreiras diversas. Os resultados apontam que (i) as formas de ingresso no home office transnacional ocorreram devido a mobilidades geográficas anteriores, como trabalho, estudo e turismo no exterior, bem como ao uso de ferramentas para mobilidade tecnológica como plataformas digitais, Google, LinkedIn e WhatsApp; (ii) apenas um entrevistado é contratado como funcionário por empresa estrangeira, os demais são autônomos, trabalham por contrato e prestam serviços para empresas e/ou via plataformas digitais. A remuneração em moeda estrangeira acima do valor do mercado brasileiro é vista como vantagem; (iii) o investimento em si e em equipamentos tecnológicos e de infraestrutura do home office são necessários para acessar oportunidades de vagas globais via mobilidade tecnológica. A acentuada flexibilização do trabalho aliada à mobilidade tecnológica e à imobilidade geográfica, evidencia uma nova modalidade de trabalho propiciada pela mobilidade global virtual que denominou-se home office transnacional.

119 REVALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UM HOSPITAL PRIVADO

JESUINA MARIA PEREIRA-FERREIRA, GILMARA REGINA BERNARDES CARVALHO, MICHELLE DE SOUZA ROCHA

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) é um dos mais utilizados no contexto brasileiro e, por esta razão, ele foi escolhido. O objetivo deste trabalho foi revalidar o IBACO, segundo a percepção dos funcionários de um hospital privado pernambucano. Sendo assim, desenvolveram-se os procedimentos centrais de adaptação dos itens do IBACO, que juntamente com questões sociais e demográficas compuseram o questionário usado neste estudo. Realizou-se uma pesquisa quantitativa e de natureza descritivo-exploratória. Foram coletados 305 questionários válidos e, para as análises dos dados, realizou-se as etapas necessárias a análise fatorial exploratória (AFE). A revalidação do instrumento apontou os seguintes resultados: a) os 2 construtos que compõem o instrumento da cultura organizacional (valores e práticas organizacionais) passaram a ter 6 dimensões cada; b) o construto valores organizacionais passou a ter 28 itens enquanto o construto práticas organizacionais ficou com 23 itens; e c) com essa reorganização dos itens e dimensões do instrumento, ele se mostrou mais claro e mais aderente às dimensões que formavam para a cultura do hospital privado investigado, podendo ser utilizado em outros contextos hospitalares similares.

139 ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA DE EMERGÊNCIAS: PERSPECTIVAS E CONTRASTES ENTRE SANTA CATARINA E FLÓRIDA

LAÍS SILVEIRA SANTOS, CAMILA PAGANI

O artigo tem como objetivo identificar perspectivas e contrastes éticos sobre a gestão pública de emergências – ou gestão de riscos e desastres – no estado de Santa Catarina, no Brasil, e no estado da Flórida, nos Estados Unidos. Foi realizada uma pesquisa qualitativa em ambos os estados, utilizando de entrevistas em profundidade com gestores públicos. A análise dos dados foi dividida em: gestão, indivíduos e comunidades; dilemas morais; e perspectivas filosóficas. As análises realizadas sinalizam que existem diferenças de cunho filosófico, cognitivo, político e temporal na gestão de emergências que levam a questionar em que medida as teorias e os métodos de análise oriundos de outros países adaptam-se à realidade brasileira em detrimento das especificidades territoriais e culturais. O artigo confirma o pressuposto de que a vivência de decisões éticas relacionadas aos desastres aponta para a necessidade de diferentes perspectivas teórico-analíticas para sua compreensão na gestão pública, uma vez que teorias importadas podem não ser suficientes para compreender a complexidade da situação. O reconhecimento prévio de dilemas morais pode influenciar na elaboração de políticas públicas e, principalmente, na formação de alternativas de gestão e resposta em situações de crises que considerem, acima de tudo, a dignidade da pessoa humana.

PRÁTICAS DE CONTROLE E RESISTÊNCIA NO COTIDIANO DE PROFESSORAS DO ENSINO SUPERIOR

CONTROL AND RESISTANCE PRACTICES IN THE EVERYDAY DAY OF HIGHER EDUCATION TEACHERS

JOSÉ RICARDO COSTA DE MENDONÇA

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

jose.mendonca@ufpe.br

<https://orcid.org/0000-0001-7718-984X>

R E S U M O

Esta pesquisa está focada nos Estudos Organizacionais (EO). O objetivo foi analisar as práticas de controle e de resistência no cotidiano de professoras do ensino superior do campo de Estudos Organizacionais. A realidade social é produzida por meio de uma gama de micropáticas disciplinares cotidianas, as quais compõem poderosos discursos institucionais que constroem as subjetividades modernas. No que se refere aos ambientes escolares, chama-se a atenção para o uso de dispositivos de controle e de vigilância nas atividades acadêmicas. Porém, nas relações de poder, existe obrigatoriamente a possibilidade de resistência. A abordagem foi qualitativa e foram entrevistadas 12 professoras do campo de Estudos Organizacionais. Adotou-se a análise de conteúdo categorial. Identificou-se cinco categorias de práticas de controle e vigilância: práticas legais-normativas; práticas objetivas; práticas subjetivas; práticas tecnológicas; e práticas político-ideológicas. As práticas de resistência variaram entre “enfrentamento” e “fazer o melhor que possível”. Foram identificados elementos das estratégias políticas: Gestão, Mercado e Performatividade nas Instituições de Ensino.

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

Práticas; Controle; Resistência; Professoras; Ensino Superior.

A B S T R A C T

The field of study of this paper is Organizational Studies. The aim is to analyze the practices of control and resistance in the daily life of higher education teachers in the field of Organizational Studies. Social reality is produced through a range of everyday disciplinary micro practices, which make up powerful institutional discourses that build modern subjectivities. With regard to school environments, attention is drawn to the use of control and surveillance devices in academic activities. However, in power relations there is necessarily the possibility of resistance. The approach was qualitative. Twelve female professors from the field of Organizational Studies were interviewed.

Categorical content analysis was adopted. Five categories of control and surveillance practices were identified: legal-normative practices; objective practices; subjective practices; technological practices; and political-ideological practices. Resistance practices varied between “coping” and “doing the best you can”. Elements of the political strategies Management, Market and Performativity in Teaching Institutions were identified.

KEYWORDS

Practices; Control; Resistance; Teachers; Higher Education.

INTRODUÇÃO

Práticas de controle e de resistência são comuns na sociedade contemporânea e no cotidiano dos indivíduos em diversos tipos de organização. As técnicas de controle do indivíduo correspondem ao exercício do poder disciplinar (Foucault, 1998a, 1999). Por sua vez, o cotidiano

[...] é aquilo que nos é dado a cada dia (ou que nos cabe em partilha), nos pressiona dia após dia, nos oprime, pois existe uma opressão no presente [...] é uma história a caminho de nós mesmos, quase retirada, às vezes velada (Certeau, 1994, p. 31).

Os indivíduos inventam os seus cotidianos com o propósito de escapar silenciosamente das estratégias de manipulação e de controle presentes no seu dia a dia (Nascimento, Marra & Honorato, 2015). O cotidiano, para Certeau (1994), é o espaço propício para a inventividade e a resistência, no qual os indivíduos constroem a sua própria história (Gouvêa & Ichikawa, 2015). Sob a perspectiva certeuniana, são descritas as pequenas práticas dos sujeitos, as quais se articulam no tempo e constroem o cotidiano. Essas práticas são como movimentos de resistência diante do poder dominante, elas se encontram em constante mudança, segundo as conveniências de seus articuladores (Cabana & Ichikawa, 2017).

A realidade social é produzida por meio de uma gama de micropráticas disciplinares cotidianas, as quais compõem poderosos discursos institucionais que constroem as subjetividades modernas. Sob a ótica foucaultiana, essas “[...] subjetividades são produzidas por meio de processos complexos de poder, conhecimento e resistência” (Spicer & Bohm, 2007, p. 1670). As práticas e os sujeitos são efeitos de poder e de saber, os quais são fabricados nas diversas instituições presentes na sociedade (Almeida & Soares, 2012). O foco recai, neste estudo, nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Observa-se que as formas de gestão e de organização escolar vêm adquirindo, progressivamente, características semelhantes àquelas identificadas nas organizações produtivas (Neto, Antunes & Vieira, 2015). Para Ball (2004), a educação cada vez mais tem sido vista como oportunidade de negócios. O mundo dos negócios enxerga a educação como uma área em expansão, na qual

lucros consideráveis podem ser obtidos. Ball (2008, p. 87) afirma que “[...] repensar a educação em termos econômicos atinge profundamente as práticas e valores institucionais [...]” das organizações de ensino. Souza *et al.* (2021, p. 5926) salientam que “[...] no Brasil, desde a década de 1990, a universidade pública vem sendo submetida à racionalidade de mercado e aos imperativos da reestruturação produtiva de caráter neoliberal”. Nesse âmbito, o setor público deve aprender a enfrentar as suas supostas inadequações e aprender a se reformar com base em lições dos métodos e valores do setor privado (Ball, 2014). Ainda, segundo o autor, “[...] o neoliberalismo é econômico (um rearranjo das relações entre capital e o Estado), cultural (novos valores, sensibilidades e relacionamentos) e político (uma forma de governar, novas sensibilidades)” (Ball, 2014, p. 229).

Almeida e Soares (2012, p. 560) destacam que “[...] a partir do século XX, as mulheres lecionam desde o ensino fundamental às pós-graduações, participam nas pesquisas e nos projetos de extensão e acompanham os avanços tecnológicos”. Percebe-se que, durante muito tempo, a participação feminina na ciência foi algo restrito. Entretanto, ao longo da história, as mulheres conquistaram seu espaço tanto na ciência quanto na sociedade, difundindo-se por carreiras antes somente frequentadas por homens e “[...] expandindo-se na Educação Superior, uma dentre outras esferas até pouco tempo atrás predominantemente masculina” (Backes, Thomaz & Silva, 2016, p. 167).

Nesse contexto, considera-se importante voltar o olhar para as relações de poder no cotidiano de professoras do ensino superior no campo dos Estudos Organizacionais (EO). A escolha do campo de EO para a pesquisa se deu por conveniência e acessibilidade, pois o pesquisador atua nesse campo temático.

A revisão de literatura realizada para esta pesquisa não identificou estudos sobre as práticas de controle e de resistência de professoras do ensino superior, em especial na área de Estudos Organizacionais. Assim, este estudo contribui para diminuir esse hiato na literatura especializada. Além disso, esta pesquisa pode contribuir para o entendimento das dinâmicas organizacionais das Instituições de Ensino Superior.

Com base no exposto, o objetivo deste artigo foi analisar as práticas de controle e de resistência no cotidiano de professoras do ensino superior do campo de Estudos Organizacionais (EO).

A seguir será apresentada a fundamentação teórica para este estudo que está dividida em três partes: na primeira, apresenta-se uma breve discussão sobre gênero e ensino superior; na segunda, discute-se o controle e a resistência no cotidiano; e, na terceira, trata-se do ensino superior em relação à Gestão, ao Mercado e à Performatividade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cabe aqui uma breve discussão sobre gênero, no entanto, observa-se que a literatura é escassa em relação às questões de gênero de professoras do ensino superior. Teixeira, Souza e Netto (2022, p. 3) apontam que:

Pautar a temática de gênero no Ensino Superior se apresenta como um desafio, uma vez que, embora seja uma temática que ganha cada vez mais espaço nos debates midiáticos, essa dialógica ainda se apresenta timidamente nos estudos e pesquisas no campo da educação superior no Brasil.

Nas organizações, as desigualdades de gênero podem se manifestar de forma mais evidente, pois nesses espaços que ocorrem relações de poder e de conflitos de interesses (Miranda, Mafra & Cappelle, 2012).

Gênero é formado pelas diversas práticas sociais localizadas no tempo e no espaço, não é meramente definido pelo biológico (Souza, Corvino & Lopes, 2013, p. 606). Segundo Johnson (1997, p. 205),

[...] o gênero é em geral definido em torno de ideias sobre traços de personalidade, masculina e feminina, e por tendências de comportamento que assumem formas opostas. Tomadas como conjuntos de traços e tendências, elas constituem a feminilidade e a masculinidade.

Como apontam Miranda, Mafra e Cappelle (2012), o gênero é uma relação interdependente que se estabelece entre mulheres e homens.

Nas palavras de Barros e Mourão (2018, p. 2), “[...] gênero pode ser entendido como uma organização social construída sobre a percepção das diferenças sexuais imbricadas nas relações desiguais de poder”. É importante destacar que, neste artigo, entende-se gênero como uma construção social, histórica e cultural, a qual é organizada sobre as diferenças sexuais e as relações de poder, o que revela conflitos e contradições de uma sociedade marcada por desigualdades (Almeida & Soares, 2012).

Souza, Corvino e Lopes (2013, p. 604) destacam que “[...] falar sobre questões ligadas a gênero é falar sobre poder”. Por sua vez, Almeida e Soares (2012, p. 569) afirmam que “[...] as redes de poder estão ligadas num processo de construção social e estão presentes em todos esses processos e o gênero não pode ser entendido com uma simples categoria, mas como uma relação de poder”. Destaca-se que o poder pode ser empregado como um conceito que permite identificar semelhanças, diferenças, limites e transformações no âmbito das relações de gênero (Miranda, Mafra & Cappelle, 2012).

No campo da educação, Lauxen *et al.* (2017) apontam que, historicamente, a mulher esteve à frente do magistério para a educação básica e não para o ensino superior. Já Miranda, Mafra e Cappelle (2012, p. 114) salientam que:

No contexto do setor público, algumas das desigualdades de gênero não se confirmam. Verifica-se, por exemplo, que não existe disparidade salarial [...]. A forma de ingresso via concurso público, nas organizações, é igual tanto para homens quanto para as mulheres. O salário também é o mesmo, assim como os meios para a ascensão na carreira.

Apesar de reconhecer que o gênero pode ser utilizado para a compreensão das relações entre homens e mulheres (Almeida & Soares, 2012), inclusive no campo da educação, neste texto, o gênero é tratado como um conceito subjacente, pois uma discussão mais aprofundada sobre o tema foge do escopo deste trabalho.

A seguir serão realizadas reflexões sobre controle e resistência no cotidiano.

Reflexões sobre Controle e Resistência no Cotidiano

A sociedade, nas palavras de Foucault (1998b, p. 219), “[...] é uma máquina que circunscreve todo mundo, tanto aqueles que exercem o poder, quanto aqueles sobre os quais o poder se exerce. Isso me parece ser a característica das sociedades que se instauraram no século XIX”. Sobre o poder, Foucault (1998a, p. 193) salienta que:

É preciso não tomar o poder como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras; mas ter bem presente que o poder não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detém exclusivamente e aqueles que não o possuem. O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles.

Uma das características fundamentais da sociedade contemporânea é o poder exercido sobre os indivíduos na forma de vigilância individual e contínua, na forma de controle, punição e recompensa, e na forma de correção, ou seja, na formação e na transformação dos indivíduos em função de normas específicas (Castro, 2004, p. 61). Revel (2009, p. 29) salienta que o termo “controle” apareceu, de maneira cada vez mais frequente, no vocabulário de Foucault a partir de 1971-1972. Controle define, a princípio, uma série de mecanismos de vigilância que surgem entre os séculos XVIII e XIX, cuja função é prevenir e corrigir o desvio, não tanto punir (Revel, 2009).

Para Castro (2004), a disciplina tem como objeto o corpo individual; considera os fenômenos individuais; constitui-se de mecanismos da ordem do treino do corpo (vigilância, hierárquica, exames individuais, exercícios repetitivos); e visa à obtenção de corpos economicamente úteis e politicamente dóceis. Foucault (1999) aponta que a disciplina corresponde a técnicas de controle dos indivíduos, ou seja, uma forma de influenciar seus comportamentos. Essa forma de controle é encontrada na escola, no trabalho e em outras instituições sociais. O poder se desenvolve, para Lynch (2014), inicialmente em escolhas, comportamentos e em interações específicas, locais e individuais, que se combinam para constituir padrões sociais mais amplos. Foucault (1998a, p. 86) argumenta que os novos mecanismos de poder “[...] funcionam não pelo direito, mas pela técnica, não pela lei, mas pela normalização, não pelo castigo, mas pelo controle, e que se exercem em níveis e formas que extravasam do Estado e de seus aparelhos”. Giongo, Munhoz e Olegário (2014, p. 70) destacam que “[...] na modernidade a escola tornou-se a mais eficiente instituição disciplinar, cuja ação é decisiva para a constituição das sociedades disciplinares do que outras instituições”. Para Batista, Baccon e Gabriel (2015), a escola é uma instituição disciplinar, constituindo-se como

um suporte para o exercício do poder disciplinar. Nela aplicam-se os princípios da divisão de corpos, do controle das atividades, do esquadramento do espaço e do tempo e da capitalização do tempo dos indivíduos.

O conceito de dispositivo é essencial no pensamento de Foucault (Agamben, 2009). Na obra de Foucault, os dispositivos integram tanto as práticas discursivas quanto as práticas não discursivas. O dispositivo como objeto de análise aparece justamente diante da necessidade de incluir práticas não discursivas (as relações de poder) entre as condições para a possibilidade de formação dos saberes (Agamben, 2009). Os mecanismos usados nas relações de poder podem ser entendidos em termos de estratégias. As estratégias constituem modos de ação sobre a possível, eventual e suposta ação dos outros; são todos os meios usados para operar ou manter um dispositivo de poder (Castro, 2004). Para Foucault, as estratégias são os padrões de poder sistêmicos ou globais mais amplos, em contrapartida, as táticas são as racionalidades locais de poder em casos particulares (Lynch, 2014).

As estratégias são a “[...] arte de construir, com os corpos localizados, as atividades codificadas e as aptidões formadas, aparelhos em que o produto das forças diversas é aumentado pela sua combinação calculada, é sem dúvida a forma mais elevada da prática disciplinar” (Foucault, 2013, p. 203). As disciplinas delineiam estratégias de poder que atendem a três critérios: 1 – tornar o exercício do poder menos oneroso possível economicamente, graças à pouca despesa que acarreta; e, politicamente, graças à sua discrição, sua fraca exteriorização, sua relativa invisibilidade, em suma, devido à pouca resistência que o exercício do poder suscita; 2 – fazer com que os efeitos do poder social sejam levados ao seu máximo de intensidade e ampliado quanto possível, sem falhas nem lacunas, alcançando os maiores efeitos no corpo social; e 3 – ligar esse crescimento “econômico” do poder e o rendimento dos aparelhos no interior dos quais é exercido (sejam pedagógicos, militares, industriais, médicos etc.), em suma, fazer crescer a docilidade e a utilidade de todos os corpos que constituem os elementos do sistema (Castro, 2004; Foucault, 2013).

No que se refere aos ambientes escolares, chama-se a atenção para o uso de dispositivos de controle e de vigilância nas atividades acadêmicas, como decorrência das práticas gerencialistas adotadas pelas Instituições de Ensino Superior no Brasil (Vieira, Neto & Antunes, 2015). A existência dessas práticas de poder indica, conseqüentemente, a existência de práticas de resistência nos ambientes escolares. Foucault (2017) afirma que nas relações de poder existe obrigatoriamente a possibilidade de resistência. Sem possibilidade de resistência, seja ela violenta, uma fuga ou usada como subterfúgio, etc., as relações de poder não seriam possíveis. A resistência, na abordagem foucaultiana, envolve uma micropolítica informal, a qual corresponde ao processo constante de adaptação, subversão e reinscrição de discursos dominantes (Spicer & Bohm, 2007).

Segundo Foucault (1998a, p. 91), os pontos de resistência estão presentes em toda a rede de poder, não existe um lugar da grande recusa, mas sim “[...] resistências, no plural, que são casos únicos: possíveis, necessárias, improváveis, espontâneas, selvagens, solitárias, planejadas, arrastadas, violentas, irreconciliáveis, prontas ao compromisso, interessadas ou fadadas ao sacrifício”. Os pontos de resistência não podem existir a não ser no campo estratégico das relações de poder (Foucault, 1998a).

A partir da publicação de *Vigiar e Punir*, em 1975, e dos cursos do Collège de France, entre 1978-1979, Foucault começou a abordar o controle como modelo de aplicação do poder, o qual trata simultaneamente da descrição da interiorização da norma, da estrutura em rede, das técnicas de sujeição e da gestão das populações (biopoder) e das técnicas de si (Revel, 2009).

As técnicas de si diferem, em parte, das disciplinas (Foucault, 1999). De acordo com Castro (2004), Foucault distingue quatro tipos de técnicas: de produção, as quais permitem produzir, transformar e manipular objetos; de significado ou de comunicação, que permitem o uso de signos e símbolos; de poder e de dominação, as quais permitem determinar o comportamento dos outros; e as técnicas de si, aquelas que permitem que os indivíduos realizem certas operações em si mesmos: operações no corpo, na alma, no pensamento, etc.

O poder cria a realidade como uma instância de objetos articulados em rituais característicos de verdade e de medição (Ball, 2013). Para Foucault (1998a, p. 12):

[...] a verdade não existe fora do poder ou sem poder. A verdade é deste mundo; ela a verdade nele, graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentados de poder. Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua “política geral” de verdade: isto é, os tipos de discurso que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instancias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade; o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro.

Como foram discutidos o controle e a resistência nas relações de poder sob a perspectiva foucaultiana, serão tratados, a seguir, aspectos relativos ao campo do ensino superior.

Ensino Superior – Gestão, Mercado e Performatividade

A discussão sobre o ensino superior é aqui norteadada pela perspectiva teórica de Stephen Ball. Sousa (2018) salienta que os estudos de Ball têm influenciado e contribuído para as pesquisas sobre educação por todo o mundo, tratando de temas ligados às políticas educacionais, globalização, neoliberalismo, mercantilização da educação, redes de políticas, etc. Cabe destacar que, para discutir a educação, Ball (2008, 2013) adota uma perspectiva foucaultiana, o que é coerente com a perspectiva teórica adotada neste trabalho.

Interessante apontar de início que nenhum texto de Foucault foi integralmente voltado para a questão da educação. Nas palavras de Castro (2004, p. 107), “[...] o tema da educação, que é uma questão sem dúvida importante no trabalho de Foucault, aparece sempre em relação aos outros, baseado em outros; primeiro lugar em relação à disciplina”. Mesmo assim, é possível perceber que um número considerável de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, inclusive da Administração e da Educação, tem se interessado pelas ideias e pelas análises de Foucault sobre o tema (Castro, 2004).

Ball (2013) indica o poder (ou as relações de poder) como um conceito central para a análise da educação e das políticas educacionais. A organização da educação ocidental, da qual tratam Foucault e Ball, faz parte do grande processo de reorganização do poder moderno. Essa reorganização pode ser entendida como o processo de disciplinarização da educação (Castro, 2004). O poder disciplinar, nas instituições de ensino, normaliza, analisa, desmonta, aparta indivíduos, estabelece lugares, tempos, movimentos, ações, operações; em suma, o poder disciplinar divide a escola em componentes que podem ser vistos e modificados por outros indivíduos e instituições (Ball, 2013).

A disciplina impõe uma forma de poder, que é a análise disciplinar (Foucault, 2013). As instituições de ensino, como organizações disciplinares, são divididas em cursos, em horários, em currículos e em locais especializados e os movimentos dos indivíduos são decompostos em aulas, a eles são atribuídos lugares, nos quais são organizados, medidos e calculados pelas técnicas de exame (Ball, 2013).

Ball (2002) argumenta que os elementos-chave das reformas da educação são o que ele denomina de tecnologias políticas de Mercado, de Gestão e de Performatividade. Essas tecnologias não deixam espaço para um ser ético autônomo ou coletivo (Ball, 2002). Isso se aplica a escolas, faculdades e universidades. Para Holloway e Brass (2018, p. 363):

As tecnologias de mercado funcionam para promover a concorrência a nível individual e escolar, baseando-se em indicadores de qualidade para que as partes interessadas internas e externas façam julgamentos de valor e comparações. As tecnologias de gestão funcionam para gerir o comportamento, promovendo a autodisciplina e uma mentalidade de espírito de equipa que incentiva o sacrifício pessoal para a melhoria da organização. As tecnologias de desempenho funcionam para reorientar o comportamento dos professores para um conjunto de indicadores de qualidade, ao mesmo tempo que fornecem os quadros ontológicos para que os professores saibam como ser “bons” professores.

Nas palavras de Ball (2002, p. 4), esses [...] elementos, ou tecnologias políticas, assumem diferentes graus de ênfase em diferentes situações, mas estão intimamente inter-relacionados e interdependentes nos processos de reforma”. As três tecnologias políticas apontadas por Ball (2002; 2008; 2013) são consideradas nas análises realizadas neste trabalho. Cada uma delas tem efeitos de vários tipos nas relações interpessoais e nas funções (verticais e horizontais) nas escolas, faculdades e universidades. Salienta-se que “[...] essas tecnologias operam no sentido de criar, como posições de sujeito: consumidores, produtores e empreendedores (mercado); gestores/líderes, força de trabalho administrada e equipes (gestão); sujeito comparável e aterrorizado (performatividade)” (Hypolito, 2011, p. 66).

Como exemplos dos efeitos das tecnologias de Mercado, Gestão e Performatividade, é possível apontar: o aumento das pressões emocionais e de estresse relacionado ao trabalho; o aumento do ritmo e da intensificação do trabalho; as mudanças nas relações sociais; a competição crescente, às vezes intencional, entre professores e entre departamentos; o declínio na sociabilidade da vida escolar; as relações profissionais cada vez mais individualizadas, à medida que as oportunidades para as comunidades e o discurso profissional diminuem e os relacionamentos são tornados

submissos e redefinidos como uma forma de “contrato” ou de “implicação contratual” dentro e entre as instituições; o aumento da papelada, manutenção de sistemas e produção de relatórios e do uso destes para gerar sistemas de informação performativos e comparativos (Ball, 2008).

Ainda segundo Ball (2008), também são efeitos do Mercado, da Gestão e da Performatividade: o aumento da vigilância do trabalho e dos resultados dos professores; uma lacuna no desenvolvimento, valores, propósito e perspectiva, entre a equipe sênior, com uma preocupação primária em equilibrar o orçamento, o recrutamento, as relações públicas e o gerenciamento de impressões, e o corpo docente, com uma preocupação primária com a cobertura do currículo, do controle de sala de aula, das necessidades dos alunos e da manutenção de registros.

É importante destacar que Gestão, Mercado e Performatividade, além de veículos para a mudança técnica e estrutural das instituições, são também um conjunto de mecanismos que têm como intuito “reformatar” os professores e mudar o significado de ser professor (Ball, 2002). Ao analisar as políticas educacionais desde o final do século XX, observa-se a difusão de discursos de caráter economicista e mercadológico, os quais defendem elementos empresariais, como eficiência, produtividade, meritocracia, melhoria da qualidade da educação, etc. (Sousa, 2018). Para Souza et al. (2021, p. 5926), “[...] a pesquisa, a ciência e a tecnologia são vistas como áreas potenciais para se gerar lucro, sendo a educação, ela própria, considerada como mercadoria”.

Para Ball (2001 p. 107):

Os defensores do mercado tendem a abordar a questão dos valores de uma das seguintes formas: ou [veem] o mercado como simplesmente neutro, como um mecanismo para a oferta da educação mais eficaz, ágil e eficiente ou apresentam o mercado como possuidor de um conjunto de valores morais positivos por si mesmos – esforço, austeridade, [autoconfiança], independência e sem medo do risco.

Ball (2008) argumenta que a criação de mercados, ou quase-mercados, de educação está fundamentada na incorporação de uma dinâmica de competição nos sistemas do setor público, com o objetivo de reparti-los em “unidades de negócios” e, assim, promover entre escolas, faculdades e universidades a competição por alunos e por fontes de financiamento.

A forma de mercado constitui um novo ambiente moral para “consumidores” (alunos) e “produtores” (escolas, professores), ou seja, a constituição de uma forma de “sociedade comercial”. Nesse novo ambiente moral, escolas, faculdades e universidades estão sendo inseridas em uma cultura de interesse próprio, manifesto em termos de sobrevivência e de uma orientação para o bem-estar interno da instituição, em detrimento de questões sociais e educacionais mais gerais (Ball, 2008). Dessa forma, argumentam Diniz, Oliveira e Lima (2021) que a educação superior vai se tornando uma mercadoria no ambiente da educação superior, ou seja, um serviço/produto vendável e sujeito às condições do mercado. Oliveira e Santos (2023, p 1) salientam que “[...] a mercantilização da educação superior se constitui na apropriação da educação como mercadoria manipulada de acordo com seu valor de troca e a conseqüente acumulação de capital”.

As práticas de ensino e a subjetividade dos professores, salienta Ball (2008), são intensamente alteradas com a ênfase na gestão do desempenho, na qualidade, na excelência e em outros aspectos inquestionáveis do mercado de competição e de escolhas. Entretanto, para Rossato, Matos e Paula (2018, p. 4), “[...] o professor precisa reconhecer-se e ser reconhecido em sua possibilidade de se expressar como sujeito, por meio de ações e relações pedagógicas conscientes, intencionais, críticas e comprometidas com o trabalho que desenvolve”.

O conceito de gerencialismo (ou cultura do desempenho) vem sendo estudado na área de política educacional (Scherer, 2024). Ball (2008, p. 43) destaca que “[...] o termo ‘gestão educacional’ começou a ser usado na década de 1970 e trouxe consigo um conjunto de métodos, ideais e conceitos (objetivos, recursos, desempenho, monitoramento, responsabilidade) do setor privado”. Ball e Youdell (2008, p. 27) apontam que:

A ideia de nova gestão pública também tem sido o principal meio pelo qual se reestruturam a organização e a cultura dos serviços públicos a fim de introduzir e fortalecer mecanismos de mercado e formas de privatização. Dessa forma, a nova noção afeta o modo e o escopo de adoção das decisões de política social e, sistematicamente, marginaliza e subtrai todo o poder de decisão dos profissionais da educação.

Nesse contexto, surge, conforme destaca Ball (2008), um ator relativamente novo nas instituições de ensino, o “gerente”. O trabalho do “gerente” no campo da educação envolve estimular a cultura e as atitudes nas quais os professores se sintam, eles próprios, responsáveis, comprometidos e pessoalmente empenhados na instituição de ensino (Ball, 2002). Os gerentes dessas instituições educacionais “de mercado” almejam delinear, normalizar e instrumentalizar a conduta dos professores, por meio do incentivo à “cultura corporativa” e por meio da busca do atingimento de objetivos predefinidos (Ball, 2008). Se por um lado, esses aspectos são apresentados como o afastamento das formas burocráticas e centralizadas de controle dos funcionários, por outro lado, novas formas de vigilância e automonitoramento são postas em prática, por exemplo, sistemas de avaliação, definição de metas, comparações de resultados (Ball, 2008).

Essa lógica de mercado traz consigo novos papéis e relacionamentos entre os indivíduos nas instituições de ensino, como: cliente-consumidor; concorrente; gerente-gerenciado; contratante; avaliador-inspetor-monitor, etc. (Ball, 2008). Esses novos papéis eliminam ou marginalizam papéis, lealdades e subjetividades anteriores. Muda-se o que é importante, valioso e necessário para as instituições educacionais. De acordo com Ball (2012, p. 39),

[...] as tecnologias políticas da reforma do setor público não são simplesmente veículos para a mudança técnica e estrutural das organizações, mas sim mecanismos para reformar os profissionais do setor público, tais como os professores, para mudar o que significa ser professor.

Ball (2008, p. 49) argumenta que “[...] espera-se que as instituições educacionais assumam as qualidades e características de empresa, que enfatiza a adaptabilidade, o dinamismo, a hierarquia plana e a requalificação/aprendizagem contínua”. Para Hypolito (2011, p. 71):

As formas de controle e regulação que se processam a partir dessas formas gerencialistas de organizar a educação, com base nas parcerias público-privadas, introduzem um volume de novos requisitos que o professorado passa a se sentir responsabilizado e culpado pelo seu desempenho, medido e avaliado desde fora do que acontece no seu espaço de trabalho, impelido a obter mais formação e buscar privadamente alternativas para melhorar seu desempenho, como se isso não fosse responsabilidade do coletivo escolar e do sistema de ensino.

A gestão das instituições educacionais e a liderança escolar são modeladas nas relações sociais, nos sistemas de incentivos e nas práticas das organizações empresariais. Sendo assim, as escolas são instituições cada vez menos específicas; ao contrário, são organizadas, parecem e funcionam como empresas (Ball, 2008). A liderança é um meio de concentrar indivíduos nas metas e nas práticas orientadas para a melhoria da organização e da produtividade (Ball, 2014).

Nas palavras de Ball (2004, p. 1118), “[...] o ato de ensinar e a subjetividade do professor ambos sofrem profundas mudanças com o novo panopticismo da gestão (de qualidade e excelência) e as novas formas de controle empresarial (por meio do *marketing* e da concorrência)”. Metas, responsabilidade, competição, escolha, liderança, empreendedorismo, remuneração por desempenho e privatização articulam novas formas de pensar sobre as práticas docentes, sobre o que é valorizado e sobre quais são os propósitos dos professores (Ball, 2008).

A definição, o monitoramento e a revisão do desempenho e a recompensa pelas conquistas de desempenho são ferramentas críticas e eficazes de gerenciamento, as quais podem ser percebidas também nas organizações de ensino (Ball, 2013).

À medida que os professores se adaptam aos desafios de relatar e de registrar a sua prática, as estruturas sociais interpessoais e as relações sociais são substituídas por estruturas informacionais e os indicadores de desempenho passam a ser o “princípio da inteligibilidade das relações sociais” (Ball, 2013, p. 138). Nesse contexto do gerencialismo, “[...] o gestor escolar busca os melhores resultados desenvolvendo competências por meio de uma *performance* que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meio de controle, atrito e mudança” (Chaves-Batista, 2018, p. 217). Assim, os desempenhos individuais e organizacionais são usados como medida de produtividade, de resultado e de qualidade em situações de inspeção (Chaves-Batista, 2018).

Conforme destaca Scherer (2024), a Performatividade é um conceito que ocupa atenção central na obra de Ball. Acredita-se que, entre as tecnologias políticas apontadas por Ball (2002; 2008; 2013), a Performatividade seja a tecnologia política mais presente no cotidiano dos professores do ensino superior. Assim sendo, discute-se a Performatividade de forma mais detalhada neste texto. Parente (2018) salienta que a performatividade é um fenômeno que vem ocorrendo na sociedade contemporânea, sendo difundida por meio de um conjunto de fatores relacionados aos modelos de gestão baseados no gerencialismo. Os aspectos centrais desses modelos de gestão são o controle e a regulação medidos por meio do desempenho profissional individual ou coletivo (Parente, 2018). É importante, então, definir o que é Performatividade. Nas palavras de Ball (2002, p. 4):

A Performatividade é uma tecnologia, uma cultura e um modo de regulação que se serve de críticas, comparações e exposições como meios de controle, atrito e mudança. Os desempenhos

(de sujeitos individuais ou organizações) servem como medidas de produtividade e rendimento, ou mostras de “qualidade” ou ainda “momentos” de promoção ou inspeção. Significam, englobam e representam a validade, a qualidade ou valor de um indivíduo ou organização dentro de um determinado âmbito de julgamento/avaliação.

A cultura (ou tecnologia) da Performatividade representa um modo de regulação no qual os professores são estimulados a pensar que devem calcular, agregar valor e melhorar a sua própria produtividade (Moraes, 2018).

Performatividade é um mecanismo político que visa a transformar as subjetividades dos professores no sentido de alinhá-las aos princípios de mercado (Scherer, 2022). Assim as subjetividades dos professores devem passar a ser conduzidas por valores de competição, de eficiência e de produtividade. Performatividade também se orienta por noções éticas de interesse próprio e da concorrência, as quais reproduzem os valores performativos (Scherer, 2022).

Souza *et al.* (2021) argumentam que o trabalho docente vem se tornando crescentemente competitivo e baseado em critérios rigorosos de produtividade. Conforme apontam Lesnieski, Trevisol e Bechi (2023, p. 694), “As comparações e os ranqueamentos, atrelados às estratégias de mensuração de resultados, buscam o controle da produtividade (individual/institucional) na tentativa de elevar a qualidade dos serviços educacionais, tal como ocorre no mundo empresarial”.

Nas escolas os indivíduos são submetidos ao olhar do outro e todos são submetidos ao olhar do Estado. O poder disciplinar impõe o princípio da visibilidade obrigatória. O fato de serem constantemente vistos é exatamente o que mantém os indivíduos disciplinados (Ball, 2013).

Sousa (2018) aponta que, entre os mecanismos adotados no campo educacional, estão os sistemas de avaliação externa e os sistemas de controle de desempenho. Os sistemas de avaliação externa estabelecem a competição entre as instituições de ensino, definem metas, criam *rankings*, etc. Na cultura da Performatividade, os processos avaliativos têm um papel essencial de legitimação do controle da atividade docente. Cria-se, então, a necessidade de registro das informações dos alunos, da escola e dos sistemas de ensino (Parente, 2018). Nas palavras de Lesnieski, Trevisol e Bechi (2023, p. 693), “[...] esse modelo de gestão educacional, de caráter performático, quantifica e ranqueia a produção, cria mecanismos de prestação de contas e responsabilização”.

Por sua vez, os sistemas de controle do desempenho promovem a identificação e a comparação, acompanham o andamento e calculam o valor agregado dos desempenhos dos indivíduos. Para tanto, são criados *softwares* especialmente desenhados para a verificação do desempenho dos indivíduos e para o ranqueamento das instituições de ensino (Ball, 2013; Sousa, 2018). Ball (2008, p. 50) chama a atenção para o fato de que “[...] não raro, os requisitos de tais sistemas trazem à tona práticas inúteis ou mesmo prejudiciais, que, no entanto, satisfazem os requisitos de desempenho”.

Os indivíduos são fixados pela medição, pelo exame e sujeitos a intervenções ininterruptas. O objetivo dessas intervenções é mudar e mover os indivíduos conforme preveem os indicadores de desempenho (Ball, 2013). Ball (2008, p. 39) argumenta que Mercado, Gestão e Performatividade compõem um conjunto de tecnologias políticas que trabalham para trazer novos valores, novas relações e novas subjetividades nas escolas e universidades.

Um dos principais organizadores da escolarização é o agrupamento por desempenho. As competências de ensino e as práticas docentes são definidas, em sua maioria, pelas práticas e técnicas de classificação e agrupamento (Ball, 2013). Nesse contexto, os laços nos ambientes laborais se tornam breves, instáveis. As relações sociais no campo acadêmico tornam-se descartáveis. Elas passam a ser vistas como “investimentos” e, assim, devem trazer “retornos” (Ball, 2008; 2013).

Segundo Ball (2008, p. 50), “[...] a cultura da Performatividade assenta-se, em termos práticos, em bases de dados, reuniões de avaliação, revisões anuais, elaboração de relatórios, inspeções de garantia da qualidade, publicação regular de resultados, inspeções e revisões por pares”. Nesse contexto, os professores ficam sobrecarregados com a responsabilidade de desempenhar dentro dos parâmetros estabelecidos. Performatividade é, conforme aponta Ball (2013), a cultura da responsabilização, a qual faz uso de julgamentos, de comparações e da publicização como ferramentas de controle. A Performatividade representa um “novo” sistema moral que subverte os indivíduos e os reorienta para suas verdades e fins. Tornando, dessa forma, os próprios indivíduos responsáveis pelo seu desempenho e pelo desempenho dos outros. Pois, caso não o façam, correm o risco de serem vistos e classificados como “irresponsáveis” (Ball, 2013).

Ball (2013, p. 139) destaca que os professores são “[...] produzidos em vez de oprimidos, animados em vez de constrangidos”. Ainda segundo o autor, os professores participam de tudo isso não com relutância, mas sim de forma criativa, agressiva e competitiva. Assume-se a responsabilidade de trabalhar mais, mais rápido e melhor como parte do senso de valor pessoal e da avaliação do valor dos outros.

Na Performatividade os professores devem ser calculáveis e não memoráveis; a experiência não é nada, a produtividade é tudo; esforços anteriores servem de referência para um desempenho maior (mais publicações, mais bolsas de pesquisa, mais alunos, mais atividades de gestão, etc.); os professores têm de se esforçar para atingir as novas e mais diversas metas, as quais, eles mesmos propõem em reuniões de avaliação; devem confessar e enfrentar as suas fraquezas; realizar o desenvolvimento profissional adequado; devem ser empreendedores; e apresentar o valor agregado de seu trabalho (Ball, 2013). Ball (2008, p. 50) aponta que:

O professor, o pesquisador e o acadêmico estão sujeitos a uma quantidade sem fim de julgamentos, medidas, comparações e metas. As informações são coletadas continuamente, registradas e publicadas, muitas vezes na forma de tabelas classificatórias e o desempenho também é monitorado por avaliações [...] Tudo isso tem dimensões sociais e interpessoais.

Chaves-Batista (2018) salienta que a construção e a publicação de informações que nomeiam, diferenciam e classificam como mecanismo para estimular, julgar e comparar os professores em termos de resultados caracterizam a Performatividade perfeita.

Performatividade é um mecanismo que visa à mercantilização dos profissionais do setor público e à transformação das instituições de ensino em um produto vendável. Para tanto, a Performatividade reduz os fins das instituições de ensino a resultados, níveis de desempenho e sinais de qualidade, como ocorre no ambiente empresarial (Scherer, 2022).

Cabe salientar que a Performatividade não é apenas uma tecnologia de opressão, pois é também uma tecnologia de satisfações e de recompensas (Ball, 2013). A Performatividade, conforme aponta Ball (2013, p. 140), “[...] funciona melhor quando passamos a querer para nós mesmos o que é desejado de nós, quando nosso senso moral, de nossos desejos e de nós mesmos está alinhado com seus prazeres”. Eis aí o caráter insidioso da Performatividade. A Performatividade é, segundo Ball (2014), tanto individualizante quanto totalizante, produzindo uma docilidade ativa e uma produtividade sem profundidade.

Ball (2001) salienta que Mercado, Gestão e Performatividade têm implicações de várias ordens nas relações interpessoais e funcionais nas universidades: (a) aumento das pressões e do estresse emocional relacionado com o trabalho; (b) aumento do ritmo e intensificação do trabalho; (c) alteração das relações sociais; (d) aumento do trabalho burocrático, sistemas de manutenção e produção de relatórios; (e) aumento da vigilância sobre o trabalho docente e sobre os produtos finais da educação; e (f) crescente diferenciação entre os valores, propósitos e perspectivas do pessoal técnico com maior anos de serviço, cuja preocupação primordial é o controle burocrático. Entretanto, Ball e Olmedo (2013, p. 93) destacam que:

Resistir aos fluxos do neoliberalismo é diferente das lutas passadas. Por enquanto envolve também resistir às nossas próprias práticas, trata-se de confrontar-se no centro dos nossos desconfortos. Se seguirmos a lógica da crítica, acabaremos descobrindo que somos precisamente os culpados. A resistência ao(s) discurso(s) dominante(s) e às tecnologias em que são moldados, implica que devemos mudar a nossa compreensão do que significa ser professor.

Após ter sido apresentado o arcabouço teórico deste trabalho, serão tratados, a seguir, dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, tanto na coleta como na análise dos dados. A pesquisa foi de corte transversal (ou seccional), com a coleta ocorrendo em fevereiro e março de 2019.

Para a realização da pesquisa, foi escolhida a categoria social “professor(a) do ensino superior”. Conforme aponta Fichter (1974, p. 83), em “[...] uma categoria social, as pessoas estão juntas não em uma realidade física externa, mas no julgamento do observador que descobre nelas características comuns”. Um grupo social representa “[...] uma coletividade identificável, estruturada, contínua, de pessoas sociais que desempenham papéis recíprocos, segundo determinadas normas, interesses e valores sociais, para a consecução de objetivos comuns” (Fichter, 1974, p. 140). Dentro da categoria social escolhida, definiu-se como grupo social de interesse as professoras do ensino superior da área de Estudos Organizacionais. A escolha se deu por conveniência de acessibilidade aos sujeitos de pesquisa, o pesquisador é da área de EO e na época da pesquisa

era membro da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais (SBEO), o que permitiu acesso à lista dos associados e seus respectivos contatos.

Como uma das etapas para a consecução do objetivo proposto, foi realizada uma revisão da literatura, por meio de uma busca no SciELO Brasil (*Scientific Electronic Library Online*) utilizando os descritores “professora” (557), “professora universidade” (85), “professora ensino superior” (23), “mulher universidade” (138) e “mulher ensino superior” (40). Também foi realizada uma busca no Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*) com os mesmos descritores: “professora” (13), “professora universidade” (0), “professora ensino superior” (0), “mulher universidade” (0) e “mulher ensino superior” (0). Os critérios de inclusão dos artigos foram: (a) estudos publicados em português, inglês ou em espanhol; (b) artigos originais; (c) estudos disponíveis em formato completo; e (d) estudos que tratassem dos temas: poder, controle, resistência e professoras. Os artigos duplicados foram excluídos, entretanto, nenhum dos artigos tratava de práticas de controle e de resistência de professoras do ensino superior, apenas um artigo localizado no Spell tratava das relações de gênero e poder com professoras-gerentes em uma universidade pública.

Os sujeitos de pesquisa foram professoras do campo de Estudos Organizacionais (EO), as quais, na época da coleta de dados, tinham concluído o doutorado há menos de setes anos, conforme aponta informação obtida nos respectivos Lattes, e eram, preferencialmente, associadas à Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais (SBEO). Enquadraram-se no perfil do sujeito tipo de pesquisa 18 professoras, das quais 14 eram associadas à SBEO e quatro não eram associadas à SBEO.

As professoras foram contatadas por *e-mail*, no qual foi apresentado o objetivo da pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e realizado o convite para participação no estudo. O primeiro *e-mail* foi enviado em 2 de fevereiro de 2019. Foram enviados três reforços para aquelas que não responderam à primeira mensagem. Uma professora não foi entrevistada, porque não se considerava do campo de Estudos Organizacionais; duas professoras não responderam às mensagens enviadas; e uma professora não conseguiu espaço na agenda para conceder a entrevista. Assim, no total foram entrevistadas 12 professoras.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas *on-line* em profundidade, por meio do Skype, com o uso de um roteiro semiestruturado, composto de 11 questões abertas. As entrevistas duraram entre 20 minutos e duas horas. Todas as entrevistas foram gravadas (apenas áudio) com a autorização das entrevistadas. Salienta-se que, para este artigo, foram analisadas especificamente as questões 5 e 6 do roteiro de entrevistas, respectivamente, “A quais mecanismos de controle você é submetido(a) no seu cotidiano?”; e “Como você lida com esses mecanismos de controle?”. Realizou-se a transcrição seletiva (Azevedo et al., 2017) das entrevistas, tomando-se como parâmetro os mecanismos de vigilância e de controle apontados por Castro (2004), Ball (2013) e Batista, Baccon e Gabriel (2015) e apresentados no referencial teórico deste estudo. Também foram consideradas categorias analíticas, *a posteriori*, identificadas nas falas das entrevistadas, especialmente em relação às táticas de resistência, pois a descrição delas é escassa na literatura.

Para apresentação e análises dos resultados, os nomes das entrevistadas foram substituídos pelas letras PA, que corresponde à Professora, e pela numeração de I a I2. A técnica de análise de dados adotada foi a análise de conteúdo categorial, com base em Bardin (2016). Segundo o autor, a análise de conteúdo categorial é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Mozzato e Grzybovski (2011, p. 732) apontam que “[...] a importância da análise de conteúdo para os Estudos Organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas”. Para Sousa e Santos (2020), a análise de conteúdo tem como objetivo analisar o que foi dito em meio a uma investigação, construindo e apresentando concepções em torno de um objeto de estudo.

Como foram apresentados os procedimentos metodológicos, a seguir serão realizadas as análises dos resultados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo-se do pressuposto de que as relações de poder funcionam em rede e que nessa rede os indivíduos circulam e estão sempre susceptíveis tanto a exercer poder quanto a sofrer sua ação (Foucault, 1998a), foi possível identificar, nas falas das professoras entrevistadas, elementos constitutivos das redes de poder no campo da educação superior. Esses elementos constitutivos estabelecem, acredita-se, práticas de controle e de vigilância sobre os comportamentos dos indivíduos. Os elementos identificados são: o próprio indivíduo (controle de si); os pares; as coordenações de cursos de graduação; as chefias de departamento; as coordenações dos Programas de Pós-Graduação (PPGs); os alunos de graduação e de pós-graduação; as pró-reitorias; as reitorias; a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); e o Ministério da Educação (MEC).

Práticas de Controle e Vigilância

As práticas de controle e vigilância identificadas nas falas das entrevistadas foram compiladas em cinco categorias: 1. Práticas Legais-Normativas; 2. Práticas Objetivas; 3. Práticas Subjetivas; 4. Práticas Tecnológicas; e 5. Práticas Político-ideológicas. Essas categorias e seus indicadores (em ordem alfabética) estão apresentados no Quadro I.

Quadro I – Práticas Estratégicas de Controle e Vigilância no Cotidianos das Professoras

	Categorias	Indicadores
Práticas de controle e de vigilância	1. Práticas Legais-Normativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normas (Qualis) sobre a qualidade das publicações. 2. Normas para aprovação de projetos de pesquisa. 3. Normas para progressão na carreira. 4. Normas sobre a produção no ensino, na pesquisa e na extensão. 5. Normas sobre as modalidades de ensino. 6. Normas sobre as práticas de vigilância. 7. Normas sobre as práticas do professor efetivo com dedicação exclusiva. 8. Normas sobre índices de desempenho quantitativos, métricas.
	2. Práticas Objetivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicação de instrumentos formais de avaliação do docente pelo discente. 2. Cobrança por eficiência. 3. Cobrança por produtos e resultados. 4. Controle da distribuição de recursos. 16. Controle sobre os mecanismos de tomada de decisão 5. Controles administrativos e formais das relações de trabalho. 6. Estabelecimento de metas. 7. Programas de pontuação e gratificação por publicação. 8. Publicização das atividades realizadas. 9. Vigilância e controle (mensuração) sobre o desempenho. 10. Vigilância e controle da presença física e do tempo em sala de aula. 11. Vigilância e controle dos processos de trabalho nas IES. 12. Vigilância e controle sobre as atividades na IES. 13. Vigilância e controle sobre a quantidade de publicação. 14. Vigilância e controle sobre a quantidade de trabalho. 15. Vigilância e controle sobre o conteúdo dos planos de ensino e planos de aula (carga horária, conteúdo programático, bibliografia, etc.).
	3. Práticas Subjetivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparações entre colegas. 2. Competitividade. 3. Controle de si mesmo. 4. Controles subjetivos dos comportamentos. 5. Mecanismo de controle introjetados. 6. Pressão para a submissão de projetos em editais de órgãos de fomento. 7. Pressão para coordenar projeto de pesquisa aprovado em órgão de fomento. 8. Pressão para fazer parte de um PPG. 9. Pressão para titulação (doutorado).

	Categorias	Indicadores
Práticas de controle e de vigilância	4. Práticas Tecnológicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambientes Virtuais de Aprendizagem e ferramentas para EaD. 2. Plataforma Lattes. 3. Plataforma Sucupira. 4. Redes sociais. 5. Sistemas administrativos. 6. Sistemas internos de controle acadêmico. 7. Softwares e aplicativos diversos que ajudam, por escolha pessoal, a organizar o tempo, o trabalho, os compromissos, a produtividade, etc.
	5. Práticas Político-ideológicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Práticas de vigilância e controle das ideologias políticas. 2. Práticas de vigilância e controle de questões político-partidárias.

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Acredita-se que as práticas apresentadas no Quadro I correspondem às técnicas disciplinares de controle e de influência dos comportamentos das professoras (Foucault, 1999). É possível observar nas falas das professoras o exercício do poder sobre a forma de controle, vigilância, punição, recompensas e correção, com o objetivo de transformar os indivíduos em conformidade com as normas estabelecidas. O que corrobora as ideias de Neto, Antunes e Vieira (2015) apresentadas anteriormente no referencial teórico.

Com base nas entrevistas, pôde-se perceber alguns aspectos comuns ao cotidiano acadêmico das professoras, como: pressão institucional; mecanismos de controle informais definidos pela cultura da instituição de ensino; ideias de produtividade e produtivismo; existência de mecanismos de controle externos e internos; diferenças entre o cotidiano de IES privadas e públicas; questões de saúde e doença no ambiente laboral; falta de condições adequadas de trabalho (espaço físico, recursos materiais, etc.); sobrecarga de trabalho; excesso de cobranças; falta de suporte organizacional; e necessidade de trabalhar em casa, fora da carga horária semanal oficial de 40 horas. Nesse contexto, percebe-se o que Ball (2008) chama de ambiente de mercado (ou quase-mercado) da educação. Observa-se, no ambiente de mercado, a incorporação de uma dinâmica de competição, da visão das IES como “unidades de negócios” e de uma visão comercial das instituições de ensino, na qual os professores são vistos como mão de obra a serviço da produção e os alunos são vistos como consumidores (Ball, 2008). A fala de PA3 parece ir ao encontro do que é tratado por Ball (2008):

[...] você como professor sabe como a universidade tá cada vez mais precarizada né? E como que o ensino público também, ele está cada vez mais ameaçado em função das chamadas, é... parcerias público-privadas, né? Ou os novos contratos e acordos entre, com a iniciativa privada. E os governos caminham pra isso. A gente tá vendo [...] como é que eu posso dizer? É, eu não

sei pra quem você torce politicamente, vamos dizer assim, né? Se você é mais de um governo de esquerda, centro-esquerda, sei lá... Mas o que a gente tem, o que nós temos aqui em XXX, por exemplo, é um governo que vem da iniciativa privada e a lógica dele é empresarial, né? E a gente vê também todo um aparato. Um congresso nacional e suas bancadas, né? E o próprio executivo também prioriza a questão do Estado mínimo, a luta por um Estado mínimo. Então, a universidade do estado de XXX como tantas outras, ela é muito precarizada, muito. E o professor, como tantos outros também, cada vez mais, desvalorizados, né?

O cotidiano é constituído por aquilo que é entregue aos indivíduos pela história (Certeau, 1994) e pela ordem estabelecida, correspondendo às estratégias de poder (macropráticas) e pelas micropráticas dos indivíduos, as quais incluem as práticas de resistência (ou táticas) (Cabana & Ichikawa, 2017). As práticas de poder, ou estratégias de controle, parecem estar representadas na categoria I, Práticas Legais-Normativas, as quais, argumenta-se, estão associadas às práticas do MEC, da Capes, do CNPq, das Reitorias e das Pró-reitorias das IES. As informações do Quadro I e os aspectos já apresentados, parecem evidenciar as estratégias políticas de Mercado, Gestão e Performatividade, apontadas por Ball (2002; 2008; 2013). Observa-se que o discurso adotado nas práticas estratégicas parece apontar para o que Sousa (2018) denomina de características economicistas e mercadológicas no campo da educação, as quais refletem elementos da gestão empresarial como eficiência, produtividade, meritocracia, melhoria da qualidade etc. (ver Quadro I).

Com base nas falas das entrevistadas, percebe-se o aumento das pressões emocionais e o estresse relacionado ao trabalho, o aumento do ritmo e intensificação do trabalho, as mudanças nas relações sociais e a competição crescente entre os docentes, o aumento de atividades para geração e a manutenção de sistemas de informação performativos e comparativos, bem como o aumento da vigilância e do controle sobre o trabalho e os resultados dos professores. Para Ball (2008), esses são alguns dos efeitos das estratégias políticas de Mercado, Gestão e Performatividade. Ao falar sobre o controle exercido por aqueles em cargos de gestão, PA2 afirma que:

Dependendo das pessoas que assumem os cargos, como o de chefia e coordenação, isso varia bastante e a impressão que eu tenho é que existe as pessoas que ocupam. Elas têm, elas trazem o que elas acreditam que é certo, então algumas têm um viés de achar que o controle é necessário e fazer isso e tem outras que não. Então algumas têm um viés de achar que o controle é necessário e fazer isso e tem outras que não.

A fala de PA2 parece estar associada às Práticas Objetivas (Quadro I). Nomeadamente: cobrança por produtos e resultados; controle da distribuição de recursos; controle sobre os mecanismos de tomada de decisão; e controles administrativos e formais das relações de trabalho.

Foi identificado o imbricamento entre as práticas de controle e de vigilância, apresentadas nas categorias Práticas Legais-Normativas, Práticas Objetivas, Práticas Subjetivas e Práticas Tecnológicas. Revel (2009) salienta que as práticas de vigilância são definidas pelas práticas de

controle. A vigilância é exercida de forma local, no ambiente interno das instituições, enquanto o controle é exercido de forma global, a partir do ambiente externo (Neto, Antunes & Vieira, 2015).

Os resultados apresentados parecem ir ao encontro da visão de Ball (2013), quando ele afirma que o poder disciplinar nas instituições de ensino normaliza, analisa, desmonta, divide indivíduos, estabelece lugares, tempos, movimentos, ações, operações; em suma, o poder disciplinar divide a “escola” em componentes que podem ser vistos e modificados por outros indivíduos e instituições.

As categorias 1. Práticas Legais-Normativas, 2. Práticas Objetivas e 4. Práticas Tecnológicas parecem estar associadas ao que Foucault (2013) entende por estratégias ou práticas disciplinares, ou seja, a construção de aparelhos em que o produto das forças diversas é aumentado pela combinação calculada de corpos localizados, de atividades codificadas e de aptidões formadas.

A categoria 4. Práticas Tecnológicas e seus indicadores reforçam a ideia de que *softwares* especialmente planejados e criados são usados nas IES como forma de instrumentalizar os sistemas de controle, a vigilância e a avaliação (Ball, 2013; Sousa, 2018).

As estratégias disciplinares buscam ser discretas, de fraca exteriorização e de relativa invisibilidade, pois objetivam suscitar pouca resistência ao exercício do poder. Elas buscam fazer com que os efeitos do poder sejam intensificados e ampliados ao máximo possível, sem deixar falhas e lacunas, fazendo crescer a docilidade e a utilidade dos corpos (Castro, 2004; Foucault, 2013), que são elementos do sistema educacional. Esses corpos dóceis podem ser submetidos, utilizados, transformados e aperfeiçoados (Foucault, 2013), pois o poder disciplinar é exercido com o objetivo de adestrar os corpos no sentido de multiplicar a sua força de trabalho e a produção de riquezas (Brígido, 2013). E essa dinâmica foi identificada nas falas das professoras.

Giongo, Munhoz e Olegário (2014) apontam que as instituições do campo da educação, além de utilizarem técnicas disciplinares sobre os corpos, também objetivam governar os comportamentos dos indivíduos por meio de técnicas de biopoder, responsáveis pela gestão da vida dos professores. Também devem ser consideradas o que Foucault denominou de práticas de si (ou técnicas de si), as quais diferem, em parte, das disciplinas (Foucault, 1999) (ver Quadro 1).

Entre os quatro tipos de técnicas apontadas por Foucault em sua obra: de produção; de significado ou comunicação; de poder e dominação; e técnicas de si (Castro, 2004), pode ser identificado no Quadro 1 o uso das técnicas de poder e de dominação, as quais buscam determinar o comportamento dos indivíduos e as técnicas de si, aquelas que permitem que os indivíduos realizem certas operações em si mesmos (no corpo, na alma, no pensamento, etc.).

Os gestores no campo educacional, conforme aponta Ball (2008), tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das IES, buscam fazer com que os professores se sintam pessoalmente responsáveis, comprometidos e empenhados com os objetivos estabelecidos, por intermédio do delineamento, da normalização e da instrumentalização dos comportamentos que sejam congruentes com a cultura corporativa das IES mercantilizadas (Ball, 2008). O que foi possível observar nas falas das entrevistadas.

A seguir serão analisadas as práticas de resistência identificadas no estudo.

Práticas de Resistência

As práticas de resistência não demonstraram a mesma profusão nas falas das entrevistadas como as práticas de controle e vigilância. Talvez, indicando o sucesso das práticas de poder em diminuir a capacidade de resistência política (Brígido, 2013). Outra possível explicação é que talvez algumas professoras não consigam perceber claramente, por motivos diversos, as relações de poder às quais são submetidas, e, assim, não tomam consciência das práticas de controle e de vigilância, tendo dificuldade de resistir a elas. Entretanto, como indica Brígido (2013), o poder, apesar de, por vezes, parecer invisível, é transmitido, reproduzido e perpetuado por intermédio dos indivíduos.

No que se refere às formas como as professoras lidam com as práticas de controle e vigilância cotidianos, foram observadas práticas de resistência tanto no nível individual quanto no coletivo, como apontam Vieira, Neto e Antunes (2015). As práticas de resistência, que são micropráticas cotidianas (Cabana & Ichikawa, 2017), identificadas nas falas das entrevistadas foram: buscar não ser manipulada; enfrentamento; reorganizar prioridades; estar sempre atenta; mostrar que são percebidas as estratégias do poder; se posicionar; não ter medo de falar; não se omitir; mostrar que não se aceita; deixar registradas posições contrárias, circular na instituição; ouvir e saber o que está acontecendo; se envolver com o institucional; fazer parte; não ficar à parte; reconhecer pessoas com a mesma percepção de mundo; se expor; participar de grupos nos quais não gostaria de participar; assumir uma postura política; pagar o preço; publicar como uma consequência do trabalho; publicar o que gosta e com o que se identifica; não se matar para seguir o padrão estabelecido; deixar de querer se enquadrar; e fazer o melhor possível.

Observa-se que, entre as práticas aqui apontadas, algumas são mais combativas e, talvez, como aponta Foucault (1998a), fadadas ao sacrifício, a exemplo do enfrentamento, de se expor, de se posicionar, de se pagar o preço, etc. Nesse sentido, destaca-se um excerto da fala de PA6:

Eu sempre procuro fazer o enfrentamento. Não entendo como natural. Não entendo como parte de estar em cargos de direção e mesmo que não esteja, eu não entendo como natural. Custa muito caro. Me custa porque há um desgaste emocional muito forte. Porque você está sempre pronto, né, e sempre muito atendo.

Especificamente sobre a concepção de se “pagar um preço” por resistir, observou-se um argumento interessante na fala de PA1:

Se eu vou enveredar ou não [...] Se eu vou seguir ou não [...] O que eu vou decidir na minha rota. Eu posso decidir simplesmente dizer ‘está certo, então a partir de 2020 eu só vou estar em sala de aula’. Não dá para fazer isso, porque senão eu não progredito. Eu vou ficar estagnada na carreira.

1 O termo percepção é aqui empregado na concepção da Psicologia Cognitiva, ou seja, como um processo mental por meio do qual o indivíduo interpreta e atribui significados aos estímulos do seu meio.

Outras práticas de resistência parecem estar mais associadas à fuga ou a subterfúgios² (Foucault, 2017), por exemplo, publicar o que gosta e com o que se identifica, não se matar para seguir o padrão estabelecido, deixar de querer se enquadrar, fazer o melhor que se pode.

Destaca-se um excerto da fala de PA7:

Por eu já estar numa instituição pública, concursada, com estabilidade, também contribui para isso. Eu posso fazer essa escolha, dizer assim: olha, eu gosto de dar aulas, é isso que eu gosto de fazer; gosto de pesquisar e publicar também; mas eu gosto de pesquisar e publicar coisas que eu gosto”.

Os dados parecem corroborar a ideia de Foucault (1998a) de que as resistências são casos únicos, possíveis, necessários, improváveis, por vezes solitárias, por vezes colaborativas, prontas ao compromisso, por vezes espontâneas e planejadas. Fica clara a natureza volátil, mutável, contextual, por vezes, contraditória das táticas de resistência das professoras (Maciel Jr., 2014; Vieira, Neto & Antunes, 2015).

Uma metáfora muito presente na obra de Foucault, a metáfora do “jogo”, fica evidente no excerto da fala de PA9:

Não tem muito como resistir se você quer entrar na pós-graduação. A gente tem que “jogar o jogo”. [...] pode-se fazer a crítica ao produtivismo, o tipo e a qualidade das publicações, mas, a tendência é acabar jogando o jogo que é proposto e tentar alterar alguma coisa que está sobre nosso controle. [...] Tem que entrar no jogo, senão a resistência não é muito eficiente. [...] Na medida do possível, tentar se adaptar e negociar. [...] A resistência pode ser tanto não entrar no jogo quanto entrar no jogo para mudá-lo. [...] Entrar no jogo e questionar o jogo. Propor novas regras, novas possibilidades.

Interessante a ideia da possibilidade de “entrar no jogo” como uma opção. O que parece ir ao encontro do que afirma Lynch (2014) sobre o poder se desenvolver primeiramente em escolhas, comportamentos e interações específicas, locais e individuais. A ideia de jogar o jogo para mudá-lo. Vale destacar a fala de PA4 sobre esse “jogo”:

Você consegue dar conta de produção de artigo no teu tempo de serviço normal, nas 44h semanais? De jeito nenhum, mas assim nem... isso é... esse jogo, embora a gente use a palavra jogo é de uma perversidade incrível porque espera-se isso profissionalmente de você, mas claro está que você não vai conseguir dar conta disso no tempo das horas, não vai”.

Pode-se observar no excerto da fala de PA7 a ideia de “ser levada” a fazer parte do jogo: “*Eu percebi que eu entrei muito facilmente no jogo que eu criticava. De você ficar vendo o Lattes. De você ter esse desempenho que os outros dizem que você tem de ter*”. Isso corrobora a ideia de que a

² Sob essa perspectiva, argumenta-se, as práticas de resistência podem ser entendidas como ardis, astúcias, burlas, artimanhas, golpes, insídias.

Performatividade é a cultura da responsabilização dos indivíduos pelo seu desempenho, ou auto-monitoramento (Ball, 2008), e pelo desempenho dos outros (Ball, 2013). Todavia, cabe salientar que a Performatividade não é apenas uma tecnologia de opressão e punição. Ela é também uma tecnologia de satisfação e de recompensas (Ball, 2013). O que pode explicar o poder de atração das práticas de poder para se fazer parte do jogo e receber suas “premiações”.

Foi possível observar que algumas entrevistadas abordaram formas de lidar com o estresse gerado pelas pressões relacionadas ao trabalho. Terapia, exercício físico, outras atividades diferentes do trabalho. PA12, por exemplo, afirmou: “*Eu sou uma pessoa que não lido 100% bem com as situações. Eu sofro esse estresse, essa pressão*”. PA10, por exemplo, destacou as válvulas de escape, como correr, fazer exercícios físicos, “*botar na cabeça que a atividade docente é apenas uma das partes da vida*”, buscar evitar o sofrimento. É possível argumentar, então, que resistir, nesse sentido, seria se manter viva, forte, sadia física e mentalmente, se manter em equilíbrio. Ou seja, resistência como práticas de si (Foucault, 1999).

Todavia, com base em Maciel Jr. (2014), pode-se também argumentar que as práticas indicadas por PA12 e PA10 não seriam práticas de resistência, mas apenas uma forma de reagir ao poder e, mesmo assim, apresentar os comportamentos e o desempenho que é esperado delas. O que pode indicar a efetividade na interiorização das normas e na submissão às técnicas de sujeição, ao biopoder e às técnicas de si (Revel, 2009).

Antes de passar para as conclusões, destaca-se um excerto da fala de PA11, em que ela expressa, de forma bastante espontânea e irreverente, uma forma de resistir às práticas de vigilância e de controle nas instituições de ensino: “*Ligar o ‘Foda-se!’. Isso é libertador. Fazer o melhor que pode [...] parar de sofrer*”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar as práticas de controle e de resistência no cotidiano de professoras do ensino superior do campo de Estudos Organizacionais (EO). Acredita-se que o objetivo proposto foi atingido e que este texto propicia novas discussões sobre o tema.

Percebeu-se que as IES se constituem como instituições disciplinares, pois elas são um suporte para o poder disciplinar, por meio de dispositivos de controle e de vigilância. Observou-se que nas IES as professoras são submetidas a formas de controle e de vigilância, punições e recompensas, como uma tática de exercício do poder disciplinar que busca a obtenção de corpos econômica e politicamente dóceis.

Foram identificadas cinco categorias de práticas de controle e vigilância (práticas legais-normativas; práticas objetivas; práticas subjetivas; práticas tecnológicas; e práticas político-ideológicas) e respectivos indicadores no cotidiano das professoras entrevistadas. As práticas resistência variaram entre o “enfrentamento” e o “fazer o melhor que possível”. Também foram identificadas práticas de resistências que podem ser associadas às práticas de si.

A universidade vem adquirindo características semelhantes às organizações produtivas. O que afeta de forma profunda as práticas organizacionais nas IES. Parece existir a intenção de delinear, de normalizar e de instrumentalizar os comportamentos das professoras, por meio do estímulo a uma cultura corporativa nas IES.

Foram identificadas influências das tecnologias políticas de Gestão, Mercado e Performatividade (Ball, 2002, 2008, 2013) no cotidiano das professoras entrevistadas. Os resultados obtidos com este estudo corroboram o que indicam Vieira, Neto e Antunes (2015) sobre a adoção de práticas de vigilância e de controle nas IES brasileiras como consequência do uso de práticas gerencialistas na educação brasileira.

Percebeu-se que as tecnologias políticas de Mercado, de Gestão e de Performatividade deixam pouco espaço para o ser ético autônomo. Como efeito dessas tecnologias, pôde-se observar o aumento das pressões, o aumento da vigilância sobre o trabalho e os resultados, o estresse no trabalho, a competição crescente, a meritocracia e as relações profissionais mais individualizadas.

Como sugestões para futuros estudos, a sugestão são pesquisas que considerem:

- a) as questões ligadas às relações de gênero e de poder entre professores e professoras;
- b) o poder e a autonomia de professores do ensino superior;
- c) a performatividade no ensino superior;
- d) as diferenças entre os tipos de carreiras de professor do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT);
- e) as possíveis diferenças nas relações de poder em IES pública e privada;
- f) o biopoder no campo da educação, em especial na educação superior; e
- g) o papel dos gestores educacionais nos níveis macro e micro do campo da educação superior.

Acredita-se, corroborando o pensamento de Foucault (2013), que, em certa medida, os professores do campo do ensino superior são vistos como “algo” que pode ser fabricado pouco a pouco, por meio das relações de poder. Tanto o “corpo docente” quanto os corpos individuais são pressionados por mecanismos de controle e de vigilância, os quais buscam, muitas vezes, de forma sutil e silenciosa, tornar os professores obedientes, sempre disponíveis e dóceis por meio de práticas de poder e por práticas que promovam a internalização de valores e o controle das condutas. Contudo, percebeu-se, neste estudo, que as professoras não são alvos inertes nas relações de poder nas IES. Elas criam micropráticas como forma de resistir aos mecanismos do poder disciplinar em suas respectivas instituições de ensino.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio, na forma de Bolsa PNPd, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) Brasil.

REFERÊNCIAS

- Agamben, G. (2009). *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Almeida, J. S., & Soares, M. (2012). Mudaram os tempos; mudaram as mulheres? Memórias de professoras do Ensino Superior. *Avaliação*, 17(2), pp. 557-580.
- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares J., Teixeira F., & Maia, Â. (2017). Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafio. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(14), pp. 159-168.
- Backes, V. F., Thomaz, J. R., & Silva, F. F. (2016). Mulheres docentes no ensino superior: problematizando questões de gênero na universidade federal do Pampa. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 9(2), pp. 166-181.
- Ball, S. J. (2001). Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação. *Currículo sem Fronteiras*, 1(2), pp. 99-116.
- Ball, S. J. (2002). Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(2), pp. 3-23.
- Ball S. J. (2004). Performatividade, Privatização e o Pós-Estado do Bem-Estar. *Educação & Sociedade*, 25(89), pp. 1105-1126.
- Ball, S. J. (2008). *The Education Debate*. Policy Press: Bristol.
- Ball, S. J. (2012). Reforma educacional como barbárie social: economismo e o fim da autenticidade. *Práxis Educativa*, 7(1), pp. 33-52.
- Ball, S. J. (2013). *Foucault, power, and education*. Routledge: New York.
- Ball, S. J. (2014). *Educação Global S.A.: novas redes políticas e o imaginário neoliberal*. Ponta Grossa: Editora UEPG.
- Ball, S. J., & Olmedo, A. (2013). Care of the self, resistance and subjectivity under neoliberal governmentalities. *Critical Studies in Education*, 54(1), pp. 85-96.
- Ball, S. J., & Youdell, D. (2008). *La privatización encubierta en la educación pública*. Londres: Instituto de Educación, Universidad de Londres.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, S. C. V., & Mourão, L. (2018). Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. *Psicologia & Sociedade*, 30, pp. 1-11.
- Batista, F., Baccon, A. L. P., & Gabriel, F. A. (2015). Pensar a escola a partir de Foucault: uma instituição disciplinar em crise? *Inter-Ação*, 40(1), pp. 1-17.
- Brígido, E. I. (2013). Michel Foucault: uma análise do poder. *Revista Direito Econômico e Socioambiental*, Curitiba, 4(1), pp. 56-75.
- Cabana, R. D. P. L., & Ichikawa, E. Y. (2017). As identidades fragmentadas no cotidiano da Feira do Produtor de Maringá. *Organizações & Sociedade*, Salvador, 24(81), pp. 285-304.
- Castro, E. (2004). *El vocabulario de Michel Foucault: un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Prometeo; Universidad Nacional de Quilmes.
- Certeau, M. (1994). *A invenção do cotidiano I: Artes de fazer*. 13. ed. Petrópolis: Vozes.
- Chaves-Batista, N. (2018). Participação em conselhos escolares: da resistência ao gerencialismo rumo à justiça escolar. *Foro de Educación*, 16(25), pp. 207-223.
- Diniz, J. A. R., Oliveira, João Ferreira de, & Lima, D. C. B. P. (2021). A mercantilização da educação superior no Brasil: financeirização e oligopolização. *Revista Educação em Questão*, 59(61), pp. 1-19.
- Fichter, J. H. (1974). *Sociologia*. São Paulo: Pedagógica Universitária.
- Foucault, M. (1998a). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Foucault, M. (1998b). *História da sexualidade II: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1999). *Ditos e escritos I: problematização do sujeito: psicologia, psiquiatria e psicanálise*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Foucault, M. (2013). *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Lisboa: Edições 70.
- Foucault, M. (2017). *Ditos & escritos V: ética, sexualidade, política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Giongo, I., Olegário, F., & Munhoz, A. (2014). Ecos da escola básica: estratégias de disciplinamento e controle. *Conjectura: filosofia e educação*, Caxias do Sul, 19(2), pp. 68-83.
- Gomes, L., & Santos, M. B. M. (2021). Trabalho docente, desigualdades de gênero e saúde em universidade pública. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(12), pp. 5925-5934.
- Gouvêa, J. B., & Ichikawa, E. Y. (2015). Cotidiano Cooperativo: um Estudo em uma Feira de Pequenos Produtores do Oeste do Paraná. *Revista Gestão & Conexões*, 4(1), pp. 68-90.

- Holloway, J., & Brass, J. (2018). Making accountable teachers: the terrors and pleasures of performativity. *Journal of Education Policy*, 33(3), pp. 361-382.
- Hypolito, A. M. (Out-Dez. 2011). Reorganização gerencialista da escola e trabalho docente. *Educação: Teoria e Prática*, 21, pp. 59-78.
- Lauxen, S. L., Alves, C. R. S. T., Contri, A. M., Sinigaglia, B., Puglia, M. B., & Herthal, V. M. (Nov. 2017). Ensino superior e a profissão de professora: os desafios da mulher no século XXI. In *Anais da Conferência Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*. Universidade Eduardo Mondlane Maputo, Moçambique, 7.
- Lesnieski Marlon Sandro, Trevisol, Marcio Giusti, & Bechi, Diego. (2023). Gerencialismo e Performatividade na Educação Superior: apontamentos sobre a incorporação de uma cultura neoliberal. *Revista de Educação Pública*, 32, pp. 686-705.
- Lynch, R. A. (2014). *Foucault's critical ethics*. Fordham University Press: New York.
- Miranda A. R. A., Mafra, F. L. N., & Cappelle, M. C. A. (2012). *Revista de Administração em Diálogo – RAD*, 14(3), pp. 110-136.
- Moraes, Maria Laura Brenner. (2018). Modelos de gestão, performatividade e intensificação do trabalho docente. *Ciências Humanas*, 15(2), pp. 553-562.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 15(4), pp. 731-747.
- Nascimento, A. L. S., Marra, A. V., & Honorato, B. E. F. (Set. 2015). Artes do Fazer e Cotidiano na Escola: Entre o Controle e a Resistência. In *Anais do V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Salvador, BA.
- Neto, O. R. M., Antunes, M. T. P., & Vieira, A. M. (2015). Controle do trabalho docente: provocações foucaultianas para análise da gestão universitária. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, 20(3), pp. 665-683.
- Oliveira, R., & Santos, P. P. (2023). O Processo de Mercantilização da Educação Superior no Brasil e a Negação da Formação Humana: uma Análise Crítica a Partir de István Mészáros. *Revista Internacional de Educação Superior*, 9, pp. 1-19.
- Parente, Juliano Mota. (2018). Gerencialismo e Performatividade Gestão Educação Brasileira. *Educação em Revista*, 19(1), pp. 89-102.
- Revel, J. (2009). *Diccionario Foucault*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Rossato, M., Matos, J. F., & Paula, R. M. (2018). A subjetividade do professor e sua expressão nas ações e relações pedagógicas. *Educação em Revista*, 34, e169376, pp. 1-20.
- Scherer, S. S. (2022). Performatividade e a fragmentação do trabalho docente na escola pública. *Revista Contemporânea de Educação*, 17(38), pp. 116-131.
- Scherer, S. S. (2024). Performatividade e alguns dos seus efeitos na orientação da formação e do trabalho docente no Brasil. *Revista Transmutare*, 9, pp. 1-14.
- Sousa, M. (2018). Apontamentos teórico-metodológicos: contribuições de Stephen J. Ball para as pesquisas de políticas educacionais. *Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, 3, pp. 1-22.
- Sousa, J. R. de, & Santos, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10(2), pp. 1396-1416.
- Souza, K. R., Simões-Barbosa, R. H., Rodrigues, A. M. S., Felix, E. G., Gomes, L., & Santos, M. B. M. (2021). Trabalho docente, desigualdades de gênero e saúde em universidade pública. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(12):5925-5934.
- Souza, E. M. de, Corvino, M. de M. F., & Lopes, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 e 2010. *Organizações & Sociedade*, 20(67), pp. 603-621.
- Spicer, A., & Böhm S. (2007). Moving management: theorizing struggles against the hegemony of management. *Organization Studies*, 28(11), pp. 1667-1698.
- Teixeira, K. K. R., Souza, M. C. R. F., & Netto, C. M. (2021). Ensino Superior e Gênero: Relação com o Saber como Perspectiva Teórica. In Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade, 22 a 24 de setembro. *Anais*, v. XVI, n. 9.
- Vieira, A. M., Neto, O. R. Mendonca, & Antunes, M. T. P. (2015). Aspectos da resistência na atividade docente. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, 41(3), pp. 743-756.

PARTICIPAÇÃO DO USUÁRIO COMO FATOR DETERMINANTE DE QUALIDADE E VALOR EM CONSULTORIA FITNESS

USER PARTICIPATION AS A DETERMINING FACTOR OF QUALITY AND VALUE IN FITNESS CONSULTING

THAÍS LIGIERI ZAGNOLI CUNHA

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)
thaispzc@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8969-8318>

DAVID CHESTER CARVALHO BARROS

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)
davidchest@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3979-0698>

EDUARDO TEIXEIRA MAGALHÃES

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
eduardomagalhaes@ufmg.br
<https://orcid.org/0000-0002-6951-358X>

DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)
dtlopes@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8928-0245>

RESUMO

Objetivo: investigar a relação entre o comportamento de cocriação dos usuários em serviços de consultoria *fitness online* e a qualidade do serviço e valor percebido na experiência do usuário. Originalidade/Valor: a pesquisa destaca a plausibilidade das relações teóricas nesse contexto relacional específico, fornecendo informações cruciais para empreendedores. Além disso, oferece *insights* sobre a atração e envolvimento dos usuários, a qualidade do serviço e a percepção de valor, contribuindo para a gestão e o *marketing* organizacional. Métodos: envolveu-se a aplicação de um questionário *online* a uma amostra não probabilística de 450 respondentes. Análises estatísticas foram realizadas com SPSS e JASP. A consistência interna dos dados foi avaliada por meio dos coeficientes ômega de McDonald e alfa de Cronbach. A validade do instrumento foi confirmada por validade discriminante e convergente. Resultados: indicou-se uma relação positiva entre a participação no processo decisório e a qualidade do serviço, assim como entre o comportamento de cocriação e o valor percebido. Relações moderadas foram observadas entre outros construtos. Conclusão: no contexto da consultoria *fitness online*, a qualidade do serviço foi validada pela inclusão e integração do usuário, enquanto o valor esteve associado ao custo-benefício e ao valor social gerado através do comportamento de cocriação.

PALAVRAS - CHAVE

Marketing, Serviços, Cocriação, Consultoria *Fitness Online*, Experiência.

A B S T R A C T

Objective: To investigate the relationship between users' co-creation behavior in online fitness consulting services and the quality of service and perceived value in the user experience. Originality/ Value: The research highlights the plausibility of theoretical relationships in this specific relational context, providing crucial information for entrepreneurs. Additionally, it offers insights into user attraction and engagement, service quality, and value perception, contributing to organizational management and marketing. Methods: The study involved the administration of an online questionnaire to a non-probabilistic sample of 450 respondents. Statistical analyses were conducted using SPSS and JASP. Internal data consistency was assessed through McDonald's omega and Cronbach's alpha coefficients. Instrument validity was confirmed through discriminant and convergent validity. Results: Positive relationships were indicated between participation in the decision-making process and service quality, as well as between co-creation behavior and perceived value. Moderate relationships were observed among other constructs. Conclusion: In the context of online fitness consulting, service quality was validated through user inclusion and integration, while value was associated with cost-effectiveness and social value generated through co-creation behavior.

K E Y W O R D S

Marketing, Services, Co-creation, Online Fitness Consulting, Experience.

INTRODUÇÃO

À luz da Lógica Dominante do Serviço, o processo de trocas econômicas é estabelecido por meio dos serviços envolvidos na produção de produto ou serviço (Vargo & Lusch, 2008; Vargo & Lusch, 2010). Independentemente de sua natureza, as trocas de mercado implicam fazer algo para e com outra parte em torno da troca (Vargo & Lusch, 2016), por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades e outros recursos em ações que beneficiam todas as partes envolvidas no processo de produção (Vargo & Lusch, 2010; Helkkula *et al.*, 2012).

Prahalad e Ramaswamy (2004) acreditam que essa perspectiva tem permitido o engajamento dos consumidores em um diálogo ativo e explícito com os produtores de produtos e serviços. A performance de interação empresa-consumidor permite ao cliente cocriar experiências únicas com a empresa, revelar novas fontes de vantagem competitiva e orientar a satisfação do cliente, dados os aspectos de percepção de valor e qualidade do serviço, por meio da participação na experiência de cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

A experiência de cocriação torna-se a base para criação de valor do serviço, podendo ser evocada em momentos estratégicos. A experiência do usuário de serviços *fitness* (serviço personalizado) descreve a premissa de cocriação (Gomes *et al.*, 2019). Estabelecido como um programa de treinamento personalizado (TP), preparado e acompanhado por um profissional de educação física que respeita a individualidade biológica de cada cliente (Domingues Filho *et al.*, 2015), os serviços de consultoria *fitness* é compreendido como um serviço interativo e personalizado (Brasil, 2007).

Nesse contexto, uma nova tendência tem ganhado força: o serviço de consultoria *fitness online*. Em ambiente virtual, um consultor desenvolve, estabelece e viabiliza um planejamento de treino *fitness* de acordo com a necessidade de cada cliente (Carmo Junior *et al.*, 2013; Kurylo, 2016). Conseqüentemente, a experiência de uso do cliente é o que pode determinar o valor e a qualidade (Gomes *et al.*, 2019), por meio do comportamento de cocriação, dado que, o processo interativo do serviço de consultoria *fitness online* inclui aspectos de comportamento de participação e cidadania do cliente.

Enquanto o comportamento de participação do usuário envolve aspectos relacionados a busca e compartilhamento de informações, comportamento responsável e interação, já o comportamento de cidadania envolve aspectos relacionados ao *feedback*, *advocacy*, ajuda e tolerância (Yi & Gong, 2013). Ambos os comportamentos inerentes ao serviço e estrategicamente evocados durante a experiência do usuário.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo verificar em que medida o comportamento de cocriação dos usuários de serviços de consultoria *fitness online*, caracterizado por um processo de cocriação, associa-se com a qualidade do serviço e o valor percebido na experiência do usuário do serviço.

A partir da proposta de estudo, este artigo contribui empiricamente na identificação das dimensões relacionadas a qualidade do serviço e à percepção de valor no serviço de consultoria *fitness online* e produzir *insights* para a gestão e *marketing* desse tipo de serviço e serviços similares.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a segunda seção aborda a fundamentação teórica e o desenvolvimento de hipóteses que articulam o comportamento de cocriação com os conceitos de qualidade e valor percebido. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada para a exploração de evidências nos serviços de consultoria *fitness*. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa, seguida pela discussão e suas implicações prática (quinta seção) e pelas considerações finais (sexta seção), as quais trazem as limitações da pesquisa e oportunidades de estudos futuros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A cocriação de valor em serviços *online*, um fenômeno central na lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2008), destaca-se como um processo dinâmico e crucial na interação entre provedores e consumidores. Esse conceito, definido como um processo de integração de recursos do cliente e do fornecedor para gerar experiências únicas de valor, ganha relevância significativa no ambiente digital (Vargo & Lusch, 2008).

A natureza interativa e digital dos serviços *online* cria um terreno fértil para a cocriação de valor. Consumidores desempenham um papel ativo na configuração e personalização de suas experiências, contribuindo assim para a entrega de serviços altamente personalizados (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Esse engajamento ativo dos usuários é fundamental para a dinâmica da cocriação, onde suas contribuições se tornam peças-chave na construção de valor.

Estratégias de facilitação, como a participação dos clientes na inovação (von Hippel, 2005) e o desenvolvimento de plataformas interativas (O'Reilly, 2007), emergem como catalisadores desse processo. A colaboração aberta e o engajamento contínuo tornam-se componentes essenciais da abordagem de cocriação, permitindo que as empresas aproveitem o conhecimento coletivo de seus clientes (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Com os avanços nas pesquisas pode ser coletado alguns efeitos notáveis, como que a abordagem de cocriação influenciou diretamente o desenvolvimento de plataformas interativas, como as redes sociais, transformando não apenas a prestação de serviços, mas a própria natureza das interações online (O'Reilly, 2007). A relação entre cocriação de valor e fidelização do cliente é inegável. Quando os consumidores percebem que suas contribuições são valorizadas e incorporadas nas ofertas de serviços, desenvolve-se uma relação mais forte e duradoura (Payne, Storbacka & Frow, 2008). A cocriação não apenas impacta a qualidade percebida do serviço, mas também fortalece os laços emocionais entre clientes e provedores.

Com a pesquisa de Payne, Storbacka & Frow (2008) destacou a forte conexão entre a cocriação de valor e a fidelização do cliente, influenciando as estratégias de gestão de relacionamento e reforçando a importância da participação ativa do cliente na construção de lealdade. No entanto, apesar dos benefícios, a cocriação de valor online enfrenta desafios substanciais. A gestão da privacidade e segurança dos dados dos usuários é uma preocupação central (Brodie et al., 2011). A transparência e a ética na manipulação das contribuições dos consumidores tornam-se elementos críticos a serem considerados, garantindo a confiança e a participação contínua dos clientes.

A consultoria fitness online e as dimensões do comportamento de cocriação

A cocriação de valor no serviço de consultoria *fitness online* pode ser caracterizada pelo envolvimento do usuário na criação de valor (Sheth et al., 2001). O usuário é considerado uma das partes do processo de troca, no qual os recursos são transferidos entre duas partes (Mowen & Confer, 2003).

O comportamento de cocriação de valor do usuário é composto pelas dimensões participação e cidadania (Yi & Gong, 2013). Segundo a dimensão do comportamento de participação, os usuários buscam e compartilham informações, determinam o comportamento responsável e a interação pessoal no processo de prestação de serviço *fitness online*.

Os usuários buscam informações para esclarecer os requisitos do serviço e atender suas demandas cognitivas. Nesse sentido, os usuários buscam informações sobre o status e os parâmetros do serviço, como realizar suas tarefas enquanto usuários, o que se espera que façam e como se espera que as realizem durante o processo de serviço (Kellogg et al., 1997). Contudo, uma contrapartida pode ser observada no contexto de comportamento de participação: o compartilhamento de informações. Os usuários fornecem informações essenciais para uso no processo de cocriação de valor do serviço (Lengnick-Hall, 1996). Através do compartilhamento de informações, os usuários garantem que os consultores forneçam o serviço de acordo com suas necessidades (Ennew & Binks, 1999).

O comportamento responsável ocorre quando os usuários reconhecem seus deveres e responsabilidades (Ennew & Binks, 1999). Os usuários precisam ser cooperativos, observar as regras e políticas e aceitar orientações dos consultores (Bettencourt *et al.*, 2014). A interação pessoal refere-se às relações interpessoais entre usuários e consultores (Ennew & Binks, 1999), o que inclui aspectos de interação como cortesia, simpatia e respeito (Kelley *et al.*, 1990). A partir disso, apresenta-se primeira hipótese:

- H1: A participação no processo decisório é uma dimensão do comportamento de cocriação de valor.

Segundo a dimensão de comportamento de cidadania do usuário, o *feedback* inclui informações solicitadas e não solicitadas que os usuários fornecem ao prestador de serviços, o que ajuda a melhorar o processo de criação de serviço a longo prazo (Groth *et al.*, 2004). Os usuários estão em uma posição única para oferecer orientações e sugestões, dada a sua experiência e perspectiva (Bettencourt, 1997). O *advocacy* refere-se à recomendação do serviço a outras pessoas (Fidalgo, 2004) e indica fidelidade ao serviço e promoção dos interesses que envolve o serviço *fitness online* em si (Bettencourt, 1997; Fidalgo, 2004).

O comportamento de ajuda entre usuários possibilita o direcionamento do comportamento no processo do serviço de maneira consistente com as funções esperadas (Fidalgo, 2004). As atividades dos usuários do serviço *fitness online* são menos definidas, o que pressupõe ajuda espontânea (Fidalgo, 2004) e extensão de empatia entre usuários (Rosenbaum & Massiah, 2007). Por fim, a tolerância refere-se à disposição do usuário em ser paciente quando a entrega do serviço não atende as suas expectativas (Lengnick-Hall *et al.*, 2000), como, por exemplo, entrega de planejamento fora do prazo e pouca adaptação ao planejamento. Considerando o exposto sugere-se a hipótese:

- H2: A cidadania do cliente é uma dimensão do comportamento de cocriação de valor

A partir do desenvolvimento das hipóteses iniciais pode-se estabelecer a relação do comportamento de cocriação com a qualidade do serviço e valor percebido, pelo usuário *fitness online*.

O comportamento de cocriação e a qualidade do serviço

Os usuários de serviço como o de consultoria *fitness* não apenas consomem o serviço, mas também o comercializam indiretamente por meio de diferentes comportamentos de engajamento (Itani *et al.* 2019), que levam a comportamentos de cocriação de valor (Yi & Gong, 2013).

Para Alzaydi *et al.* (2018) uma visão geral da qualidade do serviço e domínio da entrega baseia-se na inclusão e integração do usuário. No ambiente virtual, o impacto da participação e do suporte entre os usuários na qualidade do serviço é reconhecido (Sigala, 2009).

O serviço é um tipo de transação que agrega valor aos usuários (Lovelock *et al.*, 2011). Por essa razão é importante utilizar abordagens que possam medir a consistência do serviço pelos usuários de modo a estabelecer um processo do serviço capaz de satisfazer o usuário e verificar as preferências e impressões dos usuários sobre a qualidade do serviço (Parasuraman *et al.* 1985).

Nesse sentido, é necessário lembrar que o modelo de Grönroos (1993) enfatiza a qualidade pelo usuário com base na comparação entre expectativas do usuário e percepções de eficiência do serviço. Assim, o comportamento de cocriação estabelece-se como parâmetro para verificação da qualidade do serviço *fitness online*, dado o comportamento de participação e cidadania inerentes ao processo do serviço (Sigala, 2009; Elsharnouby, 2015; Xu *et al.*, 2018).

Diante disso, propõe-se uma relação entre essas dimensões mediante as hipóteses abaixo:

- H3: A participação no processo decisório em serviço de consultoria *fitness* está positivamente relacionada com a qualidade do serviço.
- H4: O comportamento de cocriação de valor em serviço de consultoria *fitness* está positivamente relacionado com a qualidade do serviço.

O comportamento de cocriação e o valor percebido

O comportamento de cocriação pode ser estabelecido como parâmetro ao valor percebido do usuário do serviço *fitness online*, por meio da participação e o comportamento de cidadania do mesmo. Carlson *et al.* (2019) diz que a inserção do usuário no processo de um serviço cocriar valor por meio experiência do usuário.

O valor da experiência é verificado por meio da participação do usuário no serviço (Carlson *et al.*, 2019). A influência da participação do cliente no valor funcional, valor emocional, valor relacional e valor de titularidade, que se traduzem em resultados de desempenho de relacionamento com o serviço (Carlson *et al.*, 2019). Prebensen e Xie (2017) exploram os efeitos da participação do usuário do serviço no valor percebido e satisfação. Nesse sentido, a participação e o domínio do serviço representam o conhecimento e as habilidades autopercebidas do usuário frente a experiência em uso.

Para France *et al.* (2020) a participação do usuário em uma variedade de comportamentos ativos inclui desenvolvimento, *feedback*, *advocacy* e ajuda, de modo a cocriar as percepções do cliente sobre o valor do serviço. Em particular, as dimensões de qualidade, emocional, preço e valor social com relação às dimensões do comportamento de cocriação. Portanto, é importante explorar o papel do cliente na realização do valor, assim, tem-se formuladas as hipóteses:

- H5: A participação no processo decisório em serviço de consultoria *fitness* mantém relação positiva como valor percebido pelo usuário do serviço.
- H6: O comportamento de cocriação de valor em serviço de consultoria *fitness* mantém relação positiva com o valor percebido pelo usuário do serviço.

A qualidade e o valor percebido

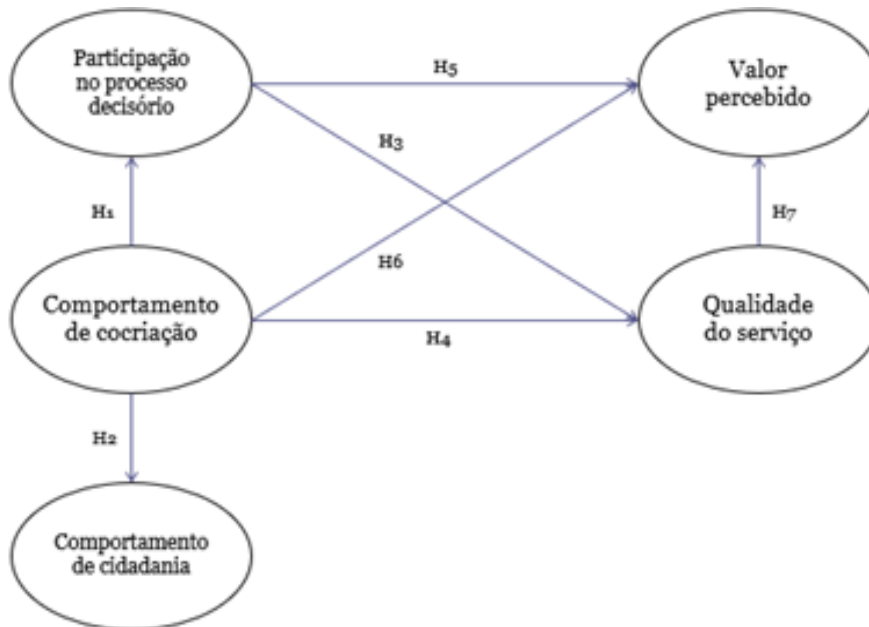
Garcia-Fernandez *et al.* (2018) buscaram compreender a relação entre a qualidade percebida e a conveniência do serviço sobre o valor percebido, a satisfação e a lealdade do usuário.

Os resultados do estudo demonstram a importância de uma gestão adequada, dos sacrifícios não monetários e da qualidade percebida, uma vez que a fidelidade do cliente pode depender de fatores emergentes que focam em serviços de qualidade e proposições de valor (Garcia-Fernandez *et al.*, 2018). Pode se dizer que o valor percebido é compreendido como sendo a avaliação geral feita pelo consumidor a respeito da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e o que é dado em troca (Zeithaml, 1988). Diante disso, sugere-se a hipótese:

- H7: A qualidade do serviço mantém relação positiva com o valor percebido.

Tendo em vista a abordagem teórica e as hipóteses desenvolvidas, o modelo de pesquisa proposta busca relacionar os construtos: comportamento de cocriação (participação no processo decisório e comportamento de cidadania) qualidade do serviço e valor percebido. A Figura 1 ilustra o modelo teórico, que conforme explicitado na seção seguinte (Metodologia), será testado a partir de uma amostra de usuários de serviços de consultoria *fitness online*.

Figura 1 - Modelo teórico



METODOLOGIA

Esta seção delinea os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa de mestrado que fundamenta este artigo, seguindo uma abordagem quantitativo-descritiva. Para a seleção dos participantes, foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: a) ser usuário do serviço de consultoria *fitness online*; b) ter acesso à internet para facilitar a participação, pois toda a coleta de dados será realizada em um ambiente virtual; c) possuir mais de 18 anos de idade. Quanto aos critérios de exclusão e suas respectivas justificativas, foram considerados: a) não ser usuário do serviço de consultoria *fitness online*; b) ser menor de idade, incapaz ou pertencer

a qualquer situação que o classifique como parte de grupos socialmente vulneráveis; c) não ter acesso à internet, uma vez que a etapa foi conduzida em um ambiente virtual.

A pesquisa foi realizada entre abril e maio de 2022, por meio um questionário *online* a uma amostra de 450 respondentes, que utilizam o serviço de consultoria *fitness online*. A amostra foi do tipo não probabilística (bola de neve), obtida a partir da pergunta filtro - Você utiliza o serviço de consultoria *fitness online*. (Baxter & Babbie, 2003). Os principais canais considerados foram grupos do Facebook e hiperlink em grupos de WhatsApp e e-mail.

O instrumento de pesquisa foi proposto a partir de escalas validadas nos estudos prévios de Yi e Gong (2013), Sweeney e Soutar (2001) e Parasuraman *et al.* (1988). O modelo de escala utilizado foi do tipo Likert, comumente usados para fornecer opções de respostas-padrão a uma determinada pergunta. As categorias de respostas nesta escala foram de grau de concordância em onze níveis, variando entre “0 - discordo totalmente” até o “10 - concordo totalmente”.

As análises estatísticas multivariadas foram realizadas por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 23, *software* Excel e o software JASP (*Jeffrey's Amazing Statistics Program*). Primeiramente, o banco de dados passou por tratamento inicial (duplicatas, *outliers*, *missing*), e posteriormente realizou-se a Análise Fatorial confirmatória (AFC) e Modelagem por Equação Estrutural (MEE).

Verificadas por meio do Shapiro-Wilks e o de Kolmogorov-Smirnov, a normalidade dos dados não foi atestada, por essa razão as análises foram implementadas utilizando o método de estimação *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS), adequado para dados categóricos (Distefano & Morgan, 2014; Muthén *et al.*, 2017).

A AFC e MEE considerou como parâmetro psicométricos os índices de ajuste utilizados para avaliar o modelo global: χ^2 ; χ^2/df ; *Comparative Fit Index* (CFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA); a razão χ^2/df deve ser menor que 5 ou, preferencialmente, menor que 3; Valores de CFI e TLI devem ser maior que 0,90 e, preferencialmente acima de 0,95; Valores de RMSEA devem ser menor que 0,08 ou, preferencialmente menor que 0,06, com intervalo de confiança (limite superior) menor 0,10 (Brown, 2015).

Verificou-se a consistência interna dos dados por meio dos coeficientes de confiabilidade simples (ômega de McDonald e alfa de Cronbach) e composta (Confiabilidade Composta). A validade discriminante e a validade convergente também foram analisadas (Borsa *et al.*, 2015; Raykov, 2007).

RESULTADOS

Exploração dos resultados

Quanto ao tratamento inicial dos dados, foi identificada apenas um dado duplicado no banco de dados da pesquisa, logo sendo excluída. Dos 450 casos válidos, observou-se que o banco de dados da pesquisa possui 5 casos com dados faltantes em variável específica (PPD_fiaac). Dado

que os casos de dados ausentes se concentraram em variável específica, optou-se pela exclusão dos casos identificados na análise.

Os *outliers* univariados foram identificados por meio do SCORE Z, mediante a utilização do critério dos limites de intervalo de confiança Z de 2,58. Foram identificados 53 respondentes com amplitude de pelo menos 1 e no máximo 41 casos de *outliers* univariados. Dentre esses, apenas 6 casos apresentaram *outliers* univariados maior que 10% em um caso, optou-se pela exclusão dos casos.

Os *outliers* multivariados foram tratados mediante a medida de distância de Mahalanobis (D2) dividida por graus de liberdade (df). Os resultados encontrados indicaram valores em um intervalo de 5,19 (máximo) e 0,01 (mínimo). Uma vez que as unidades de análise se concentram em uma amostra de 450 casos, sendo superior a 250 casos, o nível limiar para a medida D2/df considerado para a identificação e exclusão de *outliers* multivariados foi 3,5. Portanto, dado o intervalo encontrado, foram identificados e excluídos 10 casos de *outliers* multivariados, seguidamente excluídos. A partir desse tratamento inicial, o banco de dados manteve-se com 428 casos válidos.

A normalidade dos dados foi avaliada por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para cada variável do modelo, citadas respectivamente, Participação no Processo Decisório (PPD), Cidadania (CID), Valor Percebido (VP) e Qualidade do Serviço (QS). Assim, por meio da expressão (K-S (df) = intervalo estatístico dos itens da variável, $p < \text{Sig. Encontrado}$ e S-W (df) = intervalo estatístico dos itens da itens, tem-se (K-S (429) = |0,236 e 0,364|, $p < 0,000$; S-W (429) = |0,653 e 0,812|, $p < 0,000$) para PPD; (K-S (429) = |0,220 e 0,303|, $p < 0,000$; S-W (429) = |0,653 e 0,838|, $p < 0,000$) para CID; (K-S (429) = |0,250 e 0,298|, $p < 0,000$; S-W (429) = |0,679 e 0,790|, $p < 0,000$) para VP; (K-S (429) = |0,263 e 0,366732|, $p < 0,000$; S-W (429) = |0,621 e 0,732|, $p < 0,000$) para QS.

A hipótese nula do teste de normalidade é que a população possui distribuição normal. Então devemos pensar da seguinte forma: se $p < 0.05$ = indica que você rejeita a hipótese nula, o pressuposto da normalidade foi violado. Em virtude disso, o método de estimação utilizado na AFC e MEE foi o *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS), adequado para dados categóricos (Distefano & Morgan, 2014; Muthén *et al.*, 2017).

Análise descritiva dos dados

A análise descritiva dos dados apresenta as médias, desvio padrão das variáveis observadas, vide Tabela I. As médias apresentaram pouca variabilidade, tendo a maioria dos valores concentrados em altas médias.

Tabela I- Estatística descritiva

Construto	Dimensões	Variáveis observadas	Itens	Média		Desvio Padrão
				Est.	E.P.	Est.
Participação no Processo decisório	Busca de informações	PPD_POPISESO	1. Eu peço a outras pessoas informações sobre o que este serviço oferece.	9,05	0,071	1,485
		PPD_PISOESEL	2. Eu procuro informações sobre onde este serviço está localizado.	8,61	0,103	2,146
		PPD_PAECOCPUBES	3. Eu presto atenção em como os outros se comportam para usar bem este serviço.	8,53	0,105	2,179
	Comp. de informações	PPD_ECQQC	4. Eu explico claramente o que quero ao consultor.	9,16	0,056	1,169
		PPD_FIAC	5. Eu forneço informações adequadas ao consultor.	9,21	0,054	1,124
		PPD_FINPQCPRSO	6. Eu forneço as informações necessárias para que o consultor possa realizar suas obrigações.	9,24	0,051	1,071
		PPD_RTPCR	7. Eu respondo a todas as perguntas do consultor relacionadas ao serviço.	9,33	0,047	0,973
Participação no Processo decisório	Comp. Responsável	PPD_ETTN	8. Eu executo todas as tarefas necessárias.	8,96	0,058	1,205
		PPD_CATCE	9. Eu concluo adequadamente todos os comportamentos esperados.	8,94	0,057	1,19
		PPD_CRC	10. Eu cumpro responsabilidades com o serviço ofertado.	9,08	0,057	1,195
		PPD_SDODC	11. Eu sigo as diretrizes ou ordens do consultor.	9,06	0,054	1,123
	Interação pessoal	PPD_SACC	12. Eu sou amigável com o consultor.	9,39	0,045	0,94
		PPD_SGCC	13. Eu sou gentil com o consultor.	9,38	0,044	0,907
		PPD_SECC	14. Eu sou educado com o consultor.	9,4	0,044	0,918
		PPD-SCCC	15. Eu sou cortês com o consultor.	9,41	0,043	0,901
		PPD_NARCC	16. Eu não ajo rudemente com o consultor.	9,45	0,043	0,892

Construto	Dimensões	Variáveis observadas	Itens	Média		Desvio Padrão
				Est.	E.P.	Est.
Cidadania	Feedback	CID_STIUSCMSDC	17. Se tenho uma ideia útil sobre como melhorar o serviço, digo ao consultor.	9,17	0,063	1,319
		CID_QRBACC	18. Quando recebo um bom atendimento do consultor, comento.	9,31	0,048	1,006
		CID_FCPSSCRPO	19. Quando tem um problema, digo ao consultor sobre isso.	8,65	0,088	1,841
	Advocacy	CID_FCPSSCRPO	20. Eu falo coisas positivas sobre o serviço e o consultor as repassa para os outros.	8,65	0,09	1,875
		CID_FRPSSCIOP	21. Faço recomendações positivas sobre o serviço e o consultor indica a outras pessoas.	8,78	0,081	1,683
		CID_EAPUS	22. Encorajo amigos e parentes a usar o serviço.	8,06	0,138	2,881
	Ajuda	CID_AOUSPMA	23. Eu ajudo outros usuários se precisarem de minha ajuda.	7,98	0,139	2,893
		CID_AOUSEPTP	24. Eu ajudo outros usuários se eles parecem ter problemas.	7,91	0,145	3,01
		CID_EOUUSC	25. Eu ensino outros usuários a usar o serviço corretamente.	7,87	0,143	2,971
		CID_DCOU	26. Eu dou conselhos a outros usuários.	7,34	0,15	3,116
	Tolerância	CID_SCFONFPCEEDTI	27. Se o serviço não for prestado conforme o esperado, eu estaria disposto a tolerar isso.	8,18	0,101	2,107
		CID_SCCEDSESDSP	28. Se o consultor cometer um erro durante a entrega do serviço, eu estaria disposto a ser paciente.	7,89	0,111	2,301
CID_STQEMTNEPRCFOEDA		29. Se eu tiver que esperar mais tempo do que normalmente esperava para receber o serviço, eu estaria disposto a me adaptar.	9,14	0,058	1,202	

Construto	Dimensões	Variáveis observadas	Itens	Média		Desvio Padrão
				Est.	E.P.	Est.
Valor Percebido	Funcional	VP_CFOTQC	30. O serviço tem qualidade consistente.	9,16	0,049	1,018
		VP_CFOBE	31. O serviço é bem entregue.	9,23	0,055	1,136
		VP_CFOTPQA	32. O serviço tem um padrão de qualidade aceitável.	7,84	0,127	2,643
		VP_CFOTPTF	33. O serviço tem pouco trabalho físico.	8,1	0,115	2,399
		VP_CFONDMT	34. Não duraria muito tempo.	9,15	0,052	1,085
		VP_CFOQUTDC	35. Teria um desempenho consistente.	9,21	0,05	1,037
	Emocional	VP_CFOSQGU	36. É um produto que eu gostaria de ter.	9,22	0,051	1,065
		VP_CFOMDCVFUS	37. Deixa-me com vontade de usá-lo.	9,2	0,049	1,021
		VP_FTUSCFO	38. Deixa-me tranquilo ao utilizar o serviço.	9,19	0,05	1,046
		VP_MSBCSCFO	39. Faz-me sentir bem.	9,16	0,052	1,082
		VP_SCFMDP	40. Dá-me prazer.	9,07	0,058	1,214
	Econômico	VP_SCFQUTPR	41. Tem um preço razoável.	9,08	0,055	1,136
		VP_SCFOBCB	42. Oferece um bom valor pelo dinheiro.	9,11	0,058	1,213
		VP_PSCFOQUEB	43. É um bom produto pelo preço.	8,87	0,081	1,676
	Social	VP_SCFOASA	44. Ajudaria a sentir-me aceito.	8,83	0,082	1,697
		VP_SCFOMMCSPDBIOP	45. Melhoraria a maneira como sou percebido e deixaria uma boa impressão nas outras pessoas.	8,72	0,093	1,931
		VP_SCFOMPAS	46. Me proporcionaria aprovação social.	9,44	0,047	0,987

Construto	Dimensões	Variáveis observadas	Itens	Média		Desvio Padrão
				Est.	E.P.	Est.
Qualidade do serviço	Confiabilidade	QS_CRPEFS	47.A consultoria é realizada por profissional de educação física ou de saúde.	9,34	0,049	1,013
		QS_CETP	48. O consultor equilibra teoria e prática.	9,25	0,048	1,005
		QS_CTHDIPAF	49. O consultor tem habilidade em despertar o interesse pela atividade física.	9,14	0,057	1,187
	Segurança	QS_CFECQMCI	50.O consultor fornece elementos de comunicação (manuais, avisos, e-mails) que mantém os contratantes informados.	9,29	0,045	0,946
		QS_CTDAT	51. O consultor tem domínio do assunto tratado.	9,29	0,048	0,993
		QS_CIC	52. O consultor inspira confiança.	9,27	0,045	0,938
	Presteza	QS_APPCEA	53.O atendimento prestado pelo consultor é adequado.	9,33	0,045	0,931
		QS_CDSIEA	54.O consultor demonstra sincero interesse em ajudar.	9,32	0,045	0,928
	Empatia	QS_CCNEC	55.O consultor compreende as necessidades específicas do contratante.	9,3	0,048	1,003
		QS_CDAIC	56.O consultor dá atenção individualizada aos contratantes	9,30	,048	1,003

NOTA: EST – ESTIMATIVA, EP – ERRO PADRÃO, P – P-VALOR

A amplitude final e inicial de variação das médias das variáveis que compõem o banco de dados como um todo concentra-se na variável PPD_SACC, com maior amplitude e na variável CID_SCFONFPCEEDTI, com menor amplitude. A variável PPD_SACC apresentou a maior média (9,39) e a variável CID_SCFONFPCEEDTI a menor média (7,34), entre as variáveis observadas. Isso indica baixa a variabilidade de médias do banco de dados e concentração de respostas próxima ao máximo.

Por construto, entre as variáveis observadas e concentradas em PPD, tem-se que a amostra apresenta um padrão de respostas concentrada em significativa participação no processo de decisão do serviço de consultoria *fitness online*. A variável PPD_NARCC apresentou a maior média (9,45) e a variável PPD_PAECOC PUBES apresentou a menor média (8,53). Com relação às médias das variáveis de CID, a variabilidade das médias tem relativa amplitude entre as variáveis observadas, porém não baixas. Entre as variáveis observadas do construto, e a variável CID_QRBACC apresentou a maior média (9,31) e a variável CID_SCFONFPCEEDTI menor média (7,34). O construto VP variabilidade de média concentrada entre as variáveis observadas, VP_CFONDMT

(8,10) menor amplitude de média VP_CFOMDCVFUS (9,22), maior amplitude de média. Por fim, QS é o construto que apresenta um padrão de resposta concentrado em médias altas, com variabilidade entre QS_CRPEFS (9,44) e QS_CFECQMCI (9,14).

O desvio-padrão indica a concentração de dados em torno da média, ou seja, o quanto o conjunto de dados é uniforme. Se desvio padrão apresenta alta dispersão (mais distante de 0) então os dados são heterógenos, diante do argumento ($p \rightarrow q$) a inversa ($\sim p \rightarrow \sim q$) se diz verdadeira, ou seja, se desvio padrão apresenta baixa dispersão (mais próximo de 0), então os dados são homogêneos. De forma geral, os dados apresentaram baixa dispersão com situante desvio padrão alto em CID_EOUUSC (3,010) e CID_SCFONFPCEEDTI (3,116), exatamente no construto Cidadania que apresentou um padrão média de respostas baixo em comparação ao demais construtos. No entanto, podem ser consideradas mais próximas de 0 do que distante, além do mais, dado o número de variáveis próximas de 0, tendo como base o banco de dados inteiro, atesta-se a homogeneidade dos dados.

Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória executada observou a adequação do modelo de medida, uma vez que foram utilizadas escalas adaptadas de diferentes instrumentos. A estrutura apresentou índices de ajustes adequados para os fatores encontrados, como mostra-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Índices de ajuste do modelo de Medida

Fator	χ^2 (gl)	χ^2 /gl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
PPD	109.224	1.76	0.986	0.983	0.034	0.042 (0.029 – 0.055)
CID	47.778	2.51	0.993	0.990	0.032	0.059 (0.038 – 0.080)
VP	160.429	3.02	0.996	0.995	0.052	0.068 (0.057 – 0.081)
QS	163.862	4.68	0.960	0.948	0.032	0.092 (0.078 – 0.107)

FONTE: DADOS DA PESQUISA EXTRAÍDOS A PARTIR DO SOFTWARE JASP.

A avaliação do viés de variância comum foi realizada por meio da verificação do *Variance Inflation Factor* (VIF), que observa o grau de multicolinearidade das variáveis observadas. A avaliação do viés da variância comum a partir da *Variance Inflation Factor* (VIF) reduz os questionamentos sobre a integridade das análises fatoriais, em razão da multicolinearidade. Essa abordagem prática é apresentada para a identificação de viés de método comum com base em fatores de inflação de variância gerados por meio de um teste de colinearidade completo (Kock, 2017).

Se todos os VIFs resultantes de um teste de colinearidade estiverem dentro do esperado, o modelo pode ser considerado livre de viés do método comum (Kock, 2015). Valores de VIF de 10 ou acima indicam problemas críticos de colinearidade, (Pallant, 2010). Preferencialmente, os valores devem estar próximos de 5 ou inferiores a 3 (Hair et al., 2019).

Conforme pode ser visto na Tabela 3, os valores VIFs dos construtos endógenos são satisfatórios para quase todos os fatores, exceto para Cidadania que apresentou variáveis com multicolinearidade acima do esperado nas seguintes variáveis CID_AOUSPMA (11,521), CID_AOUSEPTP (16,838), CID_EOUUSC (10,013), CID_DCOU (12,795), que, respectivamente, foram excluídas do Modelo de Medida.

Tabela 3 - Fator de Inflação de Variância

PPD	2,738	3,439	VP	3,578	2,328
1,335	2,045	3,794	2,380	2,210	2,518
1,660	2,258	2,277	2,473	3,946	1,866
1,770	2,411	11,521	2,017	3,394	2,866
2,246	3,294	16,838	3,063	3,573	2,936
2,079	2,595	10,013	3,093	3,918	3,413
2,766	2,764	12,795	2,997	4,498	2,328
2,039	CID	3,026	3,012	3,446	3,642
2,554	1,705	3,808	2,971	QS	3,029
2,950	1,656	4,352	2,876	2,158	2,563

FONTE: DADOS DA PESQUISA EXTRAÍDOS A PARTIR DO SOFTWARE SPSS

Seguidamente, realizou-se mais uma rodada da AFC sem a presença dos itens supracitados. A razão do qui-quadrado e os índices de ajustes apresentaram melhora significativa no Fator Cidadania, apesar de que no primeiro os coeficientes foram considerados adequados, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Índices de ajuste do modelo de medida

Fator	χ^2 (gl)	χ^2 /gl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
PPD	109.224	1.76	0.986	0.983	0.034	0.042 (0.029– 0.055)
CID	47.778	1.68	0.997	0.994	0.028	0.040 (0.000 – 0.076)
VP	160.429	3.02	0.996	0.995	0.052	0.068 (0.057 – 0.081)
QS	163.862	4.68	0.960	0.948	0.032	0.092 (0.078 – 0.107)

FONTE: DADOS DA PESQUISA EXTRAÍDO A PARTIR DO SOFTWARE JASP

Após a verificação da colinearidade e a retirada dos itens, o fator concentrou-se apenas nos itens da dimensão *Advocacy*. A Tabela 5 apresenta o modelo de medida, que se manteve significativo ($p < .001$) e com cargas fatoriais acima de 0.70.

Tabela 5 - Análise Fatorial Confirmatória

Fator	Indicadores	Est.	E.P.	z-valor	P	95% I.C.		E.P.
						Inf.	Sup.	
Interação Pessoal	PPD_SACC	0.539	0.055	9.773	< .001	0.431	0.647	0.772
	PPD_SGCC	0.535	0.048	11.170	< .001	0.441	0.628	0.795
	PPD_SECC	0.598	0.053	11.289	< .001	0.495	0.702	0.879
	PPDSCCC	0.541	0.048	11.274	< .001	0.447	0.635	0.810
	PPD_NARCC	0.550	0.055	9.957	< .001	0.442	0.658	0.831
Comportamento Responsável	PPD_ETTN	0.755	0.084	8.946	< .001	0.590	0.921	0.822
	PPD_CATCE	0.780	0.078	9.966	< .001	0.627	0.934	0.860
	PPD_CRCISO	0.761	0.079	9.670	< .001	0.607	0.916	0.836
	EPPD_SDODC	0.627	0.065	9.587	< .001	0.499	0.755	0.733
Compartilha Informações	PPD_ECQQC	0.330	0.104	3.158	0.002	0.125	0.535	0.776
	PPD_FIAC	0.299	0.092	3.234	0.001	0.118	0.480	0.734
	PPD_FINPQCPRSO	0.339	0.105	3.224	0.001	0.133	0.545	0.871
	PPD_RTPCRIS	0.261	0.087	3.007	0.003	0.091	0.431	0.739
Advocacy	CID_FCPSSCRPO	1.636	0.154	10.654	< .001	1.335	1.937	0.890
	CID_FRPSSCIOP	1.723	0.138	12.455	< .001	1.452	1.995	0.920
	CID_EAPUS	1.235	0.142	8.699	< .001	0.957	1.514	0.735
Tolerância	CID_SCFONFPCEEDTI	2.568	0.103	24.881	< .001	2.366	2.771	0.825
	CID_SCCEDSESDSP	1.880	0.116	16.228	< .001	1.653	2.107	0.893
	CID_STQEMTNEPRCFOEDA	2.163	0.105	20.603	< .001	1.957	2.369	0.941
Custo-benefício	VP_CFOQUTDC	0.834	0.067	12.490	< .001	0.703	0.965	0.769
	VP_CFOSQGU	0.816	0.070	11.695	< .001	0.679	0.953	0.787
	VP_CFOMDCVFUS	0.809	0.062	13.073	< .001	0.687	0.930	0.760
	VP_FTUSCFO	0.789	0.065	12.162	< .001	0.661	0.916	0.772
	VP_MSBCSCFO	0.871	0.061	14.307	< .001	0.752	0.990	0.832
	VP_SCFMDP	0.790	0.055	14.404	< .001	0.683	0.898	0.730
	VP_SCFQUTPR	0.992	0.072	13.743	< .001	0.850	1.133	0.817
	VP_SCFOBCB	0.945	0.068	13.975	< .001	0.812	1.077	0.832
VP_PSCFOQUEB	0.971	0.077	12.581	< .001	0.820	1.122	0.801	

Fator	Indicadores	Est.	E.P.	z-valor	P	95% I.C.		E.P.
						Inf.	Sup.	
Social	VP_SCFOASA	1.588	0.108	14.721	< .001	1.376	1.799	0.947
	VP_SCFOMMCSPDBIOP	1.502	0.107	14.085	< .001	1.293	1.711	0.885
	VP_SCFOMPAS	1.613	0.124	13.014	< .001	1.370	1.856	0.835
Qualidade Serviço	QS_CRPEFS	0.715	0.083	8.582	< .001	0.552	0.878	0.725
	QS_CETP	0.758	0.071	10.667	< .001	0.619	0.898	0.749
	QS_CTHDIPAF	0.768	0.072	10.597	< .001	0.626	0.910	0.765
	QS_CFECQMCI	0.804	0.063	12.688	< .001	0.679	0.928	0.677
	QS_CTDAT	0.769	0.059	13.057	< .001	0.654	0.885	0.814
	QS_CIC	0.818	0.060	13.637	< .001	0.700	0.935	0.825
	QS_APPCEA	0.793	0.065	12.272	< .001	0.666	0.919	0.846
	QS_CDSIEA	0.801	0.063	12.741	< .001	0.678	0.925	0.862
	QS_CCNEC	0.771	0.057	13.543	< .001	0.660	0.883	0.833
QS_CDAIC	0.790	0.063	12.638	< .001	0.668	0.913	0.789	

A consistência interna do instrumento foi considerada através dos coeficientes de ômega de McDonald's, Alfa de Cronbach's e Confiabilidade Composta. A verificação da Validade Convergente foi considerada por meio da Variância Média Extraída (VME), de modo a verificar a consistência e homogeneidade dos fatores e itens. Todos os três coeficientes foram considerados bons, visto que são próximos de 1 (Valentini & Damásio, 2016), assim, atesta-se a consistência interna e validade convergente do modelo de medida, vide Tabela 6.

Tabela 6 - Consistência Interna e Validade Convergente

Construtos	Consistência Interna			Validade Convergente
	Ômega de McDonald's	Alfa de Cronbach's	C.C	V.M. E
Interação Pessoal	0.909	0.909	0.910	0.928
Compartilhamento Responsável	0.888	0.886	0.887	0.896
Compartilhamento Informações	0.863	0.860	0.862	0.863
Advocacy	0.892	0.884	0.887	0.833

Construtos	Consistência Interna			Validade Convergente
	Ômega de McDonald's	Alfa de Cronbach's	C.C	V.M. E
Tolerância	0.906	0.898	0.917	0.879
Custo-Benefício	0.939	0.938	0.938	0.903
Social	0.918	0.917	0.921	0.875
Qualidade Serviço	0.941	0.941	0.943	0.904

A verificação de Validade Discriminante foi considerada por meio da verificação da correlação entre fatores e raiz da Variância Media Extraída de Fornell e Larcker (Ab Hamid et al., 2017). A Tabela 7 mostra que nenhuma correlação entre os fatores ficou acima do limite da raiz quadrada da VME, assim, atesta-se a Validade Discriminante do Modelo de Medida.

Tabela 7 - Validade Discriminante – Critério de Fornell e Larcker

	InterPes	CompRes	CompInfo	Advoc	Toler	CustBenefício	Social	QualiSer
InterPes	0.963*							
CompRes	0.437	0.946*						
CompInfo	0.627	0.606	0.929*					
Advoc	0.124	0.491	0.156	0.913*				
Toler	0.036	0.289	0.148	0.330	0.937*			
CustBenefício	0.458	0.533	0.559	0.214	0.414	0.950*		
Social	0.280	0.324	0.338	0.125	0.493	0.652	0.935*	
QualiSer	0.650	0.413	0.612	0.169	0.240	0.720	0.527	0.951*

NOTA: *RAIZ DE VME, INTERPES - INTERAÇÃO PESSOAL, COMPRES – COMPORTAMENTO RESPONSÁVEL, COMPINFO – COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES, ADVOC. – ADVOCACY, TOLER – TOLERÂNCIA, CUSTBENEFÍCIO – CUSTO-BENEFÍCIO, QUALISER – QUALIDADE SERVIÇO.

Diante do exposto, tem a evidência de ausência de altos graus de multicolinearidade, existência de consistência interna, validade convergente e discriminante respectivas à estrutura da AFC realizada. Assim, segue-se a análise das relações estruturais do modelo teórico desenvolvido.

Modelagem de equações estruturais

O Modelo Completo (modelo de medida + modelo estrutural) apresentou índices de ajuste do modelo estrutural satisfatórios, conforme pode ser observado na Tabela 8

Tabela 8 - Índices de Ajuste do Modelo

χ^2 (gl)	χ^2 /gl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
1532.742	2.00	0.956	0.953	0.082	0.049 (0.045– 0.052)

NOTA: χ^2 = QUI-QUADRADO; GL = GRAUS DE LIBERDADE; CFI = COMPARATIVE FIT INDEX; TLI = TUCKER-LEWIS INDEX; SRMR = STANDARDIZED ROOT MEAN SQUARE RESIDUAL; RMSEA = ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION.

FONTE: DADOS DA PESQUISA EXTRAÍDO A PARTIR DO SOFTWARE JASP.

O modelo de medida com cargas fatoriais expressivas e estimativas significativas ($p < 0,005$) e com relações estruturais do Modelo teórico significantes em todas as hipóteses desenvolvidas. A Figura 2 apresenta as relações estruturais do modelo teórico.

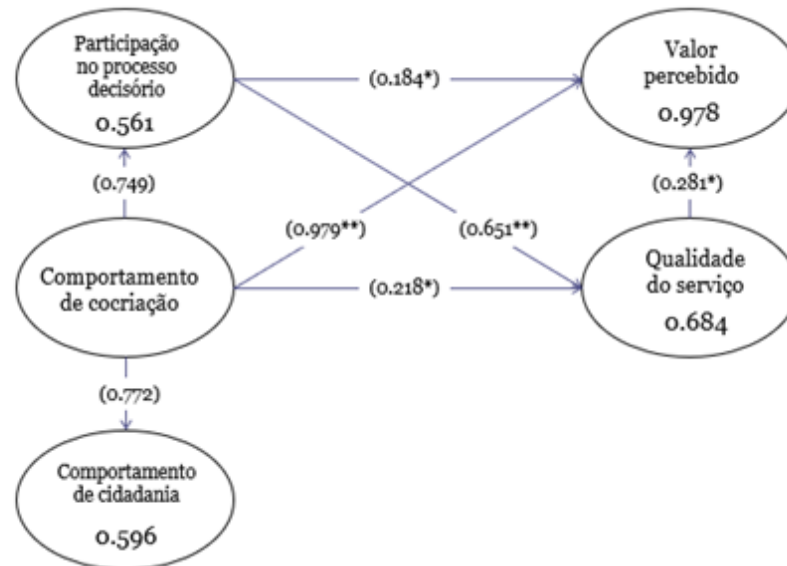
De modo geral, todas as hipóteses sugeridas nessa pesquisa foram confirmadas. as estimativas indicam uma forte relação positiva entre o construto Participação no Processo Decisório e o construto Qualidade do Serviço ($\beta = 0.651$, $p < 0.001$). Confirma-se também a relevância do construto Comportamento de Cocriação para o construto Qualidade do Serviço, dado a associação direta e significativa entre eles ($\beta = 0.218$, $p < 0.017$).

As estimativas sobre o construto Valor Percebido mostram o impacto significativo das variáveis latentes pelo construto Participação no Processo Decisório ($\beta = 0.184$, $p < 0.047$), Qualidade do serviço ($\beta = 0.281$, $p < 0.005$) e Comportamento de Cocriação ($\beta = 0.979$, $p < 0,001$). No entanto, percebe-se que o construto do comportamento de cocriação é que apresenta uma relação forte e positiva com o construto Valor Percebido. ao contrário do impacto no construto em Qualidade do Serviço que está mais associado à participação do usuário no serviço, a combinação do comportamento participativo no processo decisório e de cidadania atribui valor ao serviço de consultoria *fitness online*.

Os resultados do R² para verificar a proporção da variabilidade do construto desfecho explicada pelo conjunto dos construtos preditoras são também apresentados na Figura 2. Assim, o construto preditor Comportamento de Cocriação explica o construto desfecho Participação no Processo decisório e Comportamento de Cidadania em 56,1% e 59,6%, respectivamente.

Consequentemente, no papel de construto preditor, Participação no Processo Decisório explica os construtos desfecho Interação Pessoal, Comportamento Responsável e Compartilhamento de Informações em 59,9%, 69,8%, 74,2%, respectivamente. E Comportamento de Cidadania explica *Advocacy* e Tolerância em 39,2% e 33,5%, respectivamente. Do mesmo modo, no papel de construto preditor Valor Percebido explica os construtos desfechos Custo-Benefício e Social em 87,6% e 48,1% respectivamente.

Figura 2 - Resultados do modelo estrutural



Finalmente, enquanto o construto desfecho Valor Percebido é explicado pelos construtos preditores Comportamento de Cocriação, Participação no Processo Decisório e Qualidade do Serviço em 97,8%, o construto desfecho Qualidade do Serviço é explicado em 68,4% pelos construtos preditores Participação no processo decisório e Comportamento de cocriação.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Com base nos resultados da pesquisa, serviço de consultoria *fitness online* precisa ser orientado por meio de cinco estratégias fundamentais para impulsionar a eficácia, baseando-se em renomados especialistas: fomentar a participação ativa do cliente, estimular o comportamento de cocriação, priorizar a qualidade operacionalizada, enfatizar o valor percebido pelo cliente e integrar as proposições de valor do consultor com a qualidade (Cermak; File & Prince, 1994; Woodruff, 1997; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ballantyne et al., 2011).

Para fomentar a participação do cliente, é crucial incentivar a divulgação de informações sobre suas necessidades e objetivos. Questionários detalhados ao iniciar o programa, plataformas interativas, como chats e fóruns, facilitam a comunicação contínua. Criar espaços para compartilhamento de dicas e experiências, solicitar *feedback* regular e oferecer recompensas por participação ativa fortalecem o envolvimento do cliente.

Estimular o comportamento de cocriação envolve incentivar os clientes a serem proativos na comunidade. Fóruns e grupos de *feedback* facilitam a expressão de opiniões, sugestões e *feedback*. Pesquisas de satisfação periódicas e *workshops* virtuais de cocriação demonstram o compromisso em ouvir os clientes, promovendo um ambiente colaborativo.

Priorizar a qualidade operacionalizada exige profissionalismo e eficácia nos treinos e programas de nutrição (Maughan et al., 2018). Torna-se crucial se qualificar como um consultor fitness altamente qualificado, desenvolvendo programas personalizados baseados em evidências científicas. A adoção de tecnologia e plataformas digitais avançadas facilita o acompanhamento, promovendo eficiência e melhorando a experiência do cliente.

Oferecer suporte e orientação contínuos aos clientes requer canais de comunicação acessíveis, equipe de suporte treinada e sessões individuais de acompanhamento. Materiais educacionais online complementam o suporte, promovendo a educação e capacitação dos clientes.

Enfatizar o valor percebido pelos clientes é alcançado por meio de uma comunicação clara dos benefícios, personalização das ofertas e monitoramento constante da satisfação. Depoimentos de clientes e estudos de caso ilustram os resultados alcançados, enquanto sistemas de gestão de clientes fornecem recomendações personalizadas.

Com essas estratégias, os profissionais de consultoria *fitness online* podem criar experiências mais significativas, resultando em maior satisfação, fidelização e sucesso a longo prazo. Essa pesquisa fornece um guia abrangente para impulsionar a eficácia do serviço, destacando a importância da participação ativa do cliente, cocriação, qualidade operacionalizada, suporte contínuo e ênfase no valor percebido para alcançar resultados excepcionais no cenário de consultoria *fitness online*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo verificar em que medida o comportamento de cocriação dos usuários de serviços de consultoria *fitness online*, caracterizado por um processo de cocriação, associa-se com a qualidade do serviço e o valor percebido na experiência do usuário do serviço. A pesquisa revelou que, no serviço de consultoria *fitness online*, as composições teóricas postuladas são plausíveis dada a natureza relacional do serviço. O estudo corroborou resultados de pesquisas prévias que indicaram a participação no processo decisório e o comportamento de cidadania do usuário como dimensões que compõem o comportamento de cocriação de valor.

No serviço de consultoria *fitness online*, a participação no processo decisório corresponde a ações relacionadas ao compartilhamento de informações e comportamento responsável, dadas as interações entre os agentes que compõem o serviço de consultoria (Yi & Gong, 2013). Em contrapartida, o comportamento de cocriação evoca o comportamento cidadão do usuário, ou seja, inserido no processo do serviço, o usuário passa a ter ações de advocacy e tolerância (Yi & Gong, 2013). Atestado o comportamento de cocriação inerente ao serviço de consultoria *fitness* e as dimensões proeminentes, a pesquisa evidencia a relação do comportamento de cocriação com a qualidade do serviço e valor percebido.

No que diz respeito ao comportamento de cocriação e à qualidade, revelou-se que a qualidade do serviço é atestada por meio da inclusão e integração do usuário do serviço, principalmente quanto à participação no processo do serviço. A Participação no Processo Decisório mostrou-se fortemente relacionada à qualidade do serviço. No que diz respeito ao valor percebido e ao comportamento de cocriação, o estudo revelou que o valor está associado ao custo-benefício,

quando se trata de indicadores gerados por valores emocionais e econômicos, e ao valor social gerado no uso do serviço. As proposições de valor são entregues ao usuário e, de acordo com o comportamento de cocriação do mesmo, o valor é gerado por meio do custo-benefício entre o bem-estar da atividade, o preço do serviço e o alcance do objetivo social, dada a funcionalidade percebida do serviço de consultoria *fitness online*.

Nesse sentido, o valor percebido mostrou-se fortemente associado ao comportamento de cocriação em si, ou seja, o valor é determinado por dimensões de participação e cidadania do usuário no serviço. Quanto à relação entre qualidade do serviço e valor percebido, entende-se que a qualidade operacionalizada no processo do serviço de consultoria *fitness online* influencia o valor percebido moderadamente. Então, observa-se que os aspectos de valor percebido, como o custo-benefício e o valor social, são considerados significativos dados à funcionalidade do valor percebido (custo-benefício e social) associado à qualidade do serviço (Tian et al., 2021).

A partir dessa integração do cliente com o serviço, as proposições de valor do consultor passam a ser associadas moderadamente com qualidade. Assim, os resultados dessa pesquisa confirmam que o usuário do serviço consegue definir o valor do serviço por meio do comportamento de cocriação e a qualidade do serviço por meio da participação, do mesmo modo sugerido por Garcia-Fernandez et al. (2018).

Contudo, ainda que os resultados se mostrem consistentes e plausíveis, o estudo apresenta algumas limitações. A amostra ficou concentrada em pessoas jovens e que não têm filhos, ou seja, os resultados podem apresentar *insights* diferentes de acordo com os dados demográficos da população. Tendo isso em vista, sugere-se que o estudo seja replicado em diferentes grupos demográficos, principalmente em grupos etários mais avançados, para observar se o padrão comportamental procede ou pode apresentar nuances.

Ainda, parece conter uma limitação associada à hipótese de causalidade reversa dentro do modelo proposto, ou seja, a interpretação bidirecional da relação entre os construtos pode dificultar a determinação clara da direção da causalidade. O comportamento de cocriação pode ser tanto impulsionado por uma percepção prévia de valor e qualidade quanto influenciar positivamente esses mesmos construtos (Deng et al., 2010; Ares et al., 2020). Além disso, enquanto se postula que a qualidade do serviço influencia positivamente o valor percebido pelos clientes, também é plausível considerar que a percepção prévia de valor por parte dos clientes pode moldar sua avaliação da qualidade do serviço (Martínez-López et al., 2021). Essa ambiguidade desafia a interpretação dos resultados do modelo e ressalta a importância de considerar cuidadosamente a possibilidade de causalidade reversa ao analisar as relações entre os construtos.

Tomando em conta o exposto, os resultados desta pesquisa sobre o comportamento de cocriação, qualidade do serviço e valor percebido em serviços de consultoria *fitness online*, sugere a estudos futuros que prossiga com uma investigação mais profunda sobre o impacto desses construtos em diferentes segmentos demográficos, a fim de compreender como essas variáveis se manifestam em contextos diversos. Além disso, seria relevante explorar estratégias para mitigar a ambiguidade associada à causalidade reversa, adotando abordagens longitudinais ou experimentais para discernir com mais clareza a direção das relações entre os construtos. Adicionalmente, seria enriquecedor investigar como outros fatores, como a personalização do serviço e a qualidade da

interação entre usuário e consultor, influenciam o comportamento de cocriação e sua relação com a qualidade do serviço e o valor percebido.

Essas pesquisas adicionais podem fornecer *insights* valiosos para melhorar a eficácia e a satisfação dos usuários em serviços de consultoria *fitness online* e em outros contextos de prestação de serviços. No entanto, entende-se que este estudo oferece informações valiosas para empreendedores da atividade analisada e traz informações que produzem *insights* para a atração e o envolvimento dos usuários com processo de prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, September). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 890, No. 1, p. 012163). IOP Publishing.
- Alzaydi, Z. M., Al-Hajla, A., Nguyen, B., & Jayawardhena, C. (2018). A review of service quality and service delivery: Towards a customer co-production and customer-integration approach. *Business Process Management Journal*.
- Ares, G., Aschemann-Witzel, J., Curutchet, M. R., Antúnez, L., Machín, L., Vidal, L., & Giménez, A. (2020). "Does informing consumers about the presence of functional ingredients influence liking and perceived healthiness of bread? A case study with β -glucans". *Food Quality and Preference*, 79, 103754.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial marketing management*, 40(2), 202-210.
- Baxter, L. A., & Babbie, E. R. (2003). *The basics of communication research*. Cengage Learning.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of retailing*, 73(3), 383-406.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation: marketing's role in achieving strategic advantage. *California management review*, 57(1), 44-66.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., Souza, D. S. D., Koller, S. H., & Caprara, G. V. (2015). Psychometric properties of the positivity scale-Brazilian version. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28, 61-67.
- Brasil, V. S. (2007). Experiência de Consumo: aspectos conceituais, abordagens metodológicas e agenda de pesquisa. *EnANPAD*, 31^o. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Carlson, J., Rahman, M. M., Taylor, A., & Voola, R. (2019). Feel the VIBE: examining value-in-the-brand-page-experience and its impact on satisfaction and customer engagement behaviours in mobile social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 149-162.
- Cermak, D. S., File, K. M., & Prince, R. A. (1994). Customer participation in service specification and delivery. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(2), 90-97.
- DiStefano, C., & Morgan, G. B. (2014). A comparison of diagonal weighted least squares robust estimation techniques for ordinal data. *Structural Equation Modeling: a multidisciplinary journal*, 21(3), 425-438.
- do Carmo Junior, W., Gobbi, S., & Teixeira, C. V. L. (2013). Personal trainer: a profissão, o profissional e a estrutura de um novo mercado. *Pensar a Prática*, 16(1).
- Domingues Filho, L. A., Lopes, C. R., Evangelista, A. L., da Mota, G. R., Gomes, W. A., Marchetti, P. H., & Pellegrinotti, Í. L. (2015). Efeito do treinamento de força na performance motora de atletas de triathlon ao longo da temporada esportiva. *Revista CPAQV-Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida-CPAQV Journal*, 7(2).
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). "Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China". *International Journal of Information Management*, 30(4), 289-300.
- Elsharnouby, T. H. (2015). Student co-creation behavior in higher education: The role of satisfaction with the university experience. *Journal of marketing for higher education*, 25(2), 238-262.

- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. *Journal of business research*, 46(2), 121-132.
- Fidalgo, A. (2004). Jornalismo Online segundo o modelo de Otto Groth. *Pauta geral*, 11(6), 1-13.
- France, C., Grace, D., Lo Iacono, J., & Carlini, J. (2020). Exploring the interplay between customer perceived brand value and customer brand co-creation behaviour dimensions. *Journal of brand Management*, 27, 466-480.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250-262.
- Gomes, C., Munaier-christian, S., & Serralvo, F. A. (2019). A Cocriação de Valor na Experiência de Uso nos Serviços de Fitness. *XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019, São Paulo*.
- Grönroos, C. (1993). *Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Campus.
- Groth, M., Merten, D. P., & Murphy, R. O. (2004). Customers as good soldiers: Extending organizational citizenship behavior research to the customer domain. *Handbook of organizational citizenship behavior*, 411-430.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of service research*, 15(1), 59-75.
- Itani, O. S., Kassar, A. N., & Loureiro, S. M. C. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 78-90.
- Kelley, S. W., Donnelly Jr, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of retailing*, 66(3), 315.
- Kellogg, D. L., Youngdahl, W. E., & Bowen, D. E. (1997). On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks. *International journal of service industry management*, 8(3), 206-219.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10.
- Kock, N. (2017). Common method bias: a full collinearity assessment method for PLS-SEM. *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*, 245-257.
- Kurylo, A. P. (2016). O universo da consultoria online no treinamento personalizado: um estudo de caso.
- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V. C., & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes. *European journal of marketing*, 34(3/4), 359-383.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of management review*, 21(3), 791-824.
- Lovelock, C.; Hemzo, M.A. & Wirtz, M. A. H. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. (7 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. Tradução Sônia Midori Yamamoto.
- Martínez-López, F. J., Gázquez-Abad, J. C., Rodríguez-Ariza, L., & Rodríguez-Molina, M. Á. (2021). "Consumer responses to service quality: The moderating role of customer perceived value in healthcare services". *The Service Industries Journal*, 41(1-2), 3-26.
- Maughan, R. J., Burke, L. M., Dvorak, J., Larson-Meyer, D. E., Peeling, P., Phillips, S. M., ... & Engebretsen, L. (2018). IOC consensus statement: dietary supplements and the high-performance athlete. *International journal of sport nutrition and exercise metabolism*, 28(2), 104-125.
- Mowen, A. J., & Confer, J. J. (2003). The Relationship Between Perceptions, Distance, and Socio-Demographic Characteristics Upon Public Use of an Urban "In-Fill". *Journal of Park and Recreation Administration*, 21(3).
- Muthén, B. O., Muthén, L. K., & Asparouhov, T. (2017). *Regression and mediation analysis using Mplus*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS (4th ed.)*. Australia: Allen & Unwin Book Publishers.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36, 83-96.

- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prebensen, N. K., & Xie, J. (2017). Efficacy of co-creation and mastering on perceived value and satisfaction in tourists' consumption. *Tourism Management*, 60, 166-176.
- Raykov, T. (2007). Reliability if deleted, not 'alpha if deleted': Evaluation of scale reliability following component deletion. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 60(2), 201-216.
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. A. (2007). When customers receive support from other customers: Exploring the influence of intercustomer social support on customer voluntary performance. *Journal of service research*, 9(3), 257-270.
- Sheth, J. N.; Mittal, B.; & Newman, B. I. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. Atlas.
- Sigala, M. (2009). E-service quality and Web 2.0: expanding quality models to include customer participation and inter-customer support. *The Service Industries Journal*, 29(10), 1341-1358.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
- Tian, T., Sun, L., Peng, S., Sun, F., & Che, Y. (2021). Understanding the process from perception to cultural ecosystem services assessment by comparing valuation methods. *Urban Forestry & Urban Greening*, 57, 126945.
- O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & strategies*, (1), 17.
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 32.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2010). From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship. *Journal of Business Market Management*, 4, 169-179.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44, 5-23.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, 1-10.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25, 139-153.
- Xu, H., Liu, Y., & Lyu, X. (2018). Customer value co-creation and new service evaluation: the moderating role of outcome quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2020-2036.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business research*, 66(9), 1279-1284.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

TRUST IN INSTITUTIONS IMPACTING DISTRESS SYMPTOMS IN TIMES OF COVID-19: THE BRAZILIAN CASE

CONFIANÇA EM INSTITUIÇÕES IMPACTANDO SINTOMAS DE ANGÚSTIA EM TEMPOS DE COVID-19: O CASO BRASILEIRO

JULIANO DOMINGUES SILVA

Universidade Estadual de Maringá (UEM)
jdsilvaz@uem.br
<https://orcid.org/0000-0001-7599-0617>

MAURÍCIO REINERT DO NASCIMENTO

Universidade Estadual de Maringá (UEM)
mrnascimento@uem.br
<https://orcid.org/0000-0003-0263-9484>

FABIANE CORTEZ VERDU

Universidade Estadual de Maringá (UEM)
fcverdu@uem.br
<https://orcid.org/0000-0002-1723-5573>

CLAUDIA CRISTINA MACCEO SATO

Universidade Federal de Roraima (UFRR)
claudiasato@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6621-6240>

A B S T R A C T

This paper provides a retrospective analysis of the impact of trust in institutions in Brazil during the initial wave of Covid-19 on distress symptoms. Capturing data from 571 respondents across all five Brazilian regions during the period of April-May 2020, the study examines the relationship between institutional trust and public health outcomes at the pandemic's onset. Our findings reveal four distinct trust-based groups, reflecting the multifaceted nature of trust amidst the political and misinformation crisis of the time. Notably, our data contradicts the expected norm: the group with the lowest trust in institutions reported fewer distress symptoms, a paradox possibly rooted in a negationist attitude linked to anti-establishment sentiments and the misinformation crisis. In a contemporary context, this study provides historical insights into the dynamics of the pandemic's early days and also offers a reflection point for understanding the long-term implications of institutional trust on public health, especially in times of crisis.

K E Y W O R D S

Trust, Institutions, Distress Symptoms, Covid-19

R E S U M O

Este artigo fornece uma análise retrospectiva do impacto da confiança em instituições no Brasil durante a onda inicial da Covid-19 sobre os sintomas de angústia. Capturando dados de 571 entrevistados de todas as cinco regiões brasileiras durante o período de abril-maio de 2020, o estudo examina a relação entre a confiança institucional e os resultados de saúde pública no início da pandemia. Nossos achados revelam quatro grupos distintos baseados na confiança, refletindo a natureza multifacetada da confiança em meio à crise política e de desinformação da época. Notavelmente, nossos dados contradizem a norma esperada: o grupo com menor confiança em instituições relatou menos sintomas de angústia, um paradoxo possivelmente enraizado em uma atitude negacionista ligada a sentimentos anti-establishment e à crise de desinformação. Em um contexto contemporâneo, este estudo fornece insights históricos sobre a dinâmica dos primeiros dias da pandemia e também oferece um ponto de reflexão para entender as implicações de longo prazo da confiança institucional na saúde pública, especialmente em tempos de crise.

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

Confiança, Instituições, Sintomas de Angústia, Covid-19

INTRODUCTION

The emergence of Covid-19 pandemic brought critical challenges to humankind that go beyond the health problems. The massive public health campaign to slow the spread of the virus which includes hygiene measures and physical distancing brought social, governance and economic issues with it. The health threat of a disease that has no cure or treatment went beyond those that were directly affected by it (Bavel et al. 2020). In the long run, society would feel the effects of the management of the pandemic. Management of the crisis impacted economic recovery and the return to a “normal life”, to prevent the worsening of the situation.

The pandemic and strategies to slow its spread could increase anxiety even in populations that are not directly affected by it (Bavel et al. 2020). Anxiety not only affected life during a pandemic but also made it difficult to recover afterwards by slowing the pace to get to normal. Previous research has shown that distress symptoms have a negative impact in goal attainment and psychological recovery (Clarke et al. 2009). Trust in institutions has a fundamental role in a pandemic, because it can increase the success of applying public health measures and having the population follow them (Morse et al. 2016; Vinck et al. 2019; Blair, Morse and Tsai 2017), on the other hand, the lack of trust may have the opposite effect (Alsan and Wanamaker 2018). In stressful pandemic emergencies, trust is essential (Quinn 2008), because “Trust is likely to be particularly important under circumstances where people feel they have very little personal control over their personal exposure to potential hazards” (Frewer 2004, 393). Our argument is that trust in institutions will lower distress symptoms.

If trust in institutions has a relevant role in mitigate effects of the pandemic, political polarization can have the opposite effect, damaging efforts to coordinate action because different segments of the population can arrive in different conclusions about the threats (Bavel et al. 2020) or do not believe that other groups will act as the health policies demand (Khemani 2020). This effect of polarization may be due to its effect on trust. Banda and Kirkland (2017) argues that polarization has a negative impact in trust in institutions, showing how as polarization increases trusting attitudes declines. Complementing our argument, political polarization will create diverse segments in the population with distinct configuration of trust in institutions leading to different levels of distress symptoms per segment.

Previous research has shown that other variables are predictors of distress during the Covid pandemic, such as Sense of Danger, Individual Resilience and the feeling of being Safe at Home (Kimhi et al. 2020; 2021). Besides that, some socio-cultural characteristics may influence distress in complex situations like this pandemic. Researchers have found similar patterns now (Kimhi et al. 2021; Ballada et al., 2022) as they found during war time (Kimhi et al. 2017). We expect that those variables may have similar effect in Brazil.

The Brazilian case was emblematic. The country was struggling to get out of an economic crisis and at the same time began a political crisis when it was hit by the Covid pandemic. The management of the pandemic by the Brazilian government, during the period of 2020-2022, was considered disastrous. Ex-President Bolsonaro has downplayed the virus, the Minister of Health was replaced twice during the pandemic, and the country has the highest number of cases and deaths in Latin America so far (Burki 2020; Lancet 2020). Brazil was facing some of the most important threats that could make it difficult to handle the pandemic (Bavel et al. 2020; Khemani, 2020): (a) political crisis characterized by polarization and anti-establishment sentiments (Mignozzetti; Spektor, 2019); and (b) misinformation crisis characterized by the development of conspiracy theories, fake news, and polarization and delegitimization of the traditional media (Matos and Formetin 2016; Machado and Miskolci 2019; Vinck et al. 2019).

Political polarization in Brazil, came together with anti-establishment sentiments (Mignozzetti and Spektor 2019). Polarization was limited by the Oligarchy Politics, but the anti-establishment sentiment enhanced the distrust in institutions as a whole and not only in government.

Information is essential in a pandemic, because cooperative action is needed (Bavel et al. 2020; Khemani 2020). Brazil was facing a crisis in the media related with the political crisis (Matos and Formetin 2016; Machado and Miskolci 2019). Conspiracy theories, fake news, polarization and delegitimation of the traditional media in the era of post-truth (Kozinets, Gershoff and White 2020) affected the transmission of reliable information necessary to create cooperative action and change in behavior to fight the pandemic.

Political and misinformation crisis together created a complex context that affected the trust in institutions during Bolsonaro Government. Our challenge is to make sense of it and bring elements that can help us to better understand how this complex environment influenced trust, and the impact of trust in the distress symptoms. Better managing the pandemic could have made the path to recover faster.

In light of these challenges, this paper aims to present a snapshot of Brazil's first wave of Covid-19 and also to underscore the importance of analyzing such critical moments in history. Understanding the interplay between trust in institutions and distress symptoms during the initial wave provides insights for managing future public health crises. As we assessed the complexities of trust in emergent groups, misinformation, and public response in the face of a global health emergency, this study aims to offer insights and reflections that are as relevant today as they were at the start of the pandemic.

BACKGROUND THEORETICAL

Trust in Institutions: A Cornerstone in Pandemic Response

Trust in institutions is pivotal during a public health crisis, as it significantly influences the public's adherence to health guidelines and directives issued by authorities. Trust, or the lack thereof, shapes how information is received and acted upon by the population. In the context of a pandemic, institutional trust encompasses trust in the healthcare system, government bodies, and the media, all of which play critical roles in managing the crisis and disseminating information.

Trust in institutions is a multi-dimensional construct, reflecting the public's confidence in the capability, honesty, and reliability of institutions (Meyer and Ward, 2013). In public health emergencies, trust facilitates cooperation with health measures and compliance with preventive actions (Siegrist and Zingg, 2014). It has been observed that high levels of institutional trust correlate with better health outcomes, as trust promotes adherence to health advisories and vaccination uptake (Bish and Michie, 2010).

The role of trust extends to the processing of information. In times of crisis, individuals are inundated with information, often leading to uncertainty and anxiety. Trust in institutions acts as a filter, influencing which information is deemed credible and which actions are considered appropriate (Luhmann, 2017). When trust is compromised, misinformation can proliferate, leading to resistance against health measures and skepticism towards official guidelines (Van Prooijen and Douglas, 2017).

Trust in Institutions in the Brazilian Context

The Brazilian scenario during the Covid-19 pandemic indeed provides a distinct landscape for examining the interplay between trust in institutions and public response during a health crisis. The country's pre-existing political and economic conditions, characterized by a high degree of volatility and polarization, have significantly influenced the public's trust in institutions. This complex backdrop has profound implications for the effectiveness of public health measures and the overall management of the crisis.

Political and Economic Turbulence: Brazil's political climate prior to the pandemic was marked by instability and controversy, factors which have been found to erode public trust in governmental institutions. The political unrest, characterized by frequent leadership changes and corruption scandals, created a climate of skepticism and uncertainty among the population (Pereira & Teles, 2019). Economic challenges, including high unemployment rates and socio-economic disparities, further exacerbated the public's mistrust and dissatisfaction with institutions (Sott et al., 2022).

Polarization and Public Trust: The impact of political polarization on trust in institutions during the pandemic cannot be overstated. In Brazil, political divisions were intensified by conflicting narratives regarding the severity of the pandemic and the appropriate response measures. This polarization has been shown to undermined the public's trust not only in the government but also in health institutions and the media, thereby affecting compliance with public health directives (Garrett, 2020). Research indicates that in highly polarized societies, individuals are more likely to align their trust in institutions with their political affiliations, leading to a fragmented and uneven response to public health crises (Lazer et al., 2018).

Effectiveness of Public Health Measures: The erosion of trust in institutions due to political and economic instability, coupled with a polarized political landscape, had direct implications for the effectiveness of public health measures. Trust is a crucial component in the public's compliance with health directives. A lack of trust can lead to skepticism towards public health guidelines, resistance to vaccination, and non-compliance with containment measures (Bavel et al., 2020). The Brazilian case has highlighted how diminished trust can lead to mixed messages, confusion, and ultimately, a suboptimal public response to the pandemic (Bargain & Aminjonov, 2020).

In summary, the Brazilian context during the Covid-19 pandemic underscored the significant role of trust in institutions for an effective public health response. The pre-existing political and economic turbulence, along with the heightened state of polarization, has crucially shaped the public's trust and subsequent compliance with health measures. This case offers valuable insights into the dynamics of trust and public health during a crisis and underscores the need for stable, transparent, and consistent communication from institutions to foster public trust and cooperation.

Trust and Distress Symptoms during Covid-19

The relationship between trust in institutions and distress symptoms during Covid-19 is intricate and multi-faceted. Distress symptoms, encompassing anxiety, depression, and stress reactions, can be exacerbated or mitigated by the level of trust in institutions.

Theoretically, trust in institutions should act as a buffer against distress symptoms. Trust can provide a sense of security and predictability in uncertain times, reducing anxiety and stress (Hetherington, 2005). In the context of a health crisis, trust in health institutions and authorities can alleviate fear and panic, as the public feels reassured about the management of the crisis and the reliability of the information received (Quinn, 2008).

However, the findings from the Brazilian case present an anomaly: lower levels of trust in institutions are associated with lower levels of distress symptoms. This counterintuitive result suggests

the presence of underlying factors, such as denialism or a coping mechanism rooted in skepticism towards the establishment and official narratives. The negationist attitude towards the pandemic and the distrust in institutions may lead to a false sense of security or indifference, superficially reducing distress symptoms (Van der Weerd et al., 2011).

Therefore, the interplay between trust in institutions and distress symptoms during the Covid-19 pandemic is complex and influenced by various socio-political and psychological factors. The Brazilian case offers valuable insights into this relationship, challenging conventional assumptions about the role of trust in managing public health crises. Understanding the nuances of this relationship is crucial for devising effective communication strategies and interventions to manage current and future public health emergencies. Further research is needed to unravel the underlying mechanisms of this relationship and to explore the long-term implications of trust dynamics on public health and wellbeing.

METHOD

Participants and Procedure

We conducted a survey to examine our main argument. The sample included 571 respondents from all five Brazilian regions. An online form hosted at the surveymonkey platform was distributed in social media using the snowball method. Data were collected between May 14th and 24th during the year 2020 Brazil had its first confirmed case in 26th February and its first death in 18th March, 2020 (WHO, 2020). We presented a brief explanation before the questionnaire, informing that participation in the study is voluntary. We analyze our data using SPSS 23 (Cluster Analysis) and Jasp v.011.1.0 (Factorial analysis, Regression, Chi squared Test and Ancova).

Materials

Trust in institutions. We measured the variable with a single item for each institution: Trust in health institutions, Trust in government ability, Trust in the police, Trust in the national congress, Trust in the educational system and Trust in the media. These items were rated by a 5-point response scale ranging from 1 = not trust, to 5 = total trust. The use of the single-item measures is indicated when there are doubly concrete constructs, that is, constructs that have a simple object (e.g., an institution) and a single-meaning attribute (e.g., trust) (Bergkvist and Rossiter 2007).

Distress Symptoms. We measured the level of distress by nine items about anxiety and depression out of the Brief Symptom Inventory (Derogatis and Savitiz 2000). We used a Likert scale ranging from 1 (not suffering at all) to 5 (suffering very much). Following Kimhi et al. (2020), we did not include the item concerning suicidal. Cronbach's alpha is $\alpha = 0.86$.

Sense of Danger. We measure Sense of Danger with a seven-item scale (Solomon and Prager, 1992). Following Kimhi et al. (2020), we modified the threat from security to the COVID-19

pandemic threat (e.g., “To what extent are you worried about the increase of the COVID-19 global crisis?”). Also, we added the item “To what extent are you worried that we will not be able to overcome the COVID-19 crisis before many citizens in our country die from this disease?” The Likert-scale ranging from 1 (not at all) to 5 (very much) was rated to responses. The Cronbach alpha was $\alpha = 0.85$.

Feeling Safe at Home. This issue was examined by a single item: “To what extent do you feel safe at your home?” (Kimhi et al. 2020) in a response scale ranging from 1 = Not safe at all, to 5 = Very safe.

Financial difficulties. This issue was examined by a single item: “Do you or your family currently experience financial difficulties due to the Coronavirus crisis (such as unemployment, reduced business activity and so on)” in a response scale ranging from 1 = Not at all, to 5 = to a very great extent.

Threats perceptions. We examined perceptions of the treats in four subdomains in life during Covid-19 times: economic threat, health threat, security threat and political threat in a response scale ranging from 1 = Not safe at all, to 5 = Very safe.

Demographic Variables. Seven demographic attributes were examined: (a) Age; (b) Gender; (c) Religiosity (assessed by 1-item with a 4-point scale ranging from 1 = secular to 4 = very religious); (d) Income level (assessed by 1-item with a 5-point scale ranging from 1=much above-average to 5 = much below average); (e) Educational level (assessed by 1-item with a 5-point scale ranging from 1 = elementary school to 5 = academic (master’s degree and beyond)); (f) Political attitudes (assessed by 1-item with a 5-point scale ranging from 1 = stronger left to 5 = stronger right); (g) Number of children.

RESULTS

Trust in institutions

The anti-establishment sentiment in Brazil was captured by the low level of trust in institutions in the six variables used to measure it (Trust in health institutions [M=2.18/SE=1.01], Trust in government ability [M=1.82/SE=1.07], Trust in the police [M=2.87/SE=1.13], Trust in national the congress [M=1.85/SE=0.92], Trust in the educational system [M=3.04/SE=1.02], and Trust in the media [M=2.48/SE=1.10]). In order to identify latent factors related to trust in institutions, we applied an exploratory factor analysis to the 6 variables used to measure it. We extracted 2 factors, Factor 1 (Trust in health institutions, Trust in government ability, Trust in the police [$\alpha = 0.85$]) and Factor 2 (Trust in national the congress, Trust in the educational system, and Trust in the media [$\alpha = 0.54$]). We named Factor 1 Trust in the Government, because it entails variables that are related directly to the Federal Government, Trust in government ability, Trust in health institutions, which in Brazil is represented by the SUS (National Health Service), and Trust in the police, which relates to a fundamental definition of government, the monopoly of the use of violence. The Factor 2 had a low alpha and the variables could not be grouped together.

To capture the different groups with distinct configuration of trust in institutions, we ran a cluster analysis using the four variables. We ran the K-means algorithm with the number of clusters ranging from two to eight. We obtained seven sets of results, and used three indices (SIL, CH, and DB) to determine the suitable number of clusters (Arbelaitz et al. 2013). The SIL and DB indices suggest four optimal clusters, whereas the CH index suggests five clusters. Since two of the three indices favor four clusters, we selected four as the optimum number for clustering.

We created descriptive profiles for groups of participants with different characteristics based on the results of clustering analysis. Specifically, according to lower or higher than the midpoint of the scale for each variable, we extract four groups and name them: (a) Trust in Government (TG), composed of individuals that have high levels of trust in government (the highest level among all groups) and in the educational system, but have low levels in the congress and in the media; (b) Trust in Institutions (TI), composed of individuals that have high levels of trust in the congress, education system and in the media, the higher level of the three variables among all groups; and have lower level of trust in the Government; (c) Trust in Media (TM), with a high level of trust only in the media; and (d) Anti-Establishment (AE), composed of individuals with low level of trust in all four variables, and the lowest in Trust in the congress, education system, and in the media. All mean differences are significant at 95%, except for Trust in the media from TG and AE.

Groups' Comparisons

We used frequency table to compare the four groups among demographic characteristics. Regarding gender, TG group has more male than female, and it is statistically different from AE and TM groups. Concerning educational level, TI and TG groups tend to be less educated. We found no significant difference for age and income.

Concerning religion and political attitudes, TG has more religious individuals than secular, and TM has more secular than religious individuals. In turn, TG and AE have more right-wing than left-wing individuals, and TM and TI have more left-wing than right-wing individuals.

Our main assumption suggests that trust in a particular institution leads people to different interpretations over Covid pandemic threats. Anova test indicated that there is no statistically significant difference in Economic threats and Economic Difficulties among groups. In Health threat, the TM group has a higher perception of the threat than TG group. In Security threat, AE has a higher perception of the threat than TG and TI groups. Finally, in Political threat, AE and TM have a higher perception of threats than TG and TI groups.

Predictors of the Distress Symptoms

Our initial argument was that political polarization will create diverse segments in the population with distinct configurations of trust in institutions leading to different levels of distress symptoms per segment. We hypothesized that:

The mean of Distress Symptoms will be statistically different among the four groups. This difference in Distress Symptoms will be related to the level of trust of the groups. Previous research shows that trust in institutions makes people more willing to follow public health policies (Morse et al. 2016; Vinck et al. 2019; Blair et al. 2017). This reduces the perception of uncertainty that could lead to lower levels of Distress Symptoms. Since the Federal Government is seen as the coordinator of the public health policies in Brazil, we argue that the group with higher level of trust in government (TG) will have the lowest level of Distress Symptoms.

This hypothesis on the predictors of the participants' COVID-19 distress was examined by multiple linear regression and Ancova test, followed by post hoc test via Bootstrapping. Sense of danger, Individual resilience, Safe at home, Educational level, Age, Children, Financial difficulties and Threat perceptions (economic, health, security and political) were treated as control variables. Table I shows that trust in institutions has a significant effect on Distress Symptoms ($B=.05$; $p<.05$).

Table I - Predictors of Distress Symptoms

	Multiple linear regression		Ancova Test*			
	Beta	SE	Mean Square	F	p	η^2
(Intercept/Residual)	3.381	0.367	0.450			
Trust in institutions	0.042*	0.025	1.198	2.662	0.047	0.011
Political Attitudes	-0.166**	0.041	4.543	10.095	0.002	0.013
Religiosity	0.002	0.032	2.304e-4	5.121e-4	0.982	0.000
Sense of danger	0.315**	0.050	17.286	38.413	< .001	0.051
Individual resilience	-0.483**	0.050	41.599	92.443	< .001	0.123
Safe at home	-0.029	0.034	0.361	0.802	0.371	0.001
Educational level	-0.037	0.025	0.646	1.435	0.232	0.002
Age	-0.006*	0.002	3.702	8.227	0.004	0.011
Children	-0.101*	0.027	6.081	13.513	< .001	0.018
Financial difficulties	0.079	0.027	3.979	8.841	0.003	0.012
Economic threat	0.074*	0.037	1.855	4.123	0.043	0.005
Health threat	0.001	0.034	0.025	0.055	0.815	0.000
Security threat	0.093*	0.034	3.953	8.783	0.003	0.012
Political threat	0.001	0.030	0.044	0.097	0.755	0.000

NOTE: * $P<.05$; ** $P<.001$.

The Ancova test also shows that distress symptoms averages for trust groups differ ($F=2.67$; $p<.05$). Bootstrapping post hoc analysis revealed AE ($M=2.57/SD=.06$) group to have the lower level of distress symptoms comparing to other groups. It is statistically significant lower than TM ($M=2.77/SD=.06$) and TI ($M=2.79=.06$) groups. The AE group also has marginal means lower than the TG ($M=2.64/SD=.07$) group, but does not differ significantly. The other three groups are not statistically different. These results provide partial support for our main hypothesis, but contrary to our expectations, the group AE has the lowest level of distress symptoms when the other variables effects were controlled.

Bootstrapping post hoc analysis for Distress Symptoms and Political Attitudes also revealed that the Left-wing group ($M=2.82/SD=.05$) has higher distress symptoms than the Center ($M=2.71/SD=.05$) and the Right-wing ($M=2.48=.06$) groups. Left-wing and Center groups do not differ significantly from each other, but they do differ from Right group. These results show that the Right-wing group has less distress symptoms.

In addition, regression shows that a higher sense of danger contributed to increasing the Distress Symptoms ($B=.31$; $p <.001$), whereas individual resilience contributed to decreasing it ($B=-.48$; $p <.001$) in congruence with previous researches (Kimhi et al. 2017; Kimhi et al. 2020). Feeling safe at home had no significant effect ($B=-.29$; *ns*). Age ($B=-.006$; $p <.05$) and the number of children ($B=-.10$; $p <.001$), negatively predicted distress, whereas Financial difficulties is positively related to it ($B=.08$; $p <.05$). Economic threat ($B=.07$; $p <.05$) and security threat ($B=.09$; $p <.05$) are positively related to distress.

DISCUSSION

The present study aimed to examine the impact of trust in government and institutions towards decreasing or enhancing anxiety and depression in individuals in Brazil during the Covid pandemic. The first aspect that needed to be discussed was the complexity of the Brazilian political context. Our understanding was that Brazil was facing a political and misinformation crisis along with the health crisis which led to different levels of trust in institutions in different groups in the country and to a political polarization. The analysis of our sample indicated that we had four different groups relating to trust that fit our understanding that they had different patterns of trust which was a result of the political and misinformation crisis.

Our argument is that those four groups help us to make sense of the political and misinformation crisis that Brazil was facing. The AE group had a low level of trust in Government, in spite of having more right-wings individuals. Polarization and anti-establishment sentiment made the political crisis more complex. Together with the TG group, AE had low level of trust in the Media. On the other side of the spectrum, TI and TM were more left-wing and had higher levels of trust in the Media, but different levels of trust in the Education Systems and in the Congress. We predicted that those different perceptions about the institutions would impact the level of distress symptoms in the individuals within the groups. The results partially corroborated our hypothesis, but brought some unexpected results.

Our result showed that differently from expected the group with the lower levels of trust in institutions had the lower level of distress symptoms. We expected that trust in institutions would lead to lower distress symptoms levels, but for the AE group, we found the opposite results. This result may be due to a negationism attitude towards the Covid pandemic related to the anti-establishment sentiment and the misinformation crisis. Anti-establishment sentiment and mistrust in political and social institution took this group to a kind of disillusionment and political anomy (Mignozzetti and Spektor, 2019) mixed with conspiracy theories and fake news that could create room for immediate self-interest and denial about the seriousness of the pandemic. It is important to remember that the data was collected in the middle of May, 2020, a moment when the pandemic was still in the beginning and concentrated in a few areas. On the other hand, TI and TM groups had higher Trust in the media and lower Trust in government levels that led to a situation in which they believed in the seriousness of the pandemic, but had doubts about the ability of the government to handle it, which could lead to a higher level of distress symptoms.

Political polarization was also important. Our results showed that Political Attitude was significant, even when controlling trust in institutions groups, meaning that levels of distress symptoms were lower in right-wing individuals and higher in left-wing ones. Because the Bolsonaro Government had been elected with a discourse emphasizing political polarization, very similar to Trump in the US (Bavel and Pereira, 2018), it increased distrust in the opposing political side. Our findings supported Bavel et al. (2020) argument that polarization could lead to different segments of the population arriving to different conclusions and perceptions about the pandemic which could lead to different levels of distress symptoms.

As previous research has shown (Kimhi et al. 2020), Sense of Danger and Individual Resilience were predictors of Distress Symptoms, the first positively associated with it and the second negatively, in our results. Age and number of children were negatively related to Distress Symptoms. Results are similar to the results of the Jewish sample in the Kimhi et al. (2020) research.

One of the most relevant topics for social and behavioral sciences in this pandemic is to understand how trust in institutions could impact a change in behavior that is necessary to fight the pandemic (Bavel et al. 2020; Khemani 2020). Political polarization and misinformation can be a threat to the implementation of the necessary health policies, because different set of individuals perceiving and responding to it in different ways. Our finds shed light in this issue trying to understand the Brazilian case. We argue that Brazil was facing a political crisis, anti-establishment sentiments and political polarization, as well as a misinformation crisis, with the delegitimation of traditional media, conspiracy theories and fake news. Our data showed four groups with different patterns of trust in government and institution, and these differences predicted different levels of Distress among them. Besides that, political polarization explained different levels of distress too. These differences had an impact in the behavior towards the health policies. Low levels of distress during the pandemic indicated a predisposition to not follow guidelines of social distancing and take risk behavior. On the other hand, high level of distress led to difficulties to go back to normal life, restraining the return of economic and consumption activities.

In a post-truth and post-trust era (Kozinets, Gershoff and White 2020), the impact of a misinformation crisis in the management of the pandemic crisis is critical. Brazil was facing an increase

in number of Coronavirus cases and deaths. Part of the explanation can be due to the polarized trust in the media leading to difficulties to coordinate the implementation of health policies.

Khemani (2020) claims that to mitigate problems of legitimacy during the pandemic; the government should empower its bureaucracy to pursue technical mandates to implement health policies. This is the opposite of what was happening, where the Minister of Health was replaced two times in less than one month due to political interference trying to implement political and not technical decisions. This could increase the effects of anti-establishment sentiment.

Besides that, Khemani (2020) argues that trust in the potential of the government can help to implement health policies, because it would engage people politically, but only if the quality of engagement helps the implementation of those policies. Anti-establishment sentiment in Brazil tends to lead to a political engagement that Khemani (2020) calls “blind ideology”, which denied the risks of the pandemic. Historically Brazil faced similar challenges with a health crisis in the early 1900. In an event called Vaccine Riot during the fight against the smallpox epidemic, political polarization and misinformation led to a riot in Rio de Janeiro, at that time the Brazilian capital, in which hundreds of protesters died (Sevcenko 2018). Protesters were fighting against the implementations of health policies, mainly mandatory vaccination. In 2020, we are back to the tragedy of preventable suffering due to the lack of capacity to implement health policies that could mitigate the tragedy of the pandemic.

CONCLUSION

Reflecting on the objectives and findings discussed in this paper, this retrospective analysis provides the identification of four distinct trust-based groups and their corresponding patterns of distress symptoms underlines the multifaceted nature of trust during a time of compounded political, health, and misinformation crises. As we delve into the Brazilian case, we observe a unique juxtaposition where lower levels of trust in institutions, particularly within the AE group, paradoxically correlate with lower levels of distress symptoms. This anomaly, potentially stemming from a negationist attitude and misinformation, sheds light on the ways in which trust dynamics can influence public health outcomes. The study's findings underscore the critical need for addressing misinformation and fostering constructive political engagement to enhance the efficacy of public health policies.

In conclusion, this study offers a detailed exploration of the Brazilian case during the initial wave of Covid-19 and emphasizes the significance of understanding trust dynamics in shaping public response to health crises. The insights gleaned from this research contribute to the broader discourse on managing public health emergencies in an era characterized by misinformation and political polarization. It underscores the urgent need for transparent, accurate communication and cohesive, science-driven policy-making to navigate the challenges posed by such unprecedented global health crises.

LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

Our study is not exempt from limitations and offers some ways to extend our knowledge about trust in institutions. First, although our snowball survey provided a heterogeneous sample for the five regions of Brazil, and covering all age, education levels, and income groups, our data do not provide a probabilistic representation of the Brazilian population. Future studies with a probabilistic sample collected through an online panel (e.g., Kimhi et al. 2020) may provide generalizable information. Furthermore, although our analysis considers the sense of danger, as some cities are more or less affected by Covid-19, future research can assess whether the willingness to trust in institutions remains in extreme conditions, such as a high mortality rate and the collapse of the health system.

Second, we limited our research to examine how trust in institutions impacts distress symptoms. However, the impacts of trust in institutions extend to other spheres of life (Kozinets et al. 2020). For example, it seems interesting to examine how consumption of sustainable products (e.g., Nuttavuthisit and Thøgersen 2017) or loyalty to brands of flawed systems (e.g., Humphreys and Thompson 2014) differs between trusters vs. anti-establishment groups.

Third, our study offers elements for understanding that trust in institutions is intertwined with the political spectrum. In a post-truth era, in which the "trust is rarely complete or long-lasting" (Kozinets et al. 2020, 131), our study provides a clue to this apparent relativity of trust in institutions: political ideology. Political ideology is a crucial lens for people's perception and decision making (e.g., Kwon and Barone 2020). Our results reveal distinct groups of trust under a government with a right-wing ideological spectrum, admittedly more conservative and a propagator of political polarization. Future studies can expand these findings by exploring how trust in institutions occurs in countries whose current government has a left/liberal ideological position or a central tendency.

Ultimately, how does trust in institutions occur across borders? For example, people that trust in the Brazilian government may also be more willing to trust in governments with the same alignment in the spectrum of right/conservative ideology (e.g., Brazil, USA, and Israel). Given that our era is permeated by post-truth and post-trust (Kozinets et al. 2020), it seems a fruitful future research to explore how trust across borders impacts the image to the brands of their countries of origin.

ACKNOWLEDGEMENTS

The authors would like to thanks CNPq - National Council for Scientific and Technological Development, funding number 408764/2021-0.

REFERENCES

- Alsan, M., & Wanamaker, M. (2018). Tuskegee and the health of black men. *Quarterly Journal of Economics*, 133, 407–455.
- Arbelaitz, O., Gurrutxaga, I., Muguerza, J., Pérez, J. M., & Perona, I. (2013). An extensive comparative study of cluster validity indices. *Pattern Recognition*, 46(1), 243-256.
- Banda, K. K., & Kirkland, J. H. (2017). Legislative party polarization and trust in states legislatures. *American Politics Research*, 46(4), 596-628.
- Ballada, C. J. A., Aruta, J. J. B. R., Callueng, C. M., Antazo, B. G., Kimhi, S., Reinert, M., ... & Verdu, F. C. (2022). Bouncing back from COVID-19: Individual and ecological factors influence national resilience in adults from Israel, the Philippines, and Brazil. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 32(3), 452-475.
- Bargain, O., & Aminjonov, U. (2020). Trust and compliance to public health policies in times of COVID-19. *Journal of Public Economics*, 192, 104316.
- Bavel, J. J. V., & Pereira, A. (2018). The partisan brain. *Trends in Cognitive Sciences*, 22(3), 213-224.
- Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... & Druckman, J. N. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460-471.
- Bergkvist, L. I., & Rossiter, J. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175-184.
- Bish, A., & Michie, S. (2010). Demographic and attitudinal determinants of protective behaviours during a pandemic: A review. *British Journal of Health Psychology*, 15(4), 797-824.
- Blair, R. A., Morse, B. S., & Tsai, L. L. (2017). Public health and public trust. *Social Science & Medicine*, 172, 89–97.
- Burki, T. (2020). COVID-19 in Latin America. *The Lancet Infectious Diseases*, 20(5), 547-548.
- Clarke, S. P., Oades, L. G., Crowe, T. P., Caputi, P., & Deane, F. P. (2009). The role of symptom distress and goal attainment in promoting aspects of psychological recovery for consumers with enduring mental illness. *Journal of Mental Health*, 18(5), 389-397.
- Derogatis, L. R., & Savitz, K. L. (2000). The SCL-90-R and Brief Symptom Inventory (BSI) in primary care. In M. E. Maruish (Ed.), *Handbook of Psychological Assessment in Primary Care Settings* (pp. 297–334). Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Frewer, L. J. (2004). The public and effective risk communication. *Toxicology Letters*, 149(1-3), 391-397.
- Garrett, L. (2020). COVID-19: the medium is the message. *The Lancet*, 395(10228), 942-943.
- Hetherington, M. J. (2005). *Why trust matters: Declining political trust and the demise of American liberalism*. Princeton University Press.
- Humphreys, A., & Thompson, C. J. (2014). Branding disaster. *Journal of Consumer Research*, 41(4), 877-910.
- Khemani, S. (2020). An Opportunity to Build Legitimacy and Trust in Public Institutions in the Time of COVID-19. *Research & Policy Briefs*, 32, 1-5.
- Kimhi, S., Eshel, Y., Adini, B., Aruta, J. J. B. R., Antazo, B. G., Briones-Diato, A., ... & Marciano, H. (2021). Distress and resilience in days of COVID-19: international study of samples from Israel, Brazil, and the Philippines. *Cross-Cultural Research*, 55(5), 415-437.
- Kimhi, S., Eshel, Y., Leykin, D., & Lahad, M. (2017). Individual, community, and national resilience in peacetime and the face of terror. *Journal of Loss and Trauma*, 22(8), 698–713.
- Kimhi, S., Eshel, Y., Marciano, H., & Adini, B. (2020). Distress and resilience in the days of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3956.
- Kozinets, R. V., Gershoff, A. D., & White, T. B. (2020). Trust in Doubt: Consuming in a Post-Truth World. *Journal of the Association for Consumer Research*, 5(2), 130-136.
- Kwon, M., & Barone, M. J. (2020). A world of mistrust. *Journal of the Association for Consumer Research*, 5(2), 206-219.
- Lancet. (2020). COVID-19 in Brazil: "So what?". *Lancet*, 395(10235), 1461.
- Lazer, D., Baum, M. A., Benkler, Y., Berinsky, A. J., Greenhill, K. M., Menczer, F., ... & Zittrain, J. L. (2018). The science of fake news. *Science*, 359(6380), 1094-1096.
- Levi, M., & Stoker, L. (2000). Political trust and trustworthiness. *Annual Review of Political Science*, 3, 475-507.
- Luhmann, N. (2017). *Trust and power*. Polity.
- Machado, J., & Miskolci, R. (2019). Das jornadas de junho à cruzada moral. *Sociologia & Antropologia*, 9(3), 945-970.
- Matos, O. V. H., & Formetin, C. N. (2016). Veja e Carta Capital. *Revista Digital Em Debate*, 16, 15-40.

- Meyer, S. B., & Ward, P. R. (2013). Differentiating between trust and dependence of patients with coronary heart disease: Furthering the sociology of trust. *Health, Risk & Society, 15*(3), 279-293.
- Mignozzetti, U., & Spektor, M. (2019). Brazil: when political oligarchies limit polarization but fuel populism. In T. Carothers & A. O'Donohue (Eds.), *Democracies divided* (pp. 331-374). Washington, DC: The Brookings Institution.
- Morse, B., Grépin, K. A., Blair, R. A., & Tsai, L. (2016). Patterns of demand for non-Ebola health services during and after the Ebola outbreak. *BMJ Global Health, 1*, 1-8.
- Nuttavuthisit, K., & Thøgersen, J. (2017). The importance of consumer trust for the emergence of a market for green products. *Journal of Business Ethics, 140*(2), 323-337.
- Pereira, C., & Teles, V. (2019). Political and institutional perils of Brazil's COVID-19 crisis. *Lancet, 396*(10248), 367-368.
- Quinn, S. C. (2008). Crisis and emergency risk communication in a pandemic: A model for building capacity and resilience of minority communities. *Health Promotion Practice, 9*(4_suppl), 18S-25S.
- Sevcenko, N. (2018). *A revolta da vacina*. São Paulo: Editora Unesp.
- Siegrist, M., & Zingg, A. (2014). The role of public trust during pandemics: Implications for crisis communication. *European Psychologist, 19*(1), 23-32.
- Solomon, Z., & Prager, E. (1992). Elderly Israeli Holocaust survivors during the Persian Gulf War. *The American Journal of Psychiatry, 149*(12), 1707-1710.
- Sott, M. K., Bender, M. S., & da Silva Baum, K. (2022). COVID-19 outbreak in Brazil: health, social, political, and economic implications. *International Journal of Health Services, 52*(4), 442-454.
- Van der Weerd, W., Timmermans, D. R., Beaujean, D. J., Oudhoff, J., & van Steenberghe, J. E. (2011). Monitoring the level of government trust, risk perception and intention of the public to adopt protective measures during the influenza A (H1N1) pandemic in The Netherlands. *BMC Public Health, 11*, 575.
- Van Prooijen, J. W., & Douglas, K. M. (2017). Conspiracy theories as part of history: The role of societal crisis situations. *Memory Studies, 10*(3), 323-333.
- Vinck, P., Pham, P. N., Bindu, K. K., Bedford, J., & Nilles, E. J. (2019). Institutional trust and misinformation in the response to the 2018-19 Ebola outbreak in North Kivu, DR Congo. *Lancet Infectious Diseases, 19*, 529-536.
- WHO (2020). Brazil. Retrieved from: <https://covid19.who.int/region/amro/country/br>

SUORTE SOCIAL, GERENCIAL E ORGANIZACIONAL: A PERCEÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO PODER JUDICIÁRIO DO SUL DO PAÍS

SOCIAL, MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT: THE PERCEPTION OF PUBLIC SERVANTS OF THE JUDICIARY IN SOUTHERN BRAZIL

RENATA SILVA DE CARVALHO CHINELATO

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
resilvajf@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4871-4139>

SUZANA DA ROSA TOLFO

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
srtolfo14@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-6321-6496>

DAEANA PAULA BOURSCHIED

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
daeanapb@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5255-867X>

MARIA EDUARDA JARUZO MORAES

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
maria.jaruzo@gmail.com
<http://orcid.org/0009-0006-8169-8413>

R E S U M O

O teletrabalho compulsório vivenciado na pandemia demandou das organizações, especialmente as públicas, reorganizar o trabalho e oferecer diferentes tipos de suporte para realização das atividades laborais. Os servidores do judiciário passaram a trabalhar em *home office* e com intensiva demanda de adaptação para desenvolver atividades em interação e de forma virtual. Neste sentido, a presente pesquisa investigou a percepção de suporte social, gerencial e organizacional de servidores públicos do poder judiciário do sul do Brasil. Foram realizados dois grupos focais, um presencial e um online, com a participação de oito e sete trabalhadores, respectivamente. As falas foram transcritas e organizadas em três categorias definidas a priori: suporte social, suporte gerencial e suporte organizacional. Os resultados mostraram que os servidores perceberam suporte social dos colegas e da chefia, embora muitos trabalhadores tenham relatado falta de apoio gerencial na realização do teletrabalho. Houve relatos que indicaram situações de assédio moral por parte dos gestores durante a pandemia. Em relação ao suporte organizacional, os servidores declararam que o tribunal de justiça não ofereceu os requisitos básicos, como as condições materiais, o que impactou no desempenho das atividades. Tais achados contribuem para que futuras intervenções no contexto judiciário possam otimizar e articular os diferentes tipos de suporte recebidos nos arranjos flexíveis de trabalho.

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

home office, suporte social, suporte gerencial ao teletrabalho, suporte organizacional.

A B S T R A C T

The compulsory teleworking experienced during the pandemic period, required organizations, especially public ones, to reorganize work and offer different types of support to carry out workers' activities. Judiciary servants started to work from home and with an intensive demand for adaptation to carry out activities, in interaction and virtually. In this sense, this research investigated the perception of social, managerial and organizational support of public servants in the judiciary system in southern Brazil. Two focus groups were held, one in person and one online, with the participation of eight and seven workers, respectively. The statements were transcribed and organized into three categories defined a priori: social support, managerial support and organizational support. The results showed that employees perceived social support from colleagues and management, although many workers reported a lack of management support when teleworking. There were reports that indicated situations of moral harassment by managers during the pandemic. Regarding organizational support, the employees stated that the court of justice didn't provide basic requirements such as material conditions, which impacted the performance of activities. Such findings contribute to future interventions in the judicial context being able to optimize and articulate the different types of support received in flexible work arrangements.

K E Y W O R D S

home office, social support, managerial support, organizational support.

INTRODUÇÃO

Com a pandemia da COVID-19, o trabalho remoto tornou-se imperativo para a execução de diversas atividades laborais. Para o serviço público brasileiro, especialmente os servidores da União (assim como de estados e municípios), foram publicados alguns dispositivos normativos, como as Instruções Normativas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia de 2020, que deram poderes ao Ministro de Estado ou à autoridade que lhe substituísse, a adoção de trabalho remoto, total ou parcial. Dado o caráter emergencial pandêmico, o trabalho não presencial representava a melhor alternativa para a prevenção e redução da transmissão do vírus, o que ocorreu sem o devido preparo ou capacitação dos servidores para lidar com adaptações e demandas tecnológicas, de gestão e estratégicas (Lelles & Lima, 2022). A maior parte dos servidores públicos do judiciário, população da pesquisa, teve que se adequar aos novos formatos para realização de suas atividades laborais. O teletrabalho se tornou compulsório, demandando que as tarefas fossem mediadas pelas tecnologias da comunicação e informação (Filgueiras, 2022; Losekann & Mourão, 2020; Mishima-Santos et al., 2020).

Foi um período de muitas mudanças vivenciadas pelos trabalhadores que, além de terem que se adaptar ao isolamento social como meio de evitar a propagação do vírus, tiveram que conciliar suas atividades domésticas com as laborais (Carrilo et al., 2020). Assim, o trabalho desenvolvido em *home office* demandou adaptações e o uso e/ou desenvolvimento de habilidades para realizar

as tarefas a bom termo, assim como *expertise* na utilização das tecnologias digitais (Abbad et al., 2021; Losekann & Mourão, 2020).

O trabalho não presencial foi implantado em meio às tensões pela questão sanitária, mas, também, para o trabalhador, uma vez que aumentou as suas responsabilidades (como despesas e manutenção), relacionamentos interpessoais virtuais, aprendizagem e uso de novas tecnologias. Do ponto de vista organizacional, possibilitou que os serviços permanecessem sendo prestados aos usuários e fossem alcançados os resultados institucionais. Há condições *sine qua non* para tanto, que se refere ao devido suporte que as organizações precisam oferecer para que os servidores possam desenvolver o trabalho sem assoberbar-se (Lelles & Lima, 2022) ou comprometer a saúde mental.

Diversas pesquisas apontam o quanto o suporte contribui para resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização (Mourão et al., 2023; Queiroga et al., 2015; Seidl & Tróccoli, 2006; Siqueira & Gomide Júnior, 2008;). Assim, as gestões das organizações precisaram, portanto, analisar, promover e/ou oferecer diferentes tipos de suporte de modo a contribuir na realização do trabalho no contexto da pandemia e do trabalho não presencial. Considerando os aspectos apresentados, a presente pesquisa investigou a percepção de suporte social, gerencial e organizacional de servidores públicos estaduais e federais do poder judiciário do sul do Brasil.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As reformas nos serviços públicos brasileiros seguem a tendência da Nova Administração Pública e, no caso do judiciário, vêm associadas ao relato de servidores sobre mudanças na gestão do trabalho, especialmente quanto a celeridade no atendimento aos usuários dos serviços, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela CNJ. Em pesquisa conduzida por Hostenski (2015), no judiciário do Estado de Santa Catarina, os dados qualitativos demonstraram que havia um aumento das exigências nas metas e redução de prazos e supremacia da quantidade de resposta a processos frente a qualidades dos serviços. Conforme a autora, a existência de metas trouxe benefícios para os resultados do trabalho do Judiciário, mas a forma como as exigências são feitas e os recursos (suporte) oferecidos são problemáticos. Compreender a percepção de suporte em um período tão singular, como na pandemia, mostrou-se uma contribuição científica inédita.

Suporte social, gerencial e organizacional

O apoio e ajuda recebidos, incluindo recursos materiais e psicológicos, são importantes estratégias utilizadas no ambiente de trabalho, e que contribuem diretamente para o bem-estar laboral (Siqueira & Gomide Júnior, 2008). Mais do que táticas, oferecer suporte e apoio é uma necessidade psicológica básica do indivíduo na busca por pertencimento e vínculos, por meio dos relacionamentos no ambiente de trabalho (Deci & Ryan, 2000, Ryan & Deci, 2017), ao mesmo tempo que anseia condições mínimas de trabalho, sejam elas materiais, físicas, sociais e psicológicas (Abbad

et al., 2006). Neste contexto, pode-se observar diferentes tipos de suporte, quais sejam, dos colegas, da chefia e da própria organização.

O suporte social é compreendido como o apoio que uma pessoa recebe de outro(s) indivíduo(s). Diz respeito aos recursos materiais e psicológicos que as pessoas têm acesso por meio da sua rede de relacionamentos sociais. Dessa maneira, o indivíduo pode perceber que é amado, valorizado, que as pessoas estão preocupadas com ele e de que pertence a uma rede social (Siqueira & Gomide Júnior, 2008). O suporte social se constitui em um importante indicador de resultados positivos no contexto laboral. Paschoal et al. (2010) e Nogueira e Oliveira (2022) asseveram que os aspectos sociais na organização influenciam os afetos e construtos relacionados ao bem-estar no trabalho.

No contexto do trabalho, o suporte social tem sido investigado em relação aos efeitos da ajuda recebida de diferentes pessoas, tais como a família, os colegas e supervisores de trabalho, sobre a saúde (indicadores subjetivos) e a produtividade laboral. Assim, a percepção de suporte social no trabalho pode ser identificada pelas seguintes categorias: a) emocional, contempla a empatia, a expressão de afetos e o cuidado com o outro; é a escuta atenta e a sugestão de conselhos; b) informacional, remete a orientação para tomar decisões ou à resolução de problemas do dia a dia; e c) instrumental, considera o auxílio para solução de aspectos tangíveis ou práticos, como empréstimos financeiros e o apoio em atividades domésticas (Siqueira & Gomide Júnior, 2008; Costa et al., 2022).

Soares et al. (2022) em estudo sobre a saúde de profissionais durante a Pandemia da COVID-19, na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, identificaram estratégias de mediação frente a repercussões no trabalho em saúde mental. A mediação é relativa às estratégias de defesa e enfrentamento dos trabalhadores para lidar com as dificuldades no trabalho e foram identificadas por meio de estratégias de defesa, que reduzem as consequências do sofrimento nos trabalhadores, sem mobilizar para a transformação e com potencial risco de adoecimento ao sujeito ou aos coletivos de trabalho. Já, as estratégias de enfrentamento, por um lado, potencializam transformações na Organização do Trabalho, e, por outro, diminuem ou eliminam o sofrimento, e incluem a busca por suporte social e aperfeiçoamento técnico e a criação de espaços de discussão coletivas. O suporte social também tem sido relacionado a uma capacidade amortecedora frente ao estresse no trabalho, o que implica que essa forma de apoio pode contribuir para a proteção e promoção da saúde do trabalhador, dados os seus efeitos benéficos tanto para a saúde física como mental do indivíduo (Baruch-Feldman et al., 2002; Ganster et al., 1986; Marcelissen et al., 1988; Rodriguez & Cohen, 1998; Siqueira & Gomide Júnior, 2008; Silva & Ximenes, 2022).

O suporte da chefia também é um importante recurso laboral que impacta positivamente em resultados organizacionais e individuais, uma vez que ele pode influenciar positivamente nas emoções das pessoas que fazem parte das organizações, contribuindo para vivências de realização pessoal dos subordinados (Seidl & Tróccoli, 2006). Nesse sentido, o suporte gerencial ao teletrabalho, relaciona-se ao respaldo que os supervisores dão aos trabalhadores no exercício de suas atividades de forma remota. Ele apresenta cinco características principais, a saber: a) o feedback, são informações sobre o que é realizado e as possíveis necessidades de correções e o desempenho esperado; b) os objetivos referem-se à responsabilização e acompanhamento de metas; c) o apoio

e as orientações dizem respeito às diretrizes do supervisor em relação aos comportamentos no trabalho; d) , a infraestrutura é o respaldo que assegura ambiente físico, instrumentos, equipamentos, e matérias-primas adequados; e d) o bem-estar são os vínculos afetivos favoráveis ao trabalho e à organização, que remetem à saúde do trabalhador) (Mourão et al., 2023).

Tão importante quanto ao apoio ofertado por meio dos relacionamentos de trabalho (chefia e colegas) é o suporte organizacional, o qual contempla as estratégias de promoção e recompensa, as cargas laborais (sobrecarga, exigências e metas excessivas), as formas de gestão do desempenho e a infraestrutura material. Trata-se de um construto multidimensional que remete à extensão da preocupação da organização empregadora com a promoção do bem-estar dos trabalhadores (Abbad et al., 2006). As percepções de suporte indicam boas estratégias e práticas de gestão organizacional, que tendem a resultar em incremento na motivação e no desempenho no trabalho (Queiroga et al., 2015).

O suporte organizacional remete à noção de compartilhamento e benefício mútuo na relação trabalhador-organização. As trocas e benefícios mútuos estão na base do construto, de tal modo que são consideradas as obrigações legais, morais e financeiras da organização com os trabalhadores, com a expectativa de que estes retribuam com bom desempenho, comprometimento e resultados (Oliveira-Castro et al., 1999; Paschoal, 2008; Formiga & Souza, 2014). O suporte organizacional é, em última instância, a percepção que o trabalhador tem do quanto a organização na qual ele trabalha leva em consideração as suas necessidades, embasado na busca, e na teoria, da reciprocidade nas interações entre trabalhador e organização. Formiga et al. (2022, p. 283) salientam que “aspectos como sobrecarga de trabalho onde os empregados autoavaliam ter muitas obrigações e falta de tempo para tais atividades, juntamente com outros fatores vivenciados no ambiente organizacional levam ao desgaste emocional. Com isso, há um desequilíbrio entre as exigências de trabalho impostas ao trabalhador e um dos fenômenos causadores da perda de vínculo ao trabalho”.

De modo geral, o esperado é que a organização dê suporte aos trabalhadores fornecendo um padrão desejável de condições físicas, sociais e psicológicas. É importante que ela também esteja atenta para a ocupação do posto de trabalho, os equipamentos de informática, o acesso adequado às redes de comunicação e desenvolvimento de *software* e a organização do trabalho, levando em consideração as necessidades e limitações do trabalhador frente às exigências do trabalho, como requisitos básicos (Abbad et al., 2006).

Alguns requisitos que devem ser considerados e que envolvem condições materiais são: a) assegurar espaço necessário, com mobiliário de trabalho ergonômico, incidência de luz natural que evite a fadiga visual por muitas horas frente a tela, isolamento do restante da casa para impedir situações que interrompam o trabalho, protejam as informações sensíveis dos processos, local silencioso que permita a concentração; b) estabelecer planos de trabalho adaptados ao tempo e as especificidades de cada indivíduo, através de um cuidadoso plano de horários, pausas e prazos de entrega evitando com isso a sobrecarga de atividade; e c) estabelecer reuniões periódicas e permanentes com colegas para discutir os problemas enfrentados no trabalho e formas de solução, organizando apoio aos que estiverem com problemas em tempo breve e efetivo, bem como

considerando as necessidades de conciliação entre o trabalho e as atividades de suporte à família (Su & Mark, 2008).

Estas são algumas possibilidades de suporte organizacional que se apresentam atualmente com a intensa difusão de tecnologias de informação e comunicação e que transformaram profundamente as relações, procedimentos e ambientes de trabalho. Assim, novos desafios surgem neste novo contexto, além da identificação de vantagens e a ascensão de riscos que devem ser considerados nas novas condições de trabalho devidos, neste caso, pelas imposições do trabalho remoto ou *home office* (Filgueiras, 2022).

No que tange a essas questões de suporte organizacional e desempenho no trabalho, pesquisas anteriores encontraram correlações positivas entre ambas, em presença de percepções favoráveis, bem como na relação com os comportamentos de cidadania organizacional (Oliveira-Castro et al., 1999). Dessa maneira, é possível compreender a capacidade do suporte organizacional produzir resultados que interessam às organizações, tais como comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento com o trabalho (Rhoades et al., 2001; Fogaça et al., 2021). Cabe destacar que o comprometimento dos trabalhadores com a organização aumenta à medida em que percebem o comprometimento da organização com os mesmos. Assim, quando os indivíduos percebem mais suporte organizacional, eles dispõem de mais esforços para atingir os objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986).

Na mesma direção, os gestores são responsáveis por orientar, cuidar e oferecer feedback aos subordinados no que se refere às suas atividades laborais (Eisenberger et al., 2002). Isso possibilita uma troca de recursos entre os mesmos, tais como informações, objetivos, ideias e decisões, contribuindo para uma sensação de segurança psicológica (Lee, 2021). Assim, tratar bem os trabalhadores faz diferença no retorno dos mesmos às suas organizações e tarefas (Shanock et al., 2019).

Os diversos estudos citados anteriormente foram desenvolvidos em situações normais de trabalho realizado, preponderantemente, de forma presencial. Conforme afirmam Oliveira e Ribeiro (2021) o contexto de trabalho na pandemia implicou em novas necessidades de aprendizagem. A estabilidade, em termos de rotinas de trabalho, foi substituída por exigências de adaptação imediata ao trabalho não presencial compulsório. Essa compulsoriedade não foi precedida ou ocorreu par e passo com a disponibilização de condições materiais e/ou psicológicas. Tanto trabalhadores quanto chefias foram demandados a “adquirir habilidades afetivas para a comunicação mediada por tecnologias, assertividade para buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, aprender a regular os tempos de trabalho e descanso, equilibrar as atividades do trabalho com as domésticas e regular os diversos estados afetivos que o isolamento exacerbou” (Oliveira & Ribeiro, 2021, p. 2).

Em estudo desenvolvido com servidores públicos estaduais do Estado de Minas Gerais Tolentino et al. (2023) identificaram que a maioria dos participantes da pesquisa preferia trabalhar presencialmente, uma vez que decorreram fragilidades ao trabalhador devido ao ônus para garantir espaço físico de trabalho, ambiente com menos ruídos, treinamento para uso de equipamentos, distanciamento e limitações na comunicação com chefias e colegas. A maioria se percebia desmotivada e isso foi associado à necessidade de foco em resultados e em condições adequadas para os servidores. Os mesmos autores colocam como requisitos a relação de confiança entre chefias e servidores, assim como o suporte para o desenvolvimento pessoal e profissional e as condições

adequadas de infraestrutura e equipamentos, sendo, especialmente os dois últimos, identificados como problema para um percentual significativo de servidores públicos mineiros.

Demandas surgidas com a emergência do trabalho remoto fizeram com que pesquisadores e gestores se preocupassem com ações e estratégias adequadas para esta forma de realização das atividades laborais - à distância. Castro et al. (2020) citam a necessidade de políticas empáticas de longo prazo, frente a tendência de manutenção de trabalho remoto ou híbrido, orientação para uso do tempo, diminuição da jornada de trabalho, e disponibilização de suporte para a realização do trabalho com vistas a propiciar ambientes de trabalho favoráveis. Oliveira e Ribeiro (2021) também salientam a importância do suporte organizacional, como forma de reduzir riscos, além de salientarem a adequação da cobrança por resultados e da avaliação, a proposição de programas de qualidade de vida, a realização de diagnósticos que subsidiem as diversas ações gerenciais e promovam a saúde mental, o “convite” ao protagonismo de chefias e trabalhadores, além da promoção, anteriormente citada, de aprendizagens e do desenvolvimento de habilidades, sejam sociais, emocionais, instrumentais e/ou gerenciais.

MÉTODO

Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa, de natureza qualitativa, buscou compreender os fenômenos de suporte e não os explicar na relação com outras variáveis de estudo. A opção por essa modalidade de pesquisa se deve à natureza subjetiva do objeto de estudo (Rodrigues, Oliveira & Santos, 2021), uma vez que a investigação qualitativa é uma abordagem que procura interpretar o que as pessoas dizem sobre o(s) construto(s), o que fazem ou como lidam com suas experiências (Turato, 2003; Flick, 2022). Deste modo, o pesquisar qualitativamente implica em desenvolver análises, observações, descrições e interpretações de um fenômeno na busca por compreender o(s) significado(s). Segundo Sá (1996), a pesquisa qualitativa focaliza as relações sociais que são essência e resultado da atividade humana criadora, afetiva e racional, a qual pode ser apreendida através do cotidiano, da vivência e da explicação do senso comum. Dessa forma, este tipo de investigação pode aprofundar na interação entre as pessoas e suas vidas, permitindo conhecimentos específicos de acordo com cada contexto. A pesquisa qualitativa se constitui, então, processual, uma vez que é fluida e reflexiva.

Participantes

O critério para a inclusão na pesquisa foi a acessibilidade, considerando a população constituída por servidores públicos estaduais e federais do sistema Judiciário da região sul do Brasil. Foram conduzidos dois grupos focais: o Grupo 1 foi realizado presencialmente e contou com a participação de oito trabalhadores, quatro do sexo feminino e quatro do masculino; o Grupo 2 foi

conduzido de maneira remota (online) e dele participaram sete servidores públicos, sendo cinco deles do sexo feminino e dois do sexo masculino. Esses participantes foram provenientes de uma amostra não probabilística do tipo conveniência, ou seja, uma amostra composta por respondentes ao questionário quantitativo (fase I da pesquisa) que manifestaram o interesse em participar do grupo focal (fase 2 da pesquisa), bem como recrutados pelo sindicato parceiro na pesquisa.

Instrumentos

A coleta de dados foi realizada por meio de grupos focais, uma técnica que recolhe informações por meio das interações entre as pessoas, produzindo dados e *insights* que não seriam possíveis sem a inter-relação que ocorre no grupo. O pesquisador assume o papel de moderador e as sessões coletivas de discussão centram-se em tópicos específicos que são debatidos entre os participantes (Morgan, 1997; Oliveira et al., 2022). A interação grupal permite ir além das compreensões individuais ou das ideias prévias, pois permite que emergam novas categorias e entendimentos, conforme o problema da pesquisa. Portanto, a problematização deve estar clara e ser elaborada de forma concisa na forma de um roteiro preliminar para o trabalho grupal. Esse guia deve ser usado com flexibilidade para que ajustes possam ser feitos no decorrer do trabalho (Corrêa et al., 2021).

A utilização do guia de temas, elaborado em consonância com os objetivos da pesquisa, serviu para estimular a manifestação dos participantes de forma espontânea. A discussão seguiu-se ao questionamento disparador: como avaliam os suportes recebidos por colegas, chefias e organização durante a realização do trabalho não presencial?

Procedimentos éticos e de coleta de dados

O projeto de investigação foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH/UFSC), registrado na Plataforma Brasil (CAAE: 46531021.1.0000.012). No Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o trabalhador foi informado sobre a livre e espontânea participação e a possibilidade de retirar seu consentimento ou interromper sua participação conforme a vontade. Fez parte do esclarecimento que os investigadores responsáveis garantiam a possibilidade de desistência a qualquer tempo e que o participante poderia solicitar acompanhamento e assistência, caso fosse necessário, durante ou após a pesquisa.

A coleta foi realizada presencialmente, com o Grupo 1, durante um Seminário promovido pelo sindicato parceiro, com participantes de três estados do sul do país. O Grupo 2 ocorreu de modo online, devido a impossibilidade de deslocamento dos participantes. Dessa maneira, observa-se que as coletas de dados não foram realizadas nos respectivos ambientes de trabalho, mas em um local previamente acordado, conforme as disponibilidades dos participantes.

Nos resultados, as falas dos participantes foram identificadas por dois números: o primeiro deles, fora do parênteses, refere-se ao grupo focal do qual o(a) participante fez parte (I para o

primeiro grupo e 2 para os participantes do segundo grupo); os números que estão entre parênteses dizem respeito à disposição física em sala (quando o grupo foi presencial) ou ao ingresso na chamada de vídeo. Tais códigos visam preservar o anonimato dos participantes, conforme normativa do CEPESH.

Procedimentos de análise de dados

A estratégia para organização e interpretação das falas dos grupos focais ocorreu por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p. 33), definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A autora afirma que seu objetivo é a fala, ou seja, o aspecto individual e atual da linguagem. A análise de conteúdo procura desvendar aquilo que está por trás das palavras; é a busca de outras realidades por meio das mensagens. Dessa maneira, tudo que é comunicação pode ser passível de análise. Cumpre ressaltar que a análise de conteúdo não pode ser considerada somente uma técnica descritiva. Ao contrário, ela permite inferências sobre uma dada realidade.

Os encontros nos grupos focais foram gravados e posteriormente houve a transcrição literal dos conteúdos. Em seguida foram elaboradas tabelas preliminares com os conteúdos no Excel, contemplando as temáticas abordadas nos encontros, subdivididas conforme as categorias e unidades de análise estudadas. Esses resultados foram organizados seguindo as três fases sugeridas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação). A organização do material, a escolha dos documentos/das informações relevantes e a leitura flutuante fizeram parte da primeira etapa do trabalho. Seguiu-se a codificação do material, com categorização em unidades de registros, que foram organizadas por meio de matrizes, conforme as categorias pré-definidas. Finalmente, a interpretação dos dados ocorreu na aproximação e articulação entre a teoria e os achados de pesquisa (Guerra, 2014).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, são apresentados os principais conteúdos verbalizados pelos participantes, considerando as três categorias definidas a priori, quais sejam: a) suporte social; b) suporte gerencial; e c) suporte organizacional.

Suporte social

Durante a pandemia, observou-se diversas inseguranças decorrentes da demora de um posicionamento do governo federal quanto ao trabalho na situação pandêmica, de modo que não havia diretivas. A pandemia implicou em expor diversos eventos pouco conhecidos e imprevistos, que, geralmente, levam a essas inseguranças. No início, via de regra, elas decorrem de expectativas

de cobertura com recursos sociais e organizacionais para dar suporte no processo de transição e assegurar um controle maior sobre o trabalho. Quando se trata das organizações públicas, a baixa coordenação e as indefinições parecem ter ampliado a falta de diretivas (Peixoto et al., 2020). Esperava-se, entretanto, que a atuação posterior da gestão de forma efetiva e a adaptação frente a constatação de que o *home office* persistiria por tempo indeterminado, levaria a maior adaptação e percepção de aspectos positivos por parte das pessoas.

Dessa maneira, quando questionados sobre suas experiências de suporte no ambiente de trabalho, os indivíduos percebem que vivenciaram apoio de seus pares quando receberam, por parte desses últimos, orientação e conselho, escuta atenta e empática, com expressões de cuidado e preocupação com os primeiros (Siqueira & Gomide Júnior, 2008). Assim, na presente pesquisa, observou-se a vivência de suporte/apoio social dos pares/colegas de trabalho, conforme estas verbalizações:

Eu realmente recebi um suporte do meu setor, especialmente porque como eu comentei com vocês, eu era nova no setor, eu nem sabia o que eu ia fazer e tal, então assim, ele me respondia tudo, meu chefe, e conversava bastante comigo via WhatsApp, mas o que eu percebo assim, em geral, é que o coleguismo das pessoas fazia com que a coisa se impulsionassem e andassem, sabe? 2(2) Então era complicado, a maior parte era via WhatsApp, tinha que fazer ligações, então era uma coisa assim que em relação a essa parte eu tive uma certa dificuldade mesmo, o Tribunal não deu esse suporte não. Agora em relação aos colegas e o meu chefe não tive problema não, todo mundo colaborou um com o outro porque todo mundo sabia as dificuldades que estavam sendo enfrentadas. 2(3)

Só pra ratificar, realmente do Tribunal a gente não recebeu nenhum suporte, mas dos colegas a gente recebeu bastante. (...) E a gente realmente, a gente se adaptou, o pessoal acabou fazendo o que tinha que fazer e fomos muito bem. 2(4)

Estes conteúdos demonstram que durante o teletrabalho compulsório havia suporte social decorrente da interação com os colegas, em um ambiente laboral em que predominava a possibilidade de compartilhar e resolver dúvidas, auxiliar na resolução de questões, contribuir para acessar internet e o sistema virtual. A maioria dos participantes relata o apoio dado por parte dos pares na resolução de dúvidas e problemas do dia a dia, o que permitiu que cumprissem suas funções. Há algumas verbalizações, como a última, que salienta o apoio dos colegas frente a falta de apoio por parte da organização. Nesta pesquisa são reiterados resultados de outros estudos que também verificaram a influência positiva do suporte social na diminuição do estresse no trabalho e a percepção de vivências positivas de bem-estar (Seidl & Tróccoli, 2006; Paschoal et al., 2010).

O suporte social tem sido considerado um importante recurso do trabalho, por ser uma característica presente no contexto social laboral que estimula o desenvolvimento dos indivíduos. Mesmo que seja parte do cotidiano de trabalho a coexistência de demandas e recursos, quando há a presença de altas demandas, mas limitados recursos, os resultados são, frequentemente, negativos tanto para o trabalho quanto para os trabalhadores (por exemplo, estresse, *burnout* e outros que são propícios ao esgotamento das energias e à desmotivação do indivíduo). Em

contrapartida, Bakker e Demerouti (2017) afirmam que a combinação entre altos recursos e altas demandas frequentemente resultam em bem-estar laboral e engajamento no trabalho. Portanto, o incremento nos recursos pode servir como amortecedor às demandas do trabalho.

O suporte social de colegas vem sendo tratado como um motivador potente para trabalhadores com altas demandas na vida pessoal (Demerouti & Bakker, 2022). Os resultados encontrados são especialmente significativos durante o afastamento social decorrente da Covid-19, quando o trabalho de servidores públicos passou a ocorrer no espaço privado da própria residência, onde acumularam atividades domésticas (como afazeres de limpeza e alimentação da família e atividades de educação de crianças em *homeschooling*).

Oliveira e Ribeiro (2021) consideram que essas mudanças determinadas no período e as inseguranças decorrentes implicaram em aprendizagens para fazer frente às indefinições de regras e procedimentos e na oferta de condições materiais e/ou psicológicas. Conforme os conteúdos reiterados pela maioria dos participantes dos grupos focais, as habilidades para o uso de tecnologias que viabilizavam a comunicação e para buscar apoio social de colegas parecem ter sido fundamentais para a execução das tarefas no trabalho remoto compulsório.

Dadas as repercussões do trabalho durante a pandemia na saúde mental Soares et al. (2022) salientam o papel das estratégias de mediação e entre elas encontram-se as estratégias enfrentamento dos trabalhadores frente às transformações impostas pela “nova” Organização do Trabalho, e que, em sendo bem sucedidas, podem reduzir ou afastarem o sofrimento. O suporte social representa, então, uma estratégia de enfrentamento potente.

Suporte gerencial

As situações estressantes vivenciadas pelos trabalhadores durante a COVID-19, exigiam mais suporte gerencial e organizacional. Isso porque havia mais dificuldades por parte dos trabalhadores com a autogestão de suas atividades, com a aprendizagem de novas habilidades e a necessidade de renegociar metas de trabalho (ILO, 2020; Kniffin et al., 2021). As funções dos gestores e chefias não foram alteradas durante a pandemia, mantendo-se o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação das atividades. Mas, frente às mudanças radicais impetradas com o isolamento social e a necessidade de dar continuidade aos serviços públicos, o trabalho remoto foi a melhor alternativa para a retomada das atividades de trabalho, em especial das funções administrativas, como era o caso dos servidores públicos do poder judiciário.

A maioria dos participantes dos grupos focais avaliou positivamente o suporte ofertado por seus supervisores durante a vivência do *home office*, como possibilidade de negociação e compreensão por parte das chefias, embora coexistam com percepções de limites e problemas no apoio do superior:

Em relação ao suporte, em relação ao meu chefe, meus colegas, eu não tive problema nenhum, todo mundo tava, [...] se ajudando, se apoiando, meu chefe é super compreensivo, coordenou tudo muito bem. 2(3)

*Então o que eu vejo assim, às vezes, alguns gestores eles têm essa compreensão "Ah, o sistema caiu," acho que é até meme, né? (inaudível). Mas tem gente que não tem isso, sabe? I(3)
É, eu acho que é muito necessário um treinamento bem forte com os gestores para lidarem com os servidores em teletrabalho e trabalho remoto. Eu penso assim, a gente conversa bastante entre nós servidores, a gente fala bastante dos nossos problemas de estar em teletrabalho, enfim, entre nós, a gente tem uma preocupação muito grande, inclusive de instituições com a gente que tá em trabalho remoto, mas eu sinto que falta esse olhar para o gestor. I(1)*

Tanto os servidores quanto seus chefes precisaram se adaptar, bem como desenvolver competências para lidar com o *home office*, principalmente aquelas que dizem respeito às relações de trabalho. De acordo com Dirani et al. (2020), o papel das lideranças está relacionado à garantia de acesso dos trabalhadores à tecnologia, à resposta imediata às mudanças nos momentos de crise, com foco na melhora da comunicação, além de manter a atenção para as metas da organização. Nota-se, assim, que as lideranças ganharam mais destaque durante esse período, seja de forma positiva ou com críticas contundentes.

As chefias exercem grande influência sobre seus liderados. Quando esse papel conjuga com o de gestão, reflete na autonomia e no desenvolvimento dos subordinados. Entretanto, o controle excessivo pelos gerentes e supervisores pode gerar desconfiâncias, afetar a segurança psicológica dos trabalhadores e prejudicar o vínculo que estes últimos estabelecem com a organização (Lee, 2021), como em relatos trazidos pelos participantes. Ademais, é importante considerar que a liderança deve ter sua atenção voltada tanto para os resultados, dando suporte necessário aos subordinados em termos de feedback sobre o desempenho, preocupando-se com a realização das tarefas, mas também voltada para as pessoas e seu bem-estar no trabalho (Mourão et al., 2016; Mourão et al., 2023).

Na presente investigação também foram encontradas muitas falas relacionadas à falta de suporte por parte da chefia. A maioria das verbalizações salientaram as (tentativas de) cobranças e controles excessivos por parte dos superiores:

*Vai muito da chefia de entender que “não, ele tá em Home Office, tá fazendo esse e aquele trabalho” e não colocar mais pressão, ‘ah, vai ter que produzir mais ainda, e um controle rígido, sabe? E muitas vezes indica isso, sabe? De muitas vezes querer fotografar o servidor para ver. I(5)
O chefe tava assim esmagando ela. Ela já fazia o máximo de produtividade dela no local físico, falou “não, agora você tem que fazer tanto”. Ela já trabalhava final de semana, tudo por dia, e tinha que fazer mais do que isso agora. I(2)*

No modelo teórico-prático demandas e recursos, os recursos são relativos a variáveis físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais que atenuam as demandas. Os recursos permitem mais aprendizado, crescimento profissional e foco no trabalho. No caso das funções de chefia, um recurso importante pode ser a comunicação, que, em situação de normalidade já desafia quanto à eficiência das informações transmitidas para proporcionar crescimento e melhor desempenho numa equipe. Durante o trabalho não presencial, com isolamento social, todo o processo de

comunicação parece ser uma atribuição ainda mais demandada às chefias (Farina et al., 2020). Quando há desequilíbrio entre demandas e recursos do trabalho, com elevadas demandas e baixos recursos, os resultados estão próximos de desgaste, esgotamento e adoecimento (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti, & Bakker, 2022).

Observou-se também que, muitas falas, além de declararem falta de suporte, podiam evidenciar situações de assédio moral. Este pode ser compreendido como um tipo de violência que coloca o trabalhador em situações ofensivas e humilhantes (Oliveira et al., 2020).

Eu achei muito forte a questão do assédio moral. É um assédio moral o caso do controle. Você já produz um monte, produz o máximo que você pode, daí tem meta de produtividade. Já tá no limite do horário dela, tá online você tem que aumentar mais tantos por cento. 1(2)

Mas antes essa pessoa, esse servidor trabalhava em casa com máquina, na verdade ele fazia outras atividades que tinha e dava pra ver que não era a pessoa que tava fazendo. É o autoclick, por exemplo, tu clica lá pra fazer determinada atividade. Eu fui chamado, essa foi uma das questões que complicou o assédio moral que eu sofri foi essa questão que eu levantei. 1(5)

Hirigoyen (2002) classificou o assédio moral em quatro grupos principais, dos comportamentos ou atitudes mais sutis aos mais explícitos, os quais revelam íntima relação entre os suportes social, gerencial e organizacional investigados na presente pesquisa: 1) deterioração proposital das condições de trabalho (levada a cabo em grande parte pelas chefias e com possível anuência da alta gerência, carência portanto de apoio gerencial ou organizacional conforme o caso); 2) isolamento e recusa da comunicação (promovida por ações de chefias que isolam fisicamente, impedem ou intimidam colegas para não se dirigir a vítima e recusa de comunicação a não ser por escrito, carência de apoio gerencial e social); 3) atentado contra a dignidade (desqualificações, injúrias e fofocas com o fito de desacreditar e estigmatizar a vítima, clara ação de prejudicar o apoio social); e 4) violência verbal, física e sexual (agressões explícitas que visam humilhar a vítima e demonstram a carência de apoio organizacional pela falta de políticas e fluxos de trabalho para atender as demandas da vítima, de apoio social e das chefias que normalmente efetuam as agressões). Nestes casos relatados, são apresentados casos de controle excessivo sobre o tempo e os resultados do trabalho, o que pode ser indicativo do abuso de poder. Os abusos decorrentes de equívocos na forma de compreender o papel da autoridade definida legalmente nas organizações estão entre as bases dos assédios nas organizações.

As atitudes hostis que caracterizam o assédio moral podem ocorrer lenta e progressivamente, por isso, frequentemente, resulta em sofrimento por parte de quem está sujeito a esse tipo de violência. Assim, podem contribuir para o estresse crônico, minando a saúde mental dos envolvidos, com manifestações psicossomáticas, transtornos psicológicos, tais como a ansiedade e a depressão, e também o burnout e ideações suicidas. No contexto de trabalho, violências como essas enredam a vítima em uma situação de descrédito e rejeição por parte de seus colegas uma vez que quanto mais adoecido mais o indivíduo manifesta seus sintomas, o que reforça a acusação dos seus pares e de um sentimento próprio de culpa (Garcia & Tolfo, 2011).

No contexto do judiciário, Pooli e Monteiro (2018) investigaram a prevalência do assédio moral e suas repercussões na saúde de trabalhadores. As autoras encontraram que 37% dos participantes foram vítimas de assédio moral e que 42,2% sofreram violência psicológica no trabalho. Setenta e cinco por cento dos servidores indicaram ter sido assediados pelo superior hierárquico (vertical-descendente) e que os comportamentos negativos relacionados ao contexto e à gestão do trabalho (por exemplo, carga excessiva de trabalho) preponderaram sobre os atos hostis direcionados à pessoa. Conforme argumentam as autoras, as organizações públicas são excessivamente hierarquizadas em função de um modelo burocrático, onde também se encontra abuso de poder encoberto pela observância dos princípios da legalidade e eficiência.

Ao mesmo tempo em que os trabalhadores revelaram práticas de assédio, os próprios servidores apresentaram sugestões e recomendações para que situações como essas possam ser evitadas. Como destacam Araújo e Lua (2021), em investigações em nível mundial, com o aumento quantitativo do trabalho remoto durante a pandemia, observou-se um despreparo de gestores para essa modalidade de trabalho.

Talvez o que evitaria muito o assédio, muito problema entre gestor e servidores seria exatamente ter, por exemplo, um curso obrigatório anual de reciclagem para eles se manterem dentro da linha, porque tem gestor que não sabe que ele é um assediador, e é assediador. 1(2)

Mas eu sinto que falta esse olhar para o gestor, uma orientação melhor para que ele entenda o que o servidor tá passando em teletrabalho, no trabalho remoto. 1(2)

Tolentino et al. (2023) identificaram que os servidores públicos de Minas Gerais salientaram a necessidade de capacitações para as chefias para lidarem com as situações decorrentes do período pandêmico. Ademais, o despreparo dos superiores se mostra como um desmotivador para o trabalho. Thoits (1995) sugere, tal qual os servidores nas últimas verbalizações, que a gestão do apoio social está entre as várias características de um programa eficaz de prevenção/promoção da saúde e pode ser a combinação de apoio com treinamento e informação que aumenta o sucesso do programa. De fato, as organizações devem agir na prevenção, controle e correção das violências e do assédio moral no contexto de trabalho. Oliveira et al. (2020) sugerem algumas estratégias, com destaque para: a) a formulação de políticas organizacionais que promovam prevenção, assistência ao assediado e punição ao assediador; b) a definição de um código de ética da organização, com clareza do que é permitido e o que não é aceito; c) a criação de espaços coletivos de discussão, dentro da organização, para acolher problemas e expectativas, bem como facilitando a comunicação.

Suporte organizacional

A percepção de suporte organizacional está relacionada ao quanto a organização se preocupa com a promoção do bem-estar de seus trabalhadores, buscando prover recursos materiais, ofertar práticas de gestão do desempenho e de promoção e recompensa, bem como gerenciar

cargas laborais (Abbad et al., 2006). Verificou-se que as verbalizações/conteúdos foram unânimes no sentido de que faltou suporte organizacional por parte do poder judiciário:

E como eu tinha dito em relação ao atendimento das partes daí que não foi disponibilizado linhas do Tribunal mesmo, a gente tinha que fazer o uso do aparelho celular pessoal que tem conta do servidor, se você tinha que dar retorno ou não o Tribunal não deu suporte para você ter contato com as partes. 2(3)

Whatsapp usado era o pessoal, o que até hoje me causa um certo transtorno, porque as partes ainda mandam, os advogados ainda acham que tem que peticionar pelo meu whats. Bastante complicado... O Tribunal não deu o suporte de dar um celular para contato que fosse do próprio TJ. 1(3)

Muitas das situações que os estagiários nos ajudavam, ..., não tínhamos mais suporte, os servidores tinham que fazer todo esse trabalho sozinho, então era e-mail infinitos de partes com dúvida, iniciais para protocolar. 2(3)

A pandemia do COVID-19 forçou que muitos indivíduos trabalhassem em casa e a depender mais da tecnologia para realizar suas atividades, o que não foi assegurado inicialmente pela organização de trabalho. Telepressão no trabalho refere-se à preocupação em responder prontamente mensagens enviadas por colegas e/ou supervisores, mesmo fora do horário de trabalho. A urgência em responder mensagens através de meios tecnológicos (e-mail ou WhatsApp) para atender às necessidades de seus supervisores e colegas cria um estado psicológico que encoraja a contínua conexão às atividades laborais (Tedone, 2022; ten Brummelhuis et al., 2021).

A introdução de novas tecnologias da informação e comunicação, conforme Filgueiras (2022), tem servido como ferramenta disciplinar, de vigilância e controle do trabalhador, em grande parte como formas de pressão, cobrança e assédio moral. Ao invés de atuar como potencial libertador e ser utilizada a favor das pessoas, melhorando as condições de trabalho, tais tecnologias têm contribuído para o aumento do sofrimento físico e mental dos indivíduos.

Não teve nada de assessoria do TJ pra ninguém, ou muito limitado para quem realmente tinha zero de estrutura em casa, aqui foi assim também, o TJ só ganhou o nosso trabalho sem investir em suporte ou estrutura extra nenhuma.2(1)

O que que acontece, tem uma outra situação também, quando eu a gente veio para casa, por exemplo, aqui eu não tinha internet Fibra óptica, tinha só essa da Oi, que era uma bicharia e não suportava nada, eu tive que trocar de internet, tive que colocar uma internet mais forte, tudo a nosso custo. Sei lá, o cafezinho, o ar-condicionado, lá tu tinha um cafezinho, se servia lá e tal, aqui não tem toda estrutura em casa, é luz do ar condicionado quando tá calor, então isso foi tudo custo às nossas despesas. Por esse lado também o tribunal lucrou, em todos os lados, na economia e na nossa produtividade. 2(6)

Em termos de suporte, especificamente do tribunal não veio absolutamente nada. Eles colocaram assim: “Ah, quem não tem computador vai até receber um notebook, entendeu?” Mas como disse o colega, você tem que providenciar a internet, e aí nesse sentido, como a colega também falou,

o grande suporte com os colegas entre si. Os que entendiam um pouquinho mais de internet, de instalação de VPN e, inclusive todo suporte assim, mesmo de conhecimento, de como funciona, como trabalhar online, foi dado pelos colegas, não teve nada de assessoria do TJ pra ninguém, ou muito limitado para quem realmente tinha zero de estrutura em casa, aqui foi assim também, o TJ só ganhou o nosso trabalho sem investir em suporte ou estrutura extra nenhuma. 2(1)
Só pra ratificar, realmente do Tribunal a gente não recebeu nenhum suporte. 2(4)
Só no início em relação a parte de computadores o tribunal demorou um certo tempo até deixar que você assinando um termo de compromisso poderia levar o seu computador do trabalho para casa, então no começo eu usava o meu notebook, que não era tão bom e demanda em cima dos servidores estava maior, estava sendo mais cobrado porque era algo muito novo. 2(3)

As críticas à gestão administrativa do poder judiciário decorreram da falta de suporte organizacional e se referiram, principalmente, aos inputs objetivos para a execução do trabalho remoto, como as condições físicas laborais e instrumentos de trabalho, como equipamentos, notebook, disponibilização de internet, etc. Tal qual os resultados do estudo de Tolentino et al. (2023) com servidores do estado de Minas Gerais, os problemas de suporte organizacional relativos a equipamentos, computadores, mobiliário, acesso à internet e espaço físico necessário foram percebidos como os mais limitados.

A percepção de suporte organizacional é positiva quando os trabalhadores a avaliam de maneira consistente, especialmente quando as práticas organizacionais demonstram preocupação com o bem-estar dos indivíduos (Eisenberger et al., 1986). Assim, o suporte organizacional está associado à redução do absenteísmo e ao maior comprometimento dos funcionários com a organização.

Assim, o tribunal tem a sorte de ter servidores comprometidos a ponto de, mesmo pessoas de outras comarcas se ajudavam entre si e enfim... mas eu acho que o tribunal teve uma baita sorte aí de ter servidores tão comprometidos e que realmente muito logo engrenou, tanto que os mapas de produtividade estão aí para mostrar que a instituição não teve perda nenhuma, ao contrário, os mapas mostram índices altamente relevantes a nível nacional, inclusive. 2(2)

Apesar do suporte organizacional não ter sido suficientemente adequado para atender às necessidades dos trabalhadores do poder judiciário, os servidores públicos puderam contar uns com os outros (colegas, algumas chefias). Dessa maneira, conseguiram conduzir o desempenho de suas atividades durante o período da pandemia do COVID-19.

Cumpramos ressaltar que a realização do teletrabalho anterior à pandemia já exigia suporte em diferentes níveis. Tal realidade foi intensificada no período emergencial da pandemia do COVID-19. Em contextos incertos e desafiadores, como foram os últimos três anos, Acuña-Hormazabal et al. (2021) verificaram que as práticas de suporte contribuíram para o aumento do engajamento laboral e a diminuição dos sintomas de esgotamento. Esse achado corrobora com resultados de pesquisa anteriores de que as práticas de gestão orientadas para o suporte estimulam o bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti & Bakker, 2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a percepção de suporte social, gerencial e organizacional de servidores públicos estaduais e federais do poder judiciário do sul do Brasil. Frente à necessidade de aderir compulsoriamente ao trabalho não presencial, como a grande maioria dos trabalhadores, os servidores precisaram enfrentar desafios, adequar aos novos formatos para a realização de suas atividades e afinar suas habilidades, tanto aquelas referentes às tecnologias digitais quanto aos relacionamentos sociais.

Dessa maneira, os resultados mostraram que predominou a percepção de suporte social dos colegas e da chefia, embora muitos trabalhadores relatassem falta de apoio gerencial na realização do teletrabalho. Os limites no suporte por parte das chefias parecem demonstrar que a falta de definições administrativas por parte do Governo Federal e o despreparo para a gestão sob novas condições foi percebida por diversos participantes da pesquisa. A literatura científica reforça o papel do suporte social dos colegas e da supervisão como um recurso social do trabalho que contribui para o desenvolvimento do indivíduo e para resultados positivos, como é o caso do bem-estar laboral. Portanto, cabe aos gestores o papel de planejar, organizar, coordenar e avaliar o trabalho, sem que isso signifique práticas de excesso de controle e supervisão, especialmente de forma remota.

Ademais, no que se refere ao suporte da chefia, houve relatos que indicaram situações de assédio moral por parte dos gestores durante a pandemia. A liderança negativa mina o apoio gerencial e cria uma cultura de assédio permitindo a atuação de gerentes tanto diretamente na agressão como na sua promoção ou aceitação. A implantação de um programa de atuação contra o assédio moral no trabalho encontra-se, portanto, fortemente relacionado ao apoio fornecido pela organização e se considera pelos relatos oriundos dos grupos focais como importante e necessário neste caso. Como fatores de proteção há a necessidade de reverter situações e a estigmatização oriunda de assédio, tanto para reforçar as condições de saúde do agredido quanto para estruturar uma atuação de suporte social, gerencial e organizacional.

Em relação ao suporte organizacional, os servidores declararam que o tribunal de justiça não ofereceu os requisitos básicos, como as condições materiais, e que a produtividade se manteve elevada ao custo das competências e da saúde dos servidores. Isso se reflete na percepção sobre o suporte gerencial, que, quando ocorreu, foi devido a características individuais dos(das) líderes. Resultados de pesquisas mostram, por outro lado, que quando a percepção de suporte organizacional é positiva, as consequências também estão relacionadas à motivação e ao bem-estar. Tomados em conjunto, tais resultados contribuem no entendimento de que há uma articulação entre os diferentes tipos de suporte, uma vez se constituem como importantes antecedentes da saúde e da qualidade de vida laboral, desde que sejam ofertados e percebidos pelos trabalhadores.

Como toda pesquisa, esta apresenta limitações. Saliencia-se a dificuldade em realizar o segundo grupo focal de maneira presencial, dando continuidade aos mesmos procedimentos da primeira coleta. Ademais, não foram coletados dados sociodemográficos que pudessem caracterizar a amostra investigada. Por fim, outras perguntas disparadoras, que fomentassem a discussão em grupo, poderiam contribuir para achados relacionados à saúde dos servidores. Futuras investigações,

utilizando diferentes estratégias de coleta de dados, podem priorizar a população investigada acompanhando a percepção dos diferentes tipos de suporte, bem como pesquisando outras características do desenho do trabalho e seus impactos na saúde mental em servidores que estejam em teletrabalho e/ou home office.

A presente investigação tem importantes desdobramentos práticos. Os resultados dos grupos focais apontam a necessidade de ações estratégicas, táticas e operacionais de intervenção, por parte das organizações do poder judiciário, para maximizar a preocupação e a promoção do bem-estar no contexto laboral, por meio de práticas de organização, supervisão e controle adequados do trabalho, promoção e recompensa, equilíbrio de cargas laborais (cobranças, sobrecarga, metas excessivas), práticas de gestão do desempenho e suporte material, social, organizacional e psicológico. Além das ações próprias para a prevenção, controle e correção das violências e do assédio moral, cabe às organizações do poder judiciário buscar, manter e/ou estimular práticas de suporte social entre colegas no ambiente de trabalho, bem como preparar chefias para dar apoio aos seus subordinados e, portanto, garantir o suporte organizacional. Assim, boas percepções de suporte nos diferentes níveis podem ser indicadores de uma boa gestão organizacional, que resultam em maior motivação e melhor desempenho no trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 231–254). Artmed.
- Abbad, G. S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 21(3). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Acuña-Hormazabal, Á., Mendoza-Llanos, R., & Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 104–112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Araújo, T. M. de, & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46(27). <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–resources theory: Taking Stock and Looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayán, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84–93. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.7.1.84>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1829512>
- Castro, B. L. G. de, Oliveira, J. B. B. de, Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 20(3), 1059–1063. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Corrêa, A. M. de C., Oliveira, G. de, & Oliveira, A. C. de. (2021). O grupo focal na pesquisa qualitativa: princípios e fundamentos. *Revista Prisma*, 2(1), 34–47. <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/41>
- Costa, G. L. de Á., Estivalete, V. de F. B., Malheiros, M. B., & Andrade, T. de. (2022). Interações Entre Comportamentos De Cidadania Organizacional, Suporte Social e Confiança Interpessoal no Setor de TI. *Revista Gestão*

- Organizacional*, 15(1), 06-27. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i1.5577> Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 1–28. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Farina, L. S. A., Rodrigues, G. R., Fagundes, N. K., Carafini, T. C., Moreira, L. G. C. S., Machado, W. de L., & Hutz, C. S. (2020). Construção e Evidências de Validade do Questionário de Recursos e Demandas Laborais. *Avaliação Psicológica*, 19(1). <https://doi.org/10.15689/ap.2020.1901.1629701>
- Filgueiras, V. A. (2022). Trabalho, tecnologias da informação e comunicação e condições de vida: Tecnologia para que(m)? “Novas” empresas e “velha” exploração do trabalho.. *Revista Katálysis*, 25(1), 1–5. <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e84365>
- Flick, U. (2022). *Sage Handbook Of Qualitative Research Design*. Sage Publications.
- Fogaça, N., Coelho Junior, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: a multilevel perspective. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg210108>
- Formiga, N. S., Paula, N. H. M. M., & Silva, A. K. L. (2022). Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. *Revista de Carreiras E Pessoas*, 12(2), 280–302. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.50236>
- Formiga, N. S., & Souza, M. A. de. (2014). Comprovação empírica de uma medida psicológica sobre a percepção do suporte organizacional em trabalhadores de diferentes empresas. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, 34(87), 510–552. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2014000200013&lng=pt&tling=pt
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102–110. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.102>
- Garcia, I. S., & Tolfo, S. R. (2011). *Assédio Moral no Trabalho - culpa e vergonha pela humilhação social*. Juruá.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social* (5th ed.). Atlas.
- Guerra, E. L. A. (2014). *Manual de pesquisa qualitativa*. Anima Educação.
- Hirigoyen, M. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Bertrand Brasil.
- International Labour Organization (ILO). (2020). *COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses*. <https://bit.ly/3xMoliw>
- Hostensky, E. L. (2015). *Trabajar bajo la nueva gestión pública de la justicia brasileña: um estudio empírico*. [Tesis]. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., & Ozelik, H. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2020-0104>
- Lelles, S. L. C. de, & Lima, M. G. M. (2022). A pandemia da Covid-19 como propulsora do trabalho remoto e seus impactos na Cultura Organizacional e no serviço público federal. *Research, Society and Development*, 11(14), e490111436276. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i14.36276>
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia de COVID-19: Quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Marcelissen, F. H. G., Winnubst, J. A. M., Buunk, B., & Wolff, C. J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science & Medicine*, 26(3), 365–373. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(88\)90402-9](https://doi.org/10.1016/0277-9536(88)90402-9)

- Mishima-Santos, V., Sticca, M. G., & Zerbini, T. (2020). *Teletrabalho e a Pandemia da Covid-2019: Um Guia para Organizações e Profissionais*. Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho USP-RP. https://www.ffclrp.usp.br/imagens_noticias/15_04_2020__18_23_45__108.pdf
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications.
- Mourão, L., Costa, R. B., Abbad, G. da S., Legentil, J., Martins, L. B., & Sandall, H. (2023). A short scale for managerial support to teleworkers. *Psico-USF*, 28(1), 165–177. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Junior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3). <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- Nogueira, A. P. S., & Oliveira, A. S. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. *Psicol. cienc. prof.* 42. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418>
- Oliveira, G. L., & Ribeiro, A. P. (2021). Relações de trabalho e a saúde do trabalhador durante e após a pandemia de COVID-19. *Cadernos de Saúde Pública*, 37(3). <https://doi.org/10.1590/0102-311x00018321>
- Oliveira, J. C. de, Penido, C. M. F., Franco, A. C. R., Santos, T. L. A. dos, & Silva, B. A. W. (2022). Especificidades de linha. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27(5), 1813–1826. <https://doi.org/10.1590/1413-81232022275.11682021>
- Oliveira, R. T., Tolfo, S. R., Heloani, J. R. M., & Chinelato, R. S. C. (2020). *Violência, discriminação e assédio no trabalho* (1st ed.). Lagoa.
- Oliveira-Castro, G. A. de, Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29–51. <https://doi.org/10.1590/s1415-65551999000200003>
- Paschoal, T. (2008). *Bem estar no trabalho: relações com suporte organizacional, propriedades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. [Tese]. https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_7beba6ba6e205ce-0999858c796b9120f
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000700005>
- Peixoto, A. de L. A., Vasconcelos, E. F. de, & Bentivi, D. R. C. (2020). Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma Análise de Experiências de Psicólogos Gestores. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 40. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>
- Pooli, A. M., & Monteiro, J. K. (2018). Assédio moral no judiciário: Prevalência e repercussões na saúde dos trabalhadores. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 18(2), 346–353. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.2.13516>
- Queiroga, F., Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Escala de percepção de suporte organizacional—versão reduzida. In *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia* (pp. 272–283). Artmed.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rodriguez, M. S., & Cohen, S. (1998). Social support. In *Encyclopedia of Mental Health* (pp. 535–544).
- Rodrigues, T. D. F. F., Oliveira, G. S., & Santos, J. A. (2021). As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. *Revista Prisma*, 2(1), 154-174. <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Sá, C. P. (1996). *Sobre o núcleo central das representações sociais*. Vozes.
- Seidl, E. M. F., & Tróccoli, B. T. (2006). Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em HIV/aids. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 22(3), 317–326. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000300008>
- Shanock, L. R., Eisenberger, R., Heggstad, E. D., Malone, G., Clark, L., Dunn, A. M., Kirkland, J., & Woznyj, H. (2019). Treating employees well: The value of organizational support theory in human resource management. *The Psychologist-Manager Journal*, 22(3-4), 168–191. <https://doi.org/10.1037/mgr0000088>
- Silva, A. M. S., & Ximenes, V. M. (2022). Discussões sobre saúde mental e suporte social entre estudantes universitários: Discussões sobre Saúde Mental e Suporte Social. *Revista Ciências Humanas*, 15(1). <https://doi.org/10.32813/2179-1120.2022.v15.n1.a850>
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2008). Suporte no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 277–288). Artmed.
- Soares, A. P., Gregoviski, V. R., Soares, J. P., & Monteiro, J. K. (2022). Repercussões da covid-19 no trabalho em saúde mental e na saúde do trabalhador. *Trabalho (En)Cena*, 7, 2–26. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022024>

- Su, N. M., & Mark, G. (2008). Designing for nomadic work. *Proceedings of the 7th ACM Conference on Designing Interactive Systems*, 305–314. <https://doi.org/10.1145/1394445.1394478>
- Tedone, A. M. (2022). Keeping Up With Work Email After Hours and Employee Wellbeing: Examining Relationships During and Prior to the COVID-19 Pandemic. *Occupational Health Science*, 6(1), 51–72. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00107-3>
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance? *Journal of Vocational Behavior*, 128(2). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>
- Thoits, P. A. (1995). Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next? *Journal of Health and Social Behavior*, 35, 53–79. <https://doi.org/10.2307/2626957>
- Tolentino, M. J. M., Oliveira, K. P. de, & Castro, M. A. A. de. (2023). Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. *Revista Do Serviço Público*, 74(2), 462–486. <https://doi.org/10.21874/rsp.v74i2.7848>
- Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-metodológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Vozes.

HOME OFFICE TRANSNACIONAL: TRABALHADORES BRASILEIROS EM MOBILIDADE GLOBAL VIRTUAL

TRANSNATIONAL HOME OFFICE: BRAZILIAN WORKERS IN VIRTUAL GLOBAL MOBILITY

LAURA ALVES SCHERER

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)
lauralvescherer@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1803-3014>

VANESSA DE JOBIM LEAL

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)
vanessinhaleal2017@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-9008-1718>

R E S U M O

Com o avanço da globalização e das ferramentas digitais é possível assumir trabalhos via home office para empresas locais ou, até mesmo, para o outro lado do mundo. Este estudo visa investigar mobilidades relativas ao trabalho em home office de brasileiros que atuam no mercado internacional. Foram coletadas narrativas de 14 trabalhadores de carreiras diversas. Os resultados apontam que (i) as formas de ingresso no home office transnacional ocorreram devido a mobilidades geográficas anteriores, como trabalho, estudo e turismo no exterior, bem como ao uso de ferramentas para mobilidade tecnológica como plataformas digitais, Google, LinkedIn e Whatsapp; (ii) apenas um entrevistado é contratado como funcionário por empresa estrangeira, os demais são autônomos, trabalham por contrato e prestam serviços para empresas e/ou via plataformas digitais. A remuneração em moeda estrangeira acima do valor do mercado brasileiro é vista como vantagem; (iii) o investimento em si e em equipamentos tecnológicos e de infraestrutura do home office são necessários para acessar oportunidades de vagas globais via mobilidade tecnológica. A acentuada flexibilização do trabalho aliada à mobilidade tecnológica e à imobilidade geográfica, evidencia uma nova modalidade de trabalho propiciada pela mobilidade global virtual que denominou-se home office transnacional.

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

Home office; Teletrabalho transnacional; Mobilidade; Globalização.

A B S T R A C T

With the advance of globalization and digital tools, it is possible to work from home for local companies or even on the other side of the world. This study aims to investigate the mobility of Brazilians working in the international market. Narratives were collected from 14 workers from different careers. The results show that (i) the ways of entering the transnational home office were

due to previous geographical mobility, such as work, study and tourism abroad, as well as the use of technological mobility tools such as digital platforms, Google, LinkedIn, and Whatsapp; (ii) only one interviewee is hired as an employee by a foreign company, the others are self-employed, work under contract and provide services to companies and/or via digital platforms. Remuneration in foreign currency above the Brazilian market value is seen as an advantage; (iii) investment in oneself and in technological and infrastructure equipment for the home office is necessary to access global job opportunities via technological mobility. The marked flexibilization of work, combined with technological mobility and geographical immobility, highlights a new type of work brought about by virtual global mobility, which has been called the transnational home office.

K E Y W O R D S

Home office; Transnational telework; Mobility; Globalization.

INTRODUÇÃO

O home office é uma modalidade de trabalho remoto em casa propiciada pelas novas tecnologias de informação. O teletrabalho é uma atividade que pode ser realizada, por profissionais contratados por uma empresa que, integrados à tecnologia, atuam em locais diferentes dos escritórios centrais (Fincato, 2011). Ambas modalidades ilustram novos modos de trabalhar vinculados à tendência de flexibilidade laboral e o avanço tecnológico. Paralelo a isso, surgem questionamentos em relação aos direitos e deveres dos trabalhadores, assim como, a própria percepção dos mesmos em relação a esse tipo de trabalho na equivalência entre benefícios e dificuldades (Basso & Barreto Junior, 2018).

Estas modalidades remotas estão ampliando o mercado de trabalho e modificando o mercado tradicional, pois o trabalhador pode assumir um trabalho em outras regiões diferentes da sua localização geográfica, até mesmo outros países, brindando flexibilidade e autonomia ao trabalhador (Aderaldo *et al.*, 2017). Isso ocorre a partir das tecnologias da informação que permitiram que trabalhadores ultrapassassem fronteiras, usufruindo de mobilidade geográfica - mesmo sem sair do lugar - a partir da mobilidade tecnológica - que permite o contato com outro ponto geográfico (Selmer *et al.*, 2022).

Nesse sentido, a tecnologia também está relacionada às relações de trabalho globalizadas em que irão surgir novos postos de trabalho para o futuro no regime home office. Zylberstajn (2018) cita exemplos como técnicos de servidores de segurança de dados, mantenedor de servidores, arquitetos virtuais, etc, que podem trabalhar para empresas que estejam alocadas em longas distâncias.

O trabalho em home office ou em teletrabalho já vinha sendo utilizado no Brasil. Com a pandemia da Covid-19, tais modalidades tornaram-se ainda mais comuns e, mesmo que pese suas diferenças conceituais, ocorreu uma flexibilização de suas regras durante o confinamento,

momento em que a prioridade era a saúde da população (David *et al.*, 2023). Nesse sentido, este artigo optou por priorizar o termo *home office*.

O estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada aponta que o trabalho em *home office* em 2020 alcançou 17,4 % das ocupações nacionais (IPEA, 2021), considerando somente trabalhadores que desempenhavam atividades para organizações no país, sem analisar aqueles que trabalhavam em casa para empresas com sede no exterior ou autônomos que atendem clientes independentemente da localidade geográfica, o que poderia aumentar tal porcentagem. No momento atual em que as modalidades de trabalho estão sendo reconfiguradas, é importante analisar os formatos e os motivos que levam trabalhadores a procurarem exercer suas atividades laborais em casa, sobretudo aqueles que buscam expandir seu campo de atuação para além das fronteiras geográficas e adentrar digitalmente em um contexto de trabalho global, independentemente da distância física da empresa.

Nesse sentido, tem-se como objetivo geral investigar as mobilidades relativas ao trabalho em *home office* de brasileiros que atuam no mercado internacional. E como objetivos específicos: (a) identificar formas de ingresso dos trabalhadores brasileiros no *home office* no mercado internacional; (b) identificar aspectos acerca das relações trabalhistas dos trabalhadores em *home office* no mercado internacional; e (c) identificar investimentos realizados pelos trabalhadores para o *home office* no mercado internacional.

Leite *et al.* (2019) ao realizarem uma revisão integrativa da literatura internacional sobre *home office/teletrabalho* apontam que as pesquisas têm como foco os impactos de implementação desta modalidade laboral no nível pessoal, nas relações familiares e no nível organizacional. Nota-se um silêncio a respeito do *home office* no contexto da globalização. Este estudo diferencia-se, portanto, ao abordar sobre trabalhadores que já começaram a trabalhar na modalidade *home office* para organizações que nunca estiveram presencialmente pelo fato de estarem localizadas em outros países.

A contribuição deste artigo recai na caracterização das formas de ingresso, das relações trabalhistas e dos investimentos necessários para atuação em *home office* dos trabalhadores brasileiros entrevistados atuantes no mercado internacional, evidenciando, assim, algumas situações de mobilidades tecnológicas e geográficas provenientes da globalização, que levaram à caracterização de uma nova modalidade de trabalho denominada, neste artigo, como *home office transnacional*.

REFERENCIAL TEÓRICO

Teletrabalho e *home office*: possibilidades laborais no ciberespaço

O teletrabalho e o *home office* se caracteriza pela sua flexibilidade, usando tecnologias, tendo como base a internet, podendo assim desenvolver o trabalho que pode beneficiar tanto as organizações como o trabalhador (Messenger & Gschwind, 2016). É importante salientar que há diferenciação entre o *home office* e o teletrabalho. Para Stürmer e Fincato (2020, p. 345), o teletrabalho:

não pode, como visto, ser singelamente equiparado ao trabalho a distância e tampouco, como se verá, ser igualado a trabalho em domicílio (home office), constituindo-se, portanto, em figura “sui generis.” O teletrabalho é modalidade laboral que ultrapassa os conceitos e experiências de trabalho próprios da Revolução Industrial, situando-se na chamada era da Revolução Informacional. Com ele (e outros tantos fenômenos próprios da contemporaneidade), diversos paradigmas necessitam ser reelaborados, uma vez que o trabalho atual e futuro já é, e cada vez mais será desterritorializado e atemporal.

No contexto brasileiro, o teletrabalho foi incluído na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (Decreto-Lei nº 5.452/1943), por meio do capítulo II-A, artigo 75, da Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017), definido como a “prestação de serviços fora das dependências do empregador com a utilização de tecnologias” e prevê a negociação para esse tipo de trabalho com um acordo individual (Toledo Filho, 2019). Percebe-se que, na CLT, não consta conceito que defina a expressão “home office”, porém o mesmo foi popularizado durante a pandemia de Covid-19 e é bem aceito por meio da Lei nº 12.551/2011, artigo 6 da CLT, que equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meio presencial (pessoal e direto) à exercida à distância por meios telemáticos e informatizados (Toledo Filho, 2019; Stürmer & Fincato, 2020). A figura 1 apresenta uma síntese da diferenciação entre os termos.

Figura 1 - Diferenças entre Teletrabalho e Home office no contexto brasileiro.

Teletrabalho	Home office
Trabalho mediado por TICs realizado fora das dependências do empregador.	Trabalho mediado por TICs realizado em casa.
É preciso estar previsto no contrato de trabalho.	Não é preciso estar previsto no contrato de trabalho, pois trata-se de uma flexibilização do trabalho presencial.
Jornada de trabalho flexível com realização de horário próprio de trabalho.	Jornada de trabalho com os mesmos horários que seriam realizados na empresa.
Controle e supervisão do trabalho pautado pelo resultado, independentemente das horas trabalhadas.	Controle e supervisão do trabalho pautado pelos horários da jornada de trabalho.
Não dá direito a horário de descanso, horas extras, adicional noturno, etc., pois a jornada é flexível, o trabalhador estabelece seus próprios horários.	Dá direito a horário de descanso, horas extras, adicional noturno, etc.
O termo teletrabalho está previsto na CLT desde a Reforma Trabalhista de 2017 (CAPÍTULO II-A).	O termo home office não é mencionado na CLT, mas há entendimento com base no art. 6º.

ELABORADO COM BASE NA CLT, BASSO E BARRETO JUNIOR (2018), TOLEDO FILHO (2019) E STRÜMER E FINCATO (2020).

Considerando que o teletrabalho contempla a prestação de serviços fora das dependências do empregador, as atividades do trabalhador podem ser executadas em casa (o que também pode ser entendido como *home office*) ou em lugares variados (o que pode ser entendido como um *anywhere office*). O trabalhador tem a liberdade para escolher um local fixo ou se mover de um lugar para outro (Messenger & Gschwind, 2016). A figura 2 classifica os locais de predominância do teletrabalhador e a intensidade dos serviços informáticos entre ele e o seu empregador.

Figura 2 - Possibilidades de local de realização do teletrabalho.

Modalidade	Local de trabalho
Domicílio (home office)	Local fixo/residência com estrutura própria ou cedida pela empresa para prestar serviços contratados.
Centros satélites	Locais para trabalho pertencentes ao empregador (não são filiais), não possuem uma estrutura organizacional (não há chefias ou subordinados), trata-se de espaços de apoio pertencentes à empregadora.
Telecentros	Diferem dos anteriores pelo fato de serem compartilhados (estrutura e recursos) entre duas ou mais empresas.
Telecottages	Espaços situados em regiões rurais/ difícil acesso, estrutura pode servir para: educação, capacitação da população regional e o desenvolvimento de políticas públicas de emprego, com intuito atrair mão de obra qualificada, para regiões que sofrem com o êxodo laboral.
Coworking	Espaços de trabalho ou escritório coletivos compartilhado com outros profissionais.
Móvel (ou nômade digital)	Qualquer lugar pode ser local de trabalho, desde que o trabalhador possua as ferramentas tecnológicas. Geralmente associa-se a quem viaja pelo mundo.

ELABORADO COM BASE EM FINCATO (2011), MESSENGER E GSCHWIND (2016) E BONNEAU, AROLES E ESTAGNASIÉ (2023).

Até então a discussão sobre teletrabalho e home-office apresenta diferenciações, porém é preciso alertar que muitas delas ainda estão em uma zona cinzenta juridicamente (David *et al.*, 2023). Algo que se tem em comum é o retrato do trabalhador como aquele que presta serviço para uma organização física com sede em um lugar fixo, seja como empregado ou contratado. Mas também há que se mencionar novas formas de trabalho e de organização no ciberespaço que também contemplam a modalidade de trabalho remoto, como as plataformas digitais como local de prestação de serviços (Fincato, 2011; Fincato & Bittencourt, 2015; Stringhi, 2022), que vem crescendo como possibilidade para trabalhadores autônomos.

As plataformas digitais são modelos de negócios que, por meio da tecnologia, permitem uma conexão entre produtos/serviços ofertados por trabalhadores e consumidores, tendo assim uma relação de troca, além de uma simples compra e venda (Antunes & Filgueiras, 2020). Há

diversas atividades laborais que podem ser realizadas dentro do sistema com a intermediação das plataformas digitais como: comunicação, marketing digital, web designer, consultoria, fotografia, tradução e muitos profissionais podem fazer uso destas plataformas: advogados, professores de yoga, psicólogos, etc (Corporaal & Lehtonvirta, 2017; Stringhi, 2022).

A Uber foi a corporação com tais características com maior destaque devido ao grande número de motoristas de aplicativo cadastrados, dentre outras que surgiram em diferentes ramos de negócio, o que reverberou no fenômeno da uberização, nome dado ao processo de transformação do trabalho, pelo qual, trabalhadores autônomos utilizam plataformas digitais para realizar prestação de serviço (Antunes & Filgueiras, 2020). Para Abílio (2020, p. 2) a uberização é “uma tendência global que estabelece novas formas de organização, gerenciamento e controle do trabalho”. Contudo, seus trabalhadores não são protegidos pelos direitos trabalhistas, pois há dificuldades em se encaixar os tradicionais pressupostos da relação de emprego (Coutinho, 2020).

Trabalhadores de plataformas digitais podem se cadastrar em qualquer lugar do mundo e trabalhar apenas com um dispositivo tecnológico de comunicação, sem se preocupar com fronteiras ou deslocamentos desnecessários. Plataformas como: Fiverr, 99 freelas, Crowd, UpWork, Freelancer.com, GetNinjas, podem ser contratadas para desenvolver um projeto ou serviço específico (Stringhi, 2022). De Stefano (2017) afirma que plataformas e aplicativos são bem atrativos, pois permitem um estilo diferenciado de vida com mobilidade, sem aquela rigidez de horários, podendo conciliar com outros empregos, e assim, aumentar a renda.

Nesse aspecto, Zylberstajn (2018, p. 38) assegura que “as transformações, as novas formas de trabalho passam a ganhar importância, como os trabalhos *on demand*, ou aqueles relacionados à *gig economy*, na qual trabalhadores com qualificação trabalham por encargos específicos”, sobretudo, através de plataformas digitais onde eles podem ofertar o seu trabalho. Com a pandemia, esse tipo de trabalho tomou uma ênfase maior, assim como, passou a ser mais difundido entre as organizações e trabalhadores.

Mobilidades tecnológica e geográfica de trabalhadores para além das fronteiras

As tecnologias de informação e comunicação móveis e sem fio (TIMS) são usadas atualmente para maximizar a flexibilização ao acesso de informações e nas atividades laborais, à medida que cada vez mais a humanidade interage com suas particularidades e funcionalidades (Corso *et al.*, 2015). Dessa forma, surgem novos formatos laborais e o local de trabalho não é mais algo determinante, abrindo espaço para as mobilidades e suas facetas (Messenger & Gschwind, 2016).

Dentre as mobilidades em evidência pelo uso de tecnologias de informação e comunicação estão a mobilidade geográfica e mobilidade tecnológica. Um exemplo de trabalhador que retrata ambos os conceitos seria o nômade digital. Os nômades digitais são profissionais que, ao seguir a tendência de flexibilidade laboral, adotam formas extremas de trabalho móvel para combinar seu interesse em viajar com a possibilidade de trabalhar remotamente (Bonneau *et al.*, 2023). Movidos por fatores como o desejo de liberdade, flexibilidade de horários, autonomia e experiências únicas,

adotam um estilo de vida com liberdade temporal e espacial, usando a internet e a tecnologia em seu favor, usufruem de mobilidade geográfica e tecnológica, diferenciando-se dos tradicionais trabalhadores imóveis, permitindo-se conhecer vários lugares do mundo (Bonneau *et al.*, 2023).

Outro exemplo para compreensão das mobilidades geográfica e tecnológica seria o teletrabalho transnacional. No entendimento de Bitencourt (2014), os teletrabalhadores transnacionais constituem uma nova categoria de trabalhadores de prestação de serviços, empregados que são contratados para a execução de atividades à distância, independente ou não de sua localidade de origem, prestam serviços para empresas em outros estados ou países. Esta é uma modalidade de contratação cada vez mais crescente considerando os avanços da tecnologia digital e da globalização.

Ressalta-se que no âmbito jurídico há discussões sobre este tipo de contrato internacional de trabalho, pois não há clareza sobre a legislação trabalhista de qual país deve prevalecer: a “do domicílio do trabalhador, da sede do empregador, do local onde prestado o serviço (e se esse espaço for virtual?), do local onde o resultado do trabalho se produz?” (Fincato & Bitencourt, 2015, p. 2238). Bitencourt (2014) complementa que há colisões entre princípios, como o princípio da igualdade e o princípio da norma mais favorável efetivando os direitos humanos. Há uma tendência na aplicação das normas do país local que tem maior benefício aos trabalhadores e também aplicando aos demais trabalhadores da empresa, prevalecendo a tratamento igualitário a todos, assim combatendo a discriminação.

Selmer *et al.* (2022) alerta que muitas posições de trabalho internacionais que exigiam mobilidade geográfica de um país para outro como expatriados, autoexpatriados e executivos globais, podem ser substituídas pela ação de mobilidade global virtual. A mobilidade global virtual não exigiria uma mobilidade geográfica de fato, pois o contato com o outro país ocorre pela mobilidade tecnológica. Dessa forma, um executivo poderia fazer suas atribuições sem se tornar de fato expatriado organizacional, uma vez que poderia usufruir do teletrabalho transnacional. Os autores trazem também o entendimento que posições mais flexíveis como trabalhadores de contratos mais curtos e autônomos podem executar o trabalho no exterior via tecnologia. Para os autores, a mobilidade global virtual recrudescer com a pandemia de Covid-19 como uma solução virtual para organizações e trabalhadores em ambiente global.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, que tem como objetivo investigar as mobilidades relativas ao trabalho em home office de brasileiros que atuam no mercado internacional, segue procedimentos metodológicos de uma investigação qualitativa com base em Creswell (2014). Para o autor, a abordagem qualitativa enfatiza o processo de pesquisa com pressupostos e estruturas interpretativas e teóricas sobre determinado tema estabelecendo padrões a partir das vozes dos participantes junto com a reflexão e interpretação do pesquisador.

Optou-se por uma pesquisa narrativa, sendo que se trata de um meio de organizar dados sociais como uma forma de entender a experiência em um processo de colaboração entre pesquisador e pesquisado. Ou seja, se usa as narrativas, tanto como método quanto como fenômeno do estudo (Creswell, 2014). A coleta de dados foi realizada durante o ano de 2021, por meio de entrevistas semiestruturadas, com um roteiro de perguntas elaborado com base nos objetivos geral e específicos os quais, por sua vez, tiveram como base o referencial teórico do estudo. Este formato flexível contribui para o pesquisador poder elaborar perguntas durante a entrevista a fim de buscar extrair significado das histórias dos entrevistados (Creswell, 2014).

Os critérios de participação na entrevista incluíam estar trabalhando em home office por no mínimo 1 ano para empresas ou clientes no exterior. Os trabalhadores foram recrutados via rede de contatos e por anúncios no LinkedIn, Facebook e WhatsApp de uma das pesquisadoras. Foram entrevistados 14 brasileiros por videoconferência com duração média de 1 hora cada.

Preceitos éticos também foram seguidos (Creswell, 2014) a partir de um termo de consentimento livre e esclarecido que foi assinado por todos os entrevistados, quando foi explicado sobre os seus objetivos e a confidencialidade dos dados. Foram atribuídos números para manter o anonimato dos participantes e de empresas mencionadas. Somente foram nomeadas as plataformas digitais de trabalho freelancer.

Após a realização e transcrição das entrevistas, foi realizada a análise das narrativas e representação dos dados, conforme orientações de Creswell (2014). Inicialmente foi criado um arquivo por participante; realizou-se a leitura atenta de cada narrativa, fazendo anotações nas margens do arquivo com códigos iniciais (sobre formas de ingresso, características das relações trabalhistas e dos investimentos para o trabalho em home office no mercado internacional) e um protocolo de entrevista com os principais dados de cada entrevistado (o que auxiliou na elaboração da figura 3). Os códigos junto com trechos de experiências objetivas foram agrupados de forma cronológica. Na sequência selecionou-se padrões e elementos essenciais das histórias para a sua compreensão à luz do referencial teórico, sobretudo aspectos sobre home-office e mobilidades tecnológica e geográfica. Dessa forma, buscou-se descrever e interpretar o significado mais amplo das narrativas e apresentá-las focando em características, processos e relacionando-os com a teoria.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os quatro tópicos analíticos. O primeiro trata sobre o perfil dos entrevistados; o segundo apresenta as formas de ingresso no home office de trabalhadores brasileiros no mercado internacional; o terceiro, aspectos acerca das relações trabalhistas; e o quarto, os aspectos relativos a investimentos realizados pelos trabalhadores.

Perfil dos entrevistados

Figura 3 - Perfil dos brasileiros entrevistados que atuam em home office para o mercado internacional.

Entrevistado	Sexo / Idade	Estado Civil / filhos	Formação acadêmica	Naturalidade	Cidade atual onde trabalha	Tempo em home office	Cargo / Função	Idiomas	Plataforma/ Agência / Empresa	Vínculo	Países de interação
1	F 40	Solteira	Bacharelado em Ciências Contábeis Graduanda em Administração	São Gabriel-RS	São Gabriel-RS e Santa Margarida do Sul-RS	1 ano e 3 meses	Customer service help	Espanhol intermediário Inglês Básico	UpWork	Autônoma formal	Portugal
2	M 60	Casado / 2 filhos	Mestrado em Finanças (Reino Unido); Bacharelado em Economia	Campo Grande – MS	Campo Grande – MS	2 anos	Tradutor de Legendagem de vídeos Intérprete simultâneo	Inglês fluente Francês fluente Espanhol fluente	UpWork	PJ	Estados Unidos Colômbia Grécia, Alemanha Holanda França Inglaterra Índia Malásia Vietnã Finlândia
3	M 56	Divorciado	Mestrado em Rede de Computadores e Internet; Bacharelado em Física Nuclear; Bacharelado em Engen. de TI	Naturalizado brasileiro. Nasceu em Paysandú, Uruguai	Santana do Livramento – RS	Mais de 7 anos	Customer service help Engenheiro supervisor	Inglês fluente Espanhol nativo Português fluente	UpWork	Autônomo informal	Portugal Espanha Estados Unidos
4	F 50	Casada	Bacharelado em Psicologia	Porto Alegre-RS	Porto Alegre-RS	1 ano e 6 meses	Tradução Tradutora consecutiva Interpretação	Inglês fluente	UpWork, Freelancer.com, ProZ.com Translators Café	Autônomo informal	Estados Unidos Rússia Inglaterra Estônia Itália Espanha

Entrevistado	Sexo / Idade	Estado Civil / filhos	Formação acadêmica	Naturalidade	Cidade atual onde trabalha	Tempo em home office	Cargo / Função	Idiomas	Plataforma/ Agência / Empresa	Vínculo	Países de interação
5	F 54	Separada / 1 filho	Bacharelado em Jornalismo	Recife -PE	Paudalho- PE	6 meses	Tradutora Assessora	Inglês fluente Frances fluente Espanhol fluente Catalão fluente	UpWork Empresa de Assessoria	PJ	Singapura Ucrânia Porto Rico Índia
6	F 38	Divorciada	Bacharelado em Nutrição Bacharelado em Tradução	Porto Alegre-RS	Porto Alegre-RS	4 anos	Gerente de projeto	Inglês fluente Espanhol fluente Italiano fluente	Empresa de Ensino Diversas agências de tradução	PJ	Estados Unidos Holanda
7	F 30	Solteira	Bacharelado em Publicidade	Santos-SP	Florianópolis- SC	6 anos (Na empresa 1 ano)	Design Freelancer	Espanhol Fluente Inglês avançado	Empresa de vendas/marketing	Autônomo informal	Ucrânia
8	F 50	Casada / 1 filho	Bacharelado em Ciências Biológicas	Cachoeira do Sul - RS	Niterói -RJ	4 anos	Tradutora	Inglês fluente	Agências de traduções	PJ	Ucrânia Estados Unidos Suíça Alemanha Malta
9	M 31	Casado	MBA em Gestão de Inovação Bacharelado em Administração	Lagoão -RS	São Leopoldo-RS	1 ano e 8 meses	Gerente de produtos	Português de Portugal Espanhol fluente Inglês fluente	Empresa de Energia	Lei estrangeira (portuguesa)	Portugal
10	M 30	Solteiro	Bacharelado em Publicidade	Florianópolis- SC	Curitiba -PR	8 anos e 9 meses	Head of Design	Inglês fluente	Empresa Marketing Consultoria Canadense, no setor de Design	Autônomo informal	Estados Unidos Canadá Ucrânia

Entrevistado	Sexo / Idade	Estado Civil / filhos	Formação acadêmica	Naturalidade	Cidade atual onde trabalha	Tempo em home office	Cargo / Função	Idiomas	Plataforma/ Agência / Empresa	Vínculo	Países de interação
11	F 37	União Estável / 1 filho	Mestrado em Tradução Bacharelado em Letras Inglês	Curitiba -PR	Salvador- BA	5 anos	Tradutora, legendagem e freelancer	Inglês fluente Espanhol Fluente	Empresas intermediadoras de Traduções e legendagens	Autônomo informal	Inglaterra Argentina Alemanha Espanha
12	M 31	Solteiro	Pós Graduação em Experiência do Usuário Bacharelado em Ciência da Computação	São Paulo- SP	São Paulo -SP	1 ano e 4 meses	Business analyst	Inglês avançado	Empresa de tecnologia	PJ	Estados Unidos Argentina Uruguai Colômbia Peru Guatemala Republica Dominicana Chile Venezuela México Honduras
13	F 28	Solteira	Bacharelado em Comunicação e Jornalismo	Osasco-SP	São Paulo -SP	2 anos	UX Writer	Inglês fluente Francês intermediário	Empresa de tecnologia	PJ	Dubai
14	M 28	Solteiro	Bacharelado em Engenharia da Computação	Belo Horizonte- MG	Belo Horizonte- MG	1 ano	Quality Assurance Engineer	Inglês fluente	Empresa de tecnologia	PJ	Dubai

Dos 14 entrevistados, 8 são mulheres e 6 são homens, com a faixa etária entre 28 e 60 anos, somente 5 vivem com cônjuge e somente 4 tem filhos. Todos têm ensino superior e atuam em diferentes áreas de carreira, tais como: ensino, linguística, logística, marketing e tecnologia. Somente uma entrevistada tem curso básico de língua inglesa, os demais falam fluentemente uma ou mais línguas. Este grupo contempla residentes de 9 estados brasileiros de onde trabalham em home office para países da América, Europa e Ásia. Somente 1 é empregado de uma empresa estrangeira, os demais possuem contrato como pessoa jurídica e/ou formatos flexíveis formais ou informais, sendo que 6 deles trabalham para uma única empresa, os demais trabalham para mais de uma empresa e/ou plataformas digitais.

Alguns entrevistados já trabalhavam em home office desde bem antes da pandemia e sinalizam a preferência por esta modalidade. E5 e E9 tiveram essa experiência em programas de teletrabalho de empresas no exterior, quando moravam e trabalhavam na mesma localidade.

Trabalhei 6 anos no Banco Y, só que no terceiro ano eles resolveram fazer um programa de home office, eu fui a primeira a me inscrever, primeira a conseguir dentro do banco, acho que tinha 300 funcionários, foi muito massa, muito legal. Porque eles instalaram um computador na minha casa, me deram uma cadeira poderosa ergonômica e fui muito bom, eu adorei. Desde então, 2005, eu trabalho em home office. Eu voltei para o Brasil e continuo, e é o que mais quero para minha vida é home office, eu quero mais. Essa experiência lá no banco mudou realmente minha maneira de ver o trabalho, principalmente quando você volta para o Brasil (E5, tradutora).

Eu fazia parte do piloto do modelo híbrido que a gente trabalhava 2 dias por semana em casa em Lisboa eu trabalhava no escritório, e 3 dias em casa. Não gostava muito porque era estranho, esquisito. Mas com a pandemia, vou te falar, hoje não consigo mais voltar a trabalhar presencial, você cria rotinas na tua casa, de saúde, alimentação, que era impossível manter quando trabalhava no escritório (E9, gerente de produtos).

Uma das entrevistadas já teve experiência como nômade digital (Bonneau et al., 2023). E11 relatou que antes da pandemia costumava trabalhar em diversos locais não usuais: bares, praia, casa de amigos e até aviões. Um estilo de vida em que o escritório não é mais fixo, o local de trabalho é móvel, unindo mobilidade tecnológica e geográfica:

Quando dava para viajar [antes da pandemia], eu vivia viajando. Então já trabalhei na casa de mil amigos, de amigo de amigos, de praia, de bar, carnaval em Olinda. Na minha casa eu tenho um escritório. Mas as vezes trabalho na minha cama, do sofá de qualquer lugar, do aeroporto, avião (E11, tradutora, legendagem e freelancer).

Além disso, é preciso destacar que 12 entrevistados já tiveram experiências de mobilidade geográfica internacional de curta e/ou longa duração, a trabalho, estudo e/ou turismo. Esse cenário, juntamente com a formação e expertise na sua área de carreira, sinaliza uma pré-disposição a conectar-se globalmente e ampliar seu mercado de trabalho para além das fronteiras, por já terem relações interpessoais e conhecerem dinâmicas de acessos e oportunidades no exterior. Assim, amplia-se as possibilidades de um trabalho em home office local ou regional para um home office transnacional.

Formas de ingresso de trabalhadores brasileiros no home office transnacional

A inserção laboral via home office dos trabalhadores brasileiros no mercado internacional ocorreu, predominantemente, no período de pandemia de formas variadas como: oferta de mobilidade

internacional virtual na empresa em que já atuava, indicação de suas redes de contatos, post no LinkedIn e busca de trabalho online no Google.

Em relação à oferta de mobilidade internacional, E9 contou que, na empresa em que ele trabalhava no Brasil, abriu um processo seletivo interno para atuar em modalidade remota na unidade de Portugal desta mesma empresa. Este processo se assemelha ao de expatriação organizacional, aquele em que o indivíduo vai trabalhar para a empresa no exterior, com o diferencial principal de se tratar de uma forma de mobilidade tecnológica e não geográfica, isto é, o indivíduo continua no mesmo país, trabalhando via home office, atendendo a empresa estrangeira (Selmer *et al.*, 2022):

Foi por transferência de mobilidade internacional, eu já era funcionário do Brasil e tive uma oportunidade internacional para lá. A empresa é dona de toda a concessão de energia de um estado e parte de energia de outro estado. Para entrar na modalidade foi bem rígido, eu dei a sorte de fazer a entrevista presencial, senão é tudo online. Mas como eu tinha ido de férias para Itália, eu fui para Portugal, e fiz a entrevista presencial. Foram 8 etapas, se não me engano, foi rígido, mas foi tranquilo. É como se fosse trabalhar em uma empresa nova. Eles fazem todo o processo de novo (E9, gerente de produtos).

Percebe-se no relato de E9 que o processo de recrutamento e seleção, possivelmente para uma vaga de teletrabalho transnacional (Fincato & Bitencourt, 2015; David *et al.*, 2023) já vinha sendo planejado mesmo antes da pandemia. A empresa já possuía uma política de gestão de pessoas estruturada para a mobilidade virtual global possivelmente como parte de sua estratégia de internacionalização, o que, em geral, se apresenta como uma oportunidade desejada por muitos executivos (Selmer *et al.*, 2022).

Em relação a indicação de suas redes de contatos, E6 conta que recebeu, em dos seus grupos de WhatsApp, uma postagem referente a uma vaga em uma determinada empresa da Holanda. Ressalta-se que a entrevistada já havia morado em Londres e foi no grupo de pessoas que conheceu lá, que ela teve conhecimento dessa vaga para home office:

Eu trabalhei na Empresa X, lá em Londres, e nós temos um grupo de WhatsApp. Dentro desse grupo, uma colega informou que ela estava trabalhando para a Empresa Y e que eles estavam com vagas abertas para gerente de projetos de lá. Foi assim que fiquei sabendo da vaga. Fiz duas entrevistas com eles, com duas pessoas diferentes, tudo por videochamada, até porque eles estão na Holanda e com pandemia a gente não pode sair do Brasil (E6, gerente de projetos).

Em relação a postagens no LinkedIn, alguns entrevistados relataram sobre a importância do alcance além das fronteiras desta rede social profissional. Ter o seu perfil do LinkedIn atualizado na língua inglesa e postar sobre suas experiências e qualificações, bem como anunciar que está em busca de uma vaga de trabalho, tem potencial de atração de empresas estrangeiras, bem como de brasileiros que trabalham no exterior que podem indicar vagas. Situações assim ocorreram com E12 e E13. A primeira foi encontrada no LinkedIn por uma empresa dos Estados Unidos, prática de *headhunter* comum nesta rede social; já a segunda fez um post coletivo com seus colegas de

trabalho contando a história de que a empresa havia fechado e realizado demissão em massa, o que acabou ganhando bastante visibilidade nesta rede social e atraindo a atenção de um brasileiro que estava em Dubai:

Foi pelo LinkedIn, eles acharam meu currículo. Eu tenho a versão do meu currículo em inglês lá também. Eles pesquisaram e entraram em contato, os recrutadores da empresa. Tive entrevista com RH, depois uma semana de testes, foram algumas provas na plataforma deles lá, teste de lógica, teste de inglês, teste técnico, não me lembro de todos, mas eram bastante. Foi o processo mais longo que já fiz em questões de testes. Depois disso comecei entrevista técnica com a própria empresa, depois entrevista com o cliente, foi um processo bem longo. Eu acho que fui bem nos testes, isso ajudou bastante, eu acho que tinha perfil, currículo que batia bastante com o que eles estavam procurando. Então eu acho que por sorte ou construção certa do currículo mesmo, deu “match legal” (E12, business analyst).

Eu estava meio desesperada, todo mundo, todos os meus amigos, que saíram [da empresa] comigo. A gente ficou tipo, meu Deus do céu o que a gente vai fazer? Aí a gente começou a postar, cada um no seu LinkedIn, tipo: Aaah! Eu e essa galera aqui, se você souberem de alguma vaga para gente, indica, compartilha. Eu lembro que foi um post, eu não botava muita fé, porque eu acho que tinha 400 pessoas no meu LinkedIn. Eu coloquei lá e ooh: uma pessoa para tal cargo eu tenho, esta para outro cargo, eu tenho esta. Fui marcando meus amigos que perderam o emprego também. E acabou que este post meio que viralizou. A galera foi comentando, compartilhando, meio que começou a chover entrevistas para todos, foi uma doideira. Em uma dessas conversas, um cara, um brasileiro, ele é de Dubai, ele entrou em contato comigo, porque viu meu post, queria conversar comigo para saber sobre o meu trabalho, aí a gente marcou uma entrevista, conversou e tal. Ele falou: cara, gostei muito do que você faz, a gente realmente precisa de uma pessoa para isto, gostaria de contratar você (E13, UX Writer).

Os casos de E6, E12 e E13 mostram trabalhadores que estavam no Brasil em busca de trabalho e souberam da vaga no exterior por estarem presentes e manterem relações interpessoais globais no ciberespaço via aplicativos e redes sociais digitais para contato pessoal e profissional (Fincato & Bitencourt, 2015). Os trâmites de recrutamento e seleção, como análise de currículo e entrevista, organizados pelas empresas físicas no exterior ocorreram em formato online, de forma semelhante ao que ocorreria no presencial. A contratação dos três casos foi por pessoa jurídica, tendência que vem crescendo e também pode ser considerada teletrabalho transnacional (Fincato & Bitencourt, 2015; David et al., 2023). Isso mostra que é possível adentrar no mercado global mesmo sem vínculo inicial com empresa no exterior e mesmo estando imóvel geograficamente. O que se demanda é a capacidade de empresas e trabalhadores de movimentar-se via tecnologia em um mercado de trabalho que apresenta desterritorializado (Strümer & Fincato, 2020).

Os entrevistados também contaram que realizaram pesquisas através do buscador Google, onde encontraram plataformas digitais de trabalhos que podem ser realizados remotamente. As plataformas recebem cadastros de trabalhadores de diversos países do mundo, o que proporciona possibilidade de conseguir clientes além das fronteiras. E2 relatou que fez o cadastro na

plataforma UpWork montando o seu portfólio, e com alguns trabalhos realizados recebeu notas avaliativas dos trabalhos executados, com isso deixando seu perfil apresentável e bem atrativo, o que é condizente com as novas formas de organização, gerência e controle de um trabalho uberizado (Abílio, 2020):

Eu encontrei o UpWork através do Google, aí me inscrevi na plataforma. Lá você vai fazer o seu perfil, os clientes dão feedback e você acrescenta esse feedback no seu portfólio. Isso vai enriquecendo esse portfólio. Aí como você começa a receber elogio praticamente 100% de sucesso, significa que todos os meus clientes me deram nota 10. Isso facilita você ter mais trabalhos [...] Atualmente estou fazendo um trabalho para uma empresa finlandesa em marketing tradutor e, também atendimento ao cliente, mas eu trabalhei para empresa do mundo inteiro Colômbia, Estados Unidos, Grécia, Alemanha, Holanda, França, Reino Unido, Índia, Malásia, Vietnã, olha foi muitas empresas. Bom, até agora foram 77 trabalhos para 77 empresas diferentes (E2, tradutor, legendagem de vídeos e intérprete simultâneo).

A E8 contou que cadastrou na plataforma ProZ.com que é destinada a tradutores, intérpretes profissionais e agências de tradução. É mais do que um site para freelancers, quem é membro tem disponível ferramentas e recursos para executar os trabalhos, e a plataforma também funciona como intermediadora para agências buscarem profissionais:

O ProZ.com é como se fosse um perfil, uma rede social de tradutores. Você tem um público de tradutores cadastrado lá. O perfil deles né, especialidades, o grau de especialidades, especialização etc. Você tem as agências que são cadastradas lá também, então você pode buscar agências para mandar o seu currículo, e as agências podem te buscar lá. Muitos dos meus clientes me acharam lá. A gente tem cliente do mundo inteiro desde Califórnia, Europa, Alemanha (E8, tradutora).

A conjuntura de E2 e E9 aponta outra possibilidade de se trabalhar em home office no mercado internacional, condizente com as mais novas formas de relações de trabalho da contemporaneidade, que é a uberização do trabalho (Zylberstajn, 2018). Os entrevistados são profissionais autônomos que trabalham para diferentes clientes, sendo eles pessoas físicas ou empresas, por meio de uma plataforma digital, que é a empresa-ferramenta que possibilita essa mobilidade tecnológica. Embora esta seja uma faceta do home office mais insegura (Antunes & Filgueiras, 2020; Coutinho, 2020) que dos demais entrevistados apresentados, pode ser uma alternativa sobretudo para profissões que são mais requeridas por clientes estrangeiros como o caso dos tradutores.

Com exceção do E9, todas as formas de ingresso apresentadas até aqui são situações em que os entrevistados estavam em busca de uma vaga de trabalho via home office não necessariamente no exterior. Contudo, devido às características das ferramentas e estratégias utilizadas, suas experiências internacionais prévias, ou natureza da carreira (no caso dos intérpretes e tradutores), o mercado de trabalho acaba se expandindo para além das fronteiras dos países em que eles se encontram. Percebeu-se, assim, que a forma de ingresso no home office no mercado internacional advém de programas de mobilidade global virtual de empresas internacionalizadas ou de contatos

estabelecidos em mobilidades geográficas prévias e da capacidade do indivíduo de mobilidade tecnológica, isto é, de circulação no mercado internacional digitalmente.

Aspectos acerca das relações trabalhistas no contexto de home office transnacional

No mercado globalizado do home office também há variedade de formas de contratação: um dos entrevistados é funcionário de empresa contratado por lei estrangeira, sete são pessoas jurídicas, uma é trabalhadora autônoma formal (contribui com o INSS) e cinco são trabalhadores autônomos informais (não contribuem com o INSS). Nesse sentido, com exceção de um entrevistado, todos têm carreiras autônomas que se distanciam da noção das carreiras organizacionais tradicionais e ora se aproximam da noção teórica de carreiras sem fronteiras.

Em relação ao funcionário de empresa contratado por lei estrangeira, E9 foi contratado por leis portuguesas e por isso, mesmo estando no Brasil, faz contribuições de impostos e previdência somente em Portugal. Contudo, E9 pretende, futuramente, mover suas contribuições fiscais do país estrangeiro para o seu país de origem, com base no acordo de seguridade social firmado entre Brasil e Portugal (Decreto nº 1.457, 1995):

Foi legislação estrangeira. Eu tenho um contrato com Portugal, sem tempo, que é digamos é “um contrato que não tem fim”, porque normalmente os contratos não são por tempo, ou seja, a empresa me contratou por 2 anos, quando vence o contrato a empresa prorroga por mais 2, é assim. E a minha empresa não. É como se fosse um concurso público, quase que tu não tem contrato fim, teu contrato é sem termo...eu tenho documentação de lá, eu tenho tudo, eu sou português lá. No Brasil eu parei de pagar o INSS, também igual eu pago lá, o imposto é alto, a previdência lá, depois eu transfiro de volta para o Brasil, porque Portugal e Brasil tem um acordo né, então eu estou pagando lá, mas é como tivesse pagando aqui (E9, gerente de produtos).

Em relação às pessoas jurídicas, são trabalhadores com registro de microempresa contratados diretamente por empresas do exterior ou por empresas do exterior via plataformas digitais, através de contratos, com leis estrangeiras. Não há vínculo empregatício, o que há são contratos temporários ou por projetos, como nos casos de E12, que trabalha para uma empresa dos Estados Unidos e E2 que trabalha através da plataforma UpWork:

Empresa é dos Estados Unidos, a gente atende clientes dos Estados Unidos, também, então assim trabalho de casa tranquilo[...] meu contrato como prestação de serviço, então eu tenho uma microempresa individual, então é PJ, então assim é um pagamento seco mesmo, não tem benefícios nenhum, simplesmente acordado por aquele salário, aquele contrato e é isso. Não tenho nada relacionado à alimentação, ou convênio, nada desse tipo, é tudo por minha conta (E12, business analyst).

Tenho uma empresa individual que faz a prestação de serviço, e é isso, tradução, legendagem, também faço legendagem de vídeos para português. Eu trabalho com essas quatro línguas: inglês, francês, português e espanhol. Essa empresa que eu tenho, ela pode fornecer notas fiscais quando for solicitada, que eu ganho para as empresas que me contratam, esse foi o motivo, pelo qual eu abri a empresa individual, algumas ofertas de trabalho, eles pediram né. Tem que mandar nota fiscal para pagamento para você receber, então abri essa empresa individual para poder fornecer isso (E2, tradutor, legendagem de vídeos e intérprete simultâneo).

Em relação ao trabalhador autônomo formal, a entrevistada E1 trabalha para uma empresa de Portugal através da plataforma UpWork não tendo nenhum vínculo empregatício, entretanto paga a Previdência Social no Brasil:

Trabalho no setor de agendamento, como customer service help da transportadora Y, que é de Portugal, mas ela atende diversos países da Europa [...] não tenho vínculo nesta empresa, sou autônoma, pago o INSS, trabalho através da UpWork (E1, customer service help).

Em relação aos trabalhadores autônomos informais, são trabalhadores que não tem nenhum vínculo empregatício com empresas no Brasil ou plataformas digitais, mas em alguns casos são assinados contratos de confidencialidade ou de responsabilidade conforme as exigências do contratante no exterior. E10, por exemplo, que trabalha para uma empresa no ramo de marketing, assinou um contrato americano e E11 que trabalha para empresas intermediadoras de traduções e legendagens, assinou um contrato de confidencialidade:

É um ponto muito complexo, porque não tem nenhum vínculo brasileiro. Tenho é um contrato americano, é bem diferente as questões trabalhistas, questões fiscais, tudo é sempre uma coisa que tenho que explicar aqui no Brasil. Exemplo: agora estou tentando fazer um financiamento. Sempre é um processo mais longo. Eu tenho que mandar os contratos, pois não são brasileiros. Então eu tenho contrato com a empresa, mas oficialmente não é nada brasileiro. As férias não são 30 dias como tem no Brasil. Não tem! Férias, 13° são coisas brasileiras [...] foi realizado assinatura de um contrato com a legislação americana. Tem especificado: os dias de férias, as quantidades de horas trabalhadas, as horas, os horários, tudo registrado por lá, assim [...] hoje em dia é bom que você consegue assinar tudo digitalmente, foi digitalmente (E10, head of design).

Não tenho vínculo. Eu basicamente assinei um contrato de confidencialidade e de responsabilidade, que eles vão pagar, é tudo. Mas eles não têm nenhuma obrigação de me mandar nada, nem eu de aceitar nada. É muito raro eu fazer trabalho aqui no Brasil, normalmente, os poucos trabalhos que fiz aqui foi praticamente para alguém, um amigo, amigo de amigos que pediram para traduzir trabalho. Normalmente quando uma empresa fala comigo acaba desistindo, ou porque acha caro, ou que eu cobro os valores de lá, ou porque pede para ter nota fiscal e eu não tenho. Eu acho que não vale muito a pena começar essa burocracia aqui, porque as poucas vezes que trabalhei aqui, eu acabei me arrependendo muitas vezes, porque demoram a me pagar ou porque

pediram uma coisa e depois vem outra pelo mesmo valor, aí eu desisti [...] não pago o INSS (E11, tradutora, legendagem e freelancer).

Para todas as modalidades de contratação, os pagamentos e transferências de remuneração são realizados por moeda estrangeira como dólar, libra, libra esterlina, euro, que são enviadas para os trabalhadores via fluxo de plataformas e aplicativos de remessa de dinheiro. E13 e E2 afirmam que essa é uma das grandes vantagens dessa modalidade de trabalho, já que sua vida de consumo é no Brasil e estas moedas são as mais valorizadas no mercado, bem acima da moeda brasileira:

Recebo em dólar. Eu tenho uma conta internacional em uma plataforma brasileira. Diversas plataformas trabalham assim como a Remessa Online, Transferwise, Husky, Payoneer, Paybol, que tem essa facilidade de gerar uma conta estrangeira. Eu passo os dados para a empresa e ela paga normalmente como qualquer funcionário. Só que no momento que isso cai na minha conta estrangeira, a plataforma que tenho cadastro aqui ela identifica, e faz essa transferência para o Brasil, já na minha conta (E13, UX Writer).

Eu nunca ganhei tanto dinheiro como essa pandemia porque o mercado não estava aqui no Brasil. Eu trabalho para fora ganhando em dólar então para mim foi um grande alívio porque enquanto as empresas estavam quebrando e fechando, eu estava prosperando, trabalhando e ganhando meu dinheiro. Não tive falta de trabalho nesse período, pelo contrário, trabalhei bem mais do que antes, então, só vi vantagem (E2, tradutor, legendagem de vídeos e intérprete simultâneo).

Nesta pesquisa, o home office no mercado internacional, mostrou-se uma nova modalidade de trabalho que se assemelha ao conceito de teletrabalho transnacional já anunciado nos estudos de Bitencourt (2014), Fincato & Bitencourt (2015), David et al. (2023). Para os autores, os teletrabalhadores transnacionais constituem uma nova categoria, empregados para a execução de atividades à distância, independentemente de sua localidade de origem, prestam serviços para empresas em outros países. Contudo, por não atender todas as características de relações trabalhistas que conceituam o teletrabalho (transnacional), nesta pesquisa dá-se preferência pelo termo home office transnacional. Em linha com a onda de flexibilização trabalhista, evidenciou-se que dos 14 entrevistados, apenas um é empregado direto de uma empresa estrangeira. Os demais possuem vínculos mais fluidos e até informais, por contratos temporários ou formalizados apenas com a assinatura de um termo de compromisso, sobretudo, intermediados por plataformas digitais. Para alguns, a informalidade possibilita que não haja vínculo e pagamento de impostos, o que pode compensar uma boa remuneração, mas sem pensar a longo prazo. Para outros, os contratos seguem a legislação do país contratante, o que evidencia um deslocamento fiscal para o país estrangeiro. Embora o trabalhador continue no seu país de origem, o seu trabalho e sua contribuição ocorrem no exterior. Outro ponto evidenciado foi que a pandemia flexibilizou as contratações aumentando a quantidade de trabalhos no exterior para os entrevistados.

Investimentos para trabalhar em home office transnacional

O trabalho em home office no mercado internacional demanda do indivíduo alguns investimentos. Primeiramente investimento em si, relativo à formação acadêmica e de mercado, que garantem competências de carreira, como diplomas e domínio de tecnologias e idiomas, e segundo, responsabilidade financeira pelo seu espaço, seus equipamentos e materiais de expediente. Uma combinação de conhecimento e tecnologia, características desta modalidade de trabalho, que são capazes de abrir portas para conhecer diferentes pessoas e lugares do mundo sem sair do lugar.

Junto às formações de ensino superior, é bastante valorizada a fluência tecnológica, como a expertise em softwares e ferramentas digitais. Trata-se de conhecimentos essenciais para se mover no ciberespaço de trabalho global:

A Empresa B exige bom conhecimento em Linux para tratar com o servidor, a empresa norte americana exige conhecimento em inteligência artificial de redes neurais especificamente, são essas exigências [...] Outro fator importante é o currículo, a graduação, e quanto mais títulos universitários lá, fica mais interessante para a UpWork e o cliente (E3, customer service help e engenheiro supervisor).

Se eu vou traduzir na área médica, eu tenho que ter formação superior em algo relacionado à medicina ou veterinária. Eu fiz Biologia [...] faço só tradução técnica, não é tradução literária. Traduzo na área médica porque minha formação é biologia, então são várias coisas, estudo clínico, bula, aplicativo médico e laudo. E traduzo também na área de marketing, RH, textos técnicos de comunicação interna, texto de divulgação, mas é basicamente técnico. O que tem de mais livre, é quando vem alguma coisa de marketing, porque aí eu tenho que ser mais criativa [...] Eles pedem especialização na área que você está se propondo a traduzir (E8, tradutora).

A fluência de línguas estrangeiras está entre as competências mais exigidas para uma carreira no mercado global. Todos os entrevistados mencionaram que possuem conhecimento de pelo menos o inglês. A maioria domina mais de um idioma e isso auxilia a expandir a sua atuação nas plataformas digitais ou organizações estrangeiras:

Quanto mais idiomas você domina melhor [...] inglês para os Estados Unidos, português para Portugal e espanhol para Espanha (E3, customer service help e engenheiro supervisor).

Sou fluente em inglês, 1 ano nos Estados Unidos e 3 anos na Inglaterra, fiz mestrado lá. O inglês para mim é como se fosse o português. E também sou fluente em francês, eu tenho diploma superior na Câmara de Comércio e Indústrias, é um diploma de excelência em francês. E também sou fluente em espanhol, morei quase um ano lá na Espanha, viajei muito pela América Latina e 6 meses no Chile (E2, tradutor, legendagem de vídeos e intérprete simultâneo).

Em relação aos equipamentos e materiais de expediente, observando o aspecto de ajuda financeira da empresa para execução das atividades, dos 14 entrevistados, somente 2 receberam algum tipo de auxílio, como E9, que fez contrato com a empresa sob lei portuguesa e E12 que trabalha por contrato, embora esta não seja uma obrigação legal das empresas (Basso & Barreto Junior, 2018). Os demais entrevistados que têm vínculo direto com uma empresa, como E14, tiveram que fazer investimentos para obter suas ferramentas e espaço de trabalho. Assim como foi para os trabalhadores das plataformas digitais que tiveram que investir por conta própria, o que já é uma característica do trabalho uberizado (Antunes & Filgueiras, 2020).

A empresa deu um voucher, da última vez deu 300 euros para sei lá, eu comprasse o que eu quisesse. Tipo voucher de 300 euros e eu nem moro lá (E9, gerente de produtos).

Um computador, notebook na verdade que eles ofereceram, monitor, teclado e mouse nada além disso. Assim, não tem nada específico da minha área. O próprio notebook já tem fone, já tem câmera, então está tudo incluído no notebook, nada especial na minha área (E12, business analyst). A empresa não auxiliou. É só o salário, mas eu não precisava de nada para trabalhar em home office. Eu que fui melhorando em questão do meu escritório, para ficar mais confortável, pois fico muitas horas aqui sentado. Tanto que comprei uma tela maior. Comprei um ar condicionado, porque estava muito calor. Teclado, mouse e uma cadeira mais confortável, antes era aquelas de plástico. Comprei um suporte para o notebook. Essa tela aqui é para ajudar esfriar e tudo. Tem outro aparelho aqui, que eu uso para internet, e para fio através da eletricidade, estas coisas. Mas nada foi de obrigação deles. Eu que fui vendo e fui melhorando (E14, quality assurance engineer).

O investimento em si e em tecnologias que dão suporte ao trabalho em home office é o que permite que os locais das empresas, a origem dos clientes que contratam o serviço, e os colegas de trabalho, possam ser de qualquer lugar do mundo, mesmo que os indivíduos nunca tenham tido a oportunidade de estar fisicamente nestes países. Os relatos de E6 e E1 evidenciam a globalização propiciada pelo trabalho com mobilidade tecnológica digital e, ao mesmo tempo, imobilidade geográfica:

Os meus clientes são da Holanda, que são essas pessoas da Empresa X. Dentro da organização os clientes podem ser de qualquer lugar do mundo. Normalmente eles estão na Holanda ou Estados Unidos, mas eles também têm escritórios na Suíça e no País de Gales. Os meus colegas de trabalho têm uma pessoa na Inglaterra, tem uma equipe de 7 na Holanda, e uma equipe de 3 nos Estados Unidos (E6, gerente de projeto).

Não estive em nenhum dos países, só virtualmente, sou muito de assistir vídeos. Eu quando estou atendendo mais tarde, pesquiso sobre região, porque tem muitas aldeias, e quando ligo, acho muito interessante. Sempre quando é uma aldeia sempre tem um castelo e isso me encanta. Então eu faço uma pesquisa da região, suas culturas e suas músicas. É muito interessante. Eu anoto e depois procuro e às vezes posto no meu Facebook (E1, customer service help).

Percebe-se que os investimentos para o trabalho em home office no mercado internacional são relativos à alta qualificação dos trabalhadores, como conhecimento em tecnologias de ponta e fluência em idiomas estrangeiros. Conforme os entrevistados, vagas de trabalho com estas características no Brasil são mais escassas e mal remuneradas, e por isso eles são impulsionados a buscar a mobilidade internacional, propiciada pela mobilidade tecnológica. Sendo assim, eles se sentem satisfeitos com o seu trabalho e não veem como problema ter que arcar com o investimento financeiro necessário em internet, computadores, roteadores, teclados, cabos, entre outros acessórios, até porque a remuneração compensa. Nota-se que a investimento em si e na infraestrutura para o trabalho em home office transnacional são essenciais para se ter acesso ao mercado de trabalho global digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as mobilidades relativas ao trabalho em home office de brasileiros que atuam no mercado internacional. Para isso foram traçados objetivos específicos. Em relação ao primeiro – (a) identificar formas de ingresso de trabalhadores brasileiros no home office no mercado internacional - identificou-se que o ingresso de brasileiros ocorreu a partir de: pesquisa por trabalhos remotos no Google, resultando na localização de plataformas digitais ou agências com alcance global; rede social profissional LinkedIn, pois a maioria já tinha um perfil atrativo descrito em inglês, resultando em propostas e ofertas de trabalhos em empresas internacionalizadas; rede de contatos com amigos que geraram indicações para trabalhar em plataformas, agências e empresas. Neste último, foi importante o recebimento pelo WhatsApp de posts de vagas por amigos que moram no exterior foi fundamental. Em suma, todos os entrevistados estavam em busca de um novo trabalho, exceto um deles que já era funcionário de uma empresa e se beneficiou de uma mobilidade internacional virtual por recrutamento interno. Ressalta-se que mobilidades geográficas anteriores, como trabalho, estudo e turismo no exterior, bem como o uso de ferramentas tecnológicas como Google, plataformas digitais, LinkedIn, e Whatsapp que propiciam a mobilidade tecnológica, auxiliaram a ingressar nesse trabalho e nesse mercado.

Em relação ao segundo objetivo específico – (b) identificar aspectos acerca das relações trabalhistas dos trabalhadores em home office no mercado internacional – identificou-se apenas um entrevistado contratado como funcionário por empresa estrangeira, os demais são autônomos e trabalham por contrato com base em leis estrangeiras e prestam serviços tanto diretamente para empresas, quanto via plataformas digitais. Há trabalhadores que são cadastrados como pessoa jurídica, trabalhadores formais que realizam contribuições previdenciárias e informais que não realizam. A maioria considera que houve de alguma forma a precarização nos direitos trabalhistas, mas isso é, de certa forma, compensado pela remuneração em moeda estrangeira acima do valor do mercado brasileiro e pela liberdade e flexibilidade de horário - mobilidade temporal - e deslocamento – imobilidade geográfica. Ainda, evidenciou-se que os entrevistados que tiveram residência

no exterior, mantiveram ativas as suas contas bancárias fora do país de origem e hoje, mesmo retornando ao Brasil, as utilizam para realizar operações bancárias e trâmites legais internacionais.

Em relação ao terceiro objetivo específico – (c) identificar investimentos realizados pelos trabalhadores para o home office no mercado internacional – identificou-se que todos os entrevistados apresentam alta qualificação profissional e investem na aprendizagem para o domínio de tecnologias, ferramentas, softwares e línguas estrangeiras, o que foi fator decisivo para suas contratações. Cabe salientar que a maioria já residiu em algum outro país, fator que contribuiu para o aperfeiçoar a língua estrangeira e conhecer acessos e oportunidades internacionais. Destaca-se, ainda, que grande parte dos entrevistados teve que adquirir equipamentos para o trabalho e conectividade por conta própria. Isso significa que, o investimento em si e nos equipamentos tecnológicos e de infraestrutura de trabalho do home office transnacional são necessários para acessar oportunidades de vagas globais via mobilidade tecnológica. Ao mesmo tempo é isso que operacionaliza o mercado de trabalho global digital, ilustrando (talvez, até o momento) uma das facetas mais intensas da desterritorialização do trabalho e dos meios de produção da era atual.

A partir do exposto este estudo contribui adicionando o contexto do mercado de trabalho global para a ampliação da discussão sobre home office e teletrabalho, ainda que suas diferenças conceituais estejam em uma zona cinzenta, sobretudo em relação a questões trabalhistas. Nesta pesquisa, tendo por base a ideia de teletrabalho transnacional (Bittencourt, 2014; Fincato & Bittencourt, 2015; David *et al.*, 2023), pode-se concluir que, devido a acentuada flexibilização do trabalho aliada à mobilidade tecnológica e à imobilidade geográfica, observa-se uma nova configuração de trabalho propiciada pela mobilidade global virtual (Selmer *et al.*, 2022) em contexto de globalização, evidenciando assim, uma modalidade de trabalho que denominou-se, neste artigo, como home office transnacional. Isso remete à tendência de um estilo de vida e trabalho de trabalhadores qualificados mais afastado de carreiras tradicionais e mais próximo de carreiras flexíveis. Um movimento que pode levar trabalhadores a quererem ficar no seu país de origem, pois não precisariam migrar internacionalmente para alcançar uma vaga compatível com suas competências e desejos de mobilidade global.

Como implicações gerenciais, este estudo aponta, por um lado, novas modalidades laborais no mercado de trabalho global digital, por outro, a ampliação para além das fronteiras de possibilidades de recrutamento dos melhores talentos para as empresas independentemente do seu país de residência. Também pode evidenciar potencial substituição da mobilidade geográfica da mão de obra de expatriados já realizada por empresas internacionalizadas por uma mobilidade, apenas, tecnológica, pois isso traria redução de custos e mais fluidez para os negócios internacionais. Concomitantemente indica um alerta para empresas tradicionais e empresas-plataformas digitais sobre a necessidade de investir em *compliance* para a garantia de direitos trabalhistas no contexto do ciberespaço.

Como principal limitação, destaca-se que algumas das entrevistas tiveram que ser reagendadas diversas vezes. A maioria dos entrevistados tem restrições de agenda, ocasionadas pelas diferenças de fuso horário em relação ao Brasil, bem como variabilidade da carga de trabalho, por vezes dificultando a disponibilidade na hora agendada e interrompendo a entrevista para atender

demandas do trabalho. Para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar os estudos sobre o trabalho em home office transnacional e seus desdobramentos pós pandemia.

AGRADECIMENTOS

Ao CNPq Processo nº 406343/2021-7.

REFERÊNCIAS

- Abílio, L. C. (2020). Plataformas digitais e uberização: Globalização de um Sul administrado? *Contracampo*, 39(1), 12-26. <https://doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38579>
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Antunes, R., & Filgueiras, V. (2020). Plataformas digitais, Uberização do trabalho e regulação no Capitalismo contemporâneo. *Contracampo*, 39(1), 27-43. <https://doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38901>
- Basso, D. M., & Barreto Junior, I. F. (2018). O teletrabalho e a supressão de seus direitos na Reforma Trabalhista. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*, 4(1), 59 -76. <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2018.v4i1.4301>
- Bitencourt, M. (2014). Teletrabalho Transnacional: Colisão de princípios fundamentais na composição dos conflitos de leis trabalhistas no espaço. *Panorama Legal*, 5(1), 13-18.
- Bonneau, C., Aroles, J., & Estagnasié, C. (2023). Romanticisation and monetisation of the digital nomad lifestyle: The role played by online narratives in shaping professional identity work. *Organization*, 30(1), 65-88. <https://doi.org/10.1177/13505084221131638>
- Corporaal, G., & Lehdonvirta, V. (2017). *How fortune 500 firms are adopting online freelancing platforms*. Oxford: Oxford Internet Institute.
- Corso, K. B., Behr, A., & Freitas, H. M. R. (2015). Contextos móveis: hábitos e práticas de uso de tecnologias móveis de gestores de uma instituição de ensino superior. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 10(3), 284-393. <https://doi.org/10.7177/sg.2015.v10.n3.a4>
- Corso, K. B., Cavedon, N. R., & Freitas, H. M. R. (2015). Mobilidade espacial, temporal e contextual: um estudo de inspiração etnográfica sobre o trabalho móvel em shopping center. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8(1), 141-156. <https://doi.org/10.5902/198346597242>
- Coutinho, R. L. (2020). Uberização das relações de trabalho: uma abordagem transnacional a partir da interrelação entre Direito Público e Privado. *Revista Eletrônica do CEJUR*, 2(5), 5-27. <http://dx.doi.org/10.5380/cejur.v2i5.77625>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- David, J. K.S., Pires, T. G., & Dias, M. N. P. (2023). O direito transnacional do trabalho e a emancipação do teletrabalho a partir da pandemia da Covid-19. *Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano*, 6, 1-27. <https://doi.org/10.33239/rjtdh.v6.170>
- De Stefano, V. (2017). Labour is not a technology – reasserting the declaration of philadelphia in times of platform-work and gig-economy. IUSLabor. <https://core.ac.uk/download/pdf/155003521.pdf>.
- Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (1943). Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm
- Decreto nº 1.457, de 17 de abril de 1995. (1995). Promulga o Acordo de Seguridade Social ou Segurança Social entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Portuguesa, de 7 de maio de 1991. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1457.htm.

- Fincato, D. P. (2011). *Meio ambiente laboral e teletrabalho*. [Apresentação de trabalho]. IV Congresso Ibero-Americano de Teletrabalho e Teleatividades, Magister, Porto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Fincato, D.P., & Bitencourt, M. (2015). Ciber como local de trabalho: o problema (ou a solução?) do teletrabalho transnacional. *Revista Quaestio Iuris*, 8(4), 2237-2263.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2021). *Home office concentrou 17,4% do total de rendimentos do trabalho em novembro*. https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=37463&catid=3&Itemid=3.
- Leite, A. L., Lemos, D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus- Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 187-210. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Selmer, J., Dickmann, M., Froese, F.J., Luring, J., Reiche, B.S., & Shaffer, M. (2022). The potential of virtual global mobility: implications for practice and future research. *Journal of Global Mobility*, 10(1), 1-13. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2021-0074>
- Stringhi, E. (2022). Addressing gendered affordances of the platform economy: the case of UpWork. *Internet Policy Review*, 11(1). <https://doi.org/10.14763/2022.1.1634>
- Stürmer, G., & Fincato, D. (2020). Teletrabalho em tempos de calamidade por Covid19: Impacto das medidas trabalhistas de urgência. In A. Belmonte, L. Martinez, & N. Maranhão (Coord.), *Direito do Trabalho na Crise da COVID-19*, (p. 341-363). Editora Jus Podivm.
- Toledo Filho, M. C. (2019). O teletrabalho na perspectiva da reforma trabalhista brasileira e do direito comparado. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, 8(75), 178-192. <https://hdl.handle.net/20.500.12178/115874>
- Zylberstajn, H. (2018). Novas Tecnologias, globalização e relações de trabalho. In Organização Internacional do Trabalho (Org.), *Futuro do Trabalho no Brasil: Perspectivas e Diálogos Tripartites* (pp. 38-40) OIT.

REVALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UM HOSPITAL PRIVADO

REVALIDATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE INSTRUMENT FOR A PRIVATE HOSPITAL

JESUINA MARIA PEREIRA-FERREIRA

Universidade Federal do Cariri (UFCA)
jesuinna@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-0100-8875>

GILMARA REGINA BERNARDES CARVALHO

Centro Universitário UniFBV (UNIFBV)
gilmara.bernardes@gmail.com
<http://orcid.org/0009-0007-7052-2823>

MICHELLE DE SOUZA ROCHA

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
michelles_rocha@yahoo.com.br
<http://orcid.org/0000-0001-6845-8809>

R E S U M O

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) é um dos mais utilizados no contexto brasileiro e, por esta razão, ele foi escolhido. O objetivo deste trabalho foi revalidar o IBACO, segundo a percepção dos funcionários de um hospital privado pernambucano. Sendo assim, desenvolveram-se os procedimentos centrais de adaptação dos itens do IBACO, que juntamente com questões sociais e demográficas compuseram o questionário usado neste estudo. Realizou-se uma pesquisa quantitativa e de natureza descritivo-exploratória. Foram coletados 305 questionários válidos e, para as análises dos dados, realizou-se as etapas necessárias a análise fatorial exploratória (AFE). A revalidação do instrumento apontou os seguintes resultados: a) os 2 construtos que compõem o instrumento da cultura organizacional (valores e práticas organizacionais) passaram a ter 6 dimensões cada; b) o construto valores organizacionais passou a ter 28 itens enquanto o construto práticas organizacionais ficou com 23 itens; e c) com essa reorganização dos itens e dimensões do instrumento, ele se mostrou mais claro e mais aderente às dimensões que formavam para a cultura do hospital privado investigado, podendo ser utilizado em outros contextos hospitalares similares.

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

cultura organizacional; valores; práticas; IBACO; hospital privado.

A B S T R A C T

The Brazilian Instrument for Assessment of Organizational Culture (IBACO) is one of the most used in the Brazilian context and, for this reason, it was chosen. The objective of this work was to revalidate IBACO, according to the perception of employees at a private hospital in Pernambuco. Therefore, the central procedures for adapting the IBACO items were developed, which together with social and demographic issues made up the questionnaire used in this study. Quantitative and descriptive-exploratory research was carried out. Three hundred and five valid questionnaires were collected and, for data analysis, the necessary steps for exploratory factor analysis (AFE) have been made. The revalidation of the instrument showed the following results: a) the 2 constructs that make up the organizational culture instrument (organizational values and practices) now have 6 dimensions each; b) the organizational values construct now has 28 items while the organizational practices construct has 23 items; and c) with this reorganization of the items and dimensions of the instrument, it proved to be clearer and more in line with the dimensions that formed the culture of the private hospital investigated, and could be used in other similar hospital contexts.

K E Y W O R D S

organizational culture; values; practices; IBACO; private hospital.

INTRODUÇÃO

O relatório anual do Observatório da Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP, 2019) demonstra que esses hospitais têm sido constantemente desafiados, especialmente, porque eles fazem parte de um setor caracterizado por um ritmo frenético de mudanças no campo da economia, política, crenças, hábitos e costumes dos clientes, e no uso da tecnologia e na forma de relação e interação entre as pessoas.

Além disso, o setor da saúde é muito representativo do ponto de vista econômico e os gastos com saúde da população estão crescendo mais rapidamente que no resto da economia global, representando 10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, como indica o relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019). Também revela que os países de baixa e média renda têm uma rápida e ascendente trajetória nos gastos com saúde; em média crescem 6% ao ano em comparação com 4% ao ano em países de alta renda.

Sobre a cultura organizacional, apesar de seus estudos serem amplamente divulgados (Pedraja-Rejas et al., 2020; Souza & Fenili, 2016; Schein, 2009; Tamayo, 2008), pouco se tem explorado sobre os seus instrumentos de análise e fatores em diferentes contextos organizacionais como em hospitais privados.

Uma pesquisa realizada na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)* entre os anos 2019 e 2023, utilizando a palavra-chave cultura organizacional no título do trabalho, apontou para 58 publicações, dentre elas, 4 artigos analisaram a cultura organizacional e qualidade

de vida no trabalho (Guedes *et al.*, 2022; Paz *et al.*, 2020; Moura, 2020), 3 relacionaram a cultura organizacional e liderança (Somenrazi *et al.*, 2023; Cantermi & Lizote, 2022; Potye & Bahia, 2022), 3 deles avaliaram a cultura organizacional nas Instituições de Ensino Superior (IES) (Falce *et al.*, 2023; Souza *et al.*, 2021; Santos *et al.*, 2021), 2 pesquisas sobre cultura organizacional e planejamento estratégico (Perez, 2022; Ferreira *et al.*, 2021) e outras publicações examinaram a cultura organizacional e inovação (Carmona, 2020), cultura organizacional e vínculos individuais (Ungari & Rodrigues, 2020), cultura organizacional e entrincheiramento (Barros & Souza, 2021), cultura organizacional e competências (Perides *et al.*, 2020), por exemplo.

Nesta análise das perquirições no SPELL, encontrou-se somente 1 artigo que tratava da elaboração e validação de uma escala que avaliava em conjunto os fatores da competência, satisfação e cultura organizacional para um grupo de respondentes (Callefi & Santos, 2022). Diante do exposto, nota-se que não foi encontrada nenhuma publicação que tratasse da revalidação do instrumento IBACO (Ferreira & Assmar, 2008) e nem no segmento hospitalar nos últimos 5 anos verificados. Essa análise apresenta uma lacuna e justifica, em partes, a realização dessa pesquisa.

Soma-se a isso que, verificar a adequação de instrumentos validados para um contexto específico, como para a área hospitalar, pode revelar uma aderência ainda mais significativa e trazer resultados mais próximos para realidade dos hospitais privados.

Além disso, a escolha da cultura organizacional se mostra sobremaneira relevante, tendo em vista que ela impacta diretamente as práticas e valores organizacionais (Gonnet, 2012; Schein, 2009; Ferreira & Assmar, 2008; Hofstede, 1991) e, por isso, há diversos estudos sobre a análise da sua influência em diferentes temáticas do comportamento organizacional, tais como: liderança (Somenrazi *et al.*, 2023; Cantermi & Lizote, 2022; Potye & Moscon, 2022), competências (Yuca, 2023; Perides *et al.*, 2020), satisfação (Albino *et al.*, 2022; García *et al.*, 2020), dentre outros.

Sendo assim, para este estudo, entende-se que a cultura organizacional expressa os objetivos da empresa através de valores e crenças, e orienta a atividade dos indivíduos através de comportamentos e normas compartilhados com o grupo (Aktouf, 2007). Partindo desse conceito, objetivou-se revalidar o IBACO, segundo a percepção dos funcionários de um hospital privado pernambucano.

Na próxima seção, demonstra-se a fundamentação teórica; posteriormente, apresenta-se a metodologia deste estudo, seguida pela apresentação e análises dos dados e, por fim, as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Cultura Organizacional

Os estudos sobre cultura organizacional são multidisciplinares em razão das muitas áreas que abordam essa temática (Barale & Santos, 2017).

A cultura engloba um conjunto de crenças e pressupostos fundamentais que, geralmente, operam no nível inconsciente e são compartilhados pelos membros de uma organização, moldando sua visão e valores sobre aquilo que organização tem de si mesma e de seu ambiente (Schein, 2009).

Também concorda-se com o autor que não há cultura certa ou errada, melhor ou pior, somente sob a análise do que a organização está tentando alcançar e no ambiente no qual ela opera admite. Essa análise sugere que a cultura serve para a sobrevivência da organização, uma vez que possibilita a adaptação ao meio ambiente estratégico e a coordenação das atividades internas. Se a adaptação for bem-sucedida, a tendência será evoluir na mesma direção, ou manter a cultura. Caso contrário, a tendência será a correção para outra direção através da mudança organizacional (Schein, 2009).

As organizações estimulam seus colaboradores a alcançarem os objetivos estabelecidos, pois, quanto mais esses objetivos estiverem disseminados, mais disseminada a cultura estará, o que pode ser refletido pelos mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação utilizados na resolução de problemas organizacionais; e normas comportamentais que seriam as expectativas da organização sobre seus indivíduos, como eles devem comportar-se com os outros à frente das diversas situações às quais são expostos constantemente (Ferreira & Assmar, 2008). Assim, de maneira abrangente, é possível pensar a cultura organizacional como uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo direções, significados e mecanismos de controle, proibindo ou permitindo comportamentos (Ferreira *et al.*, 2002).

Na visão de Hofstede (1991), é a cultura que determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo. Contudo, para Fleury (1996), ao estabelecer padrões comportamentais, a cultura age como um mecanismo de controle que oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Nesse sentido, desafiando a crença amplamente difundida de que culturas corporativas fortes criam excelente desempenho empresarial, Kotter e Heskett (1992) mostram que, embora muitos valores compartilhados e práticas institucionalizadas possam promover bons desempenhos em algumas instâncias, essas culturas também podem ser caracterizadas por arrogância, foco interno e burocracia – recursos que prejudicam a capacidade de uma organização de se adaptar à mudança. Nesse processo, uma liderança que compreende os tipos de culturas organizacionais é fundamental para reverter as culturas insalubres e torná-las mais adaptáveis (Johann, 2004).

Se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, ou seja, não atendem a expectativa dos gestores, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais ou disfuncionais para então gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante (Schein, 2009).

Culturas que sobrevivem as constantes mudanças são consideradas pelos consultores e teóricos da administração como culturas fortes. Elas são desejáveis como base para o desempenho efetivo e duradouro. Entretanto, as culturas fortes, são, por definição, estáveis e difíceis de mudar (Thokozani, 2017; Braga *et al.*, 2014; Fortado & Fadil, 2012; Saffold, 1998; Freitas, 1991).

Entender os tipos de culturas, seus valores, práticas, se são fortes ou fracas pode se dar pela utilização de instrumentos de análises das mesmas, especialmente, aqueles já validados para o contexto brasileiro. Por isso, estuda-se os elementos da cultura organizacional e suas adaptações aos diferentes segmentos organizacionais.

Elementos da cultura organizacional e o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

Se em uma cultura forte existe um elevado grau de concordância, coesão e lealdade entre os membros da organização, então espera-se que esse tipo de cultura e seus elementos tenham impacto sobre o comportamento dos funcionários. Além disso, é neste tipo de cultura que a rotatividade é menor enquanto a performance é maior. Nesse sentido, os valores disseminados pela cultura da organização são considerados e acatados, além de amplamente compartilhados por seus membros (Robbins, 2005).

O Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional (IBACO) (Ferreira & Assmar, 2008) analisa a cultura organizacional a partir de dois elementos: valores e práticas organizacionais. Segundo Hofstede (1991), o núcleo da cultura é formado pelos valores. **Valores** são sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconscientes e não diretamente observáveis, mas revelados através de comportamentos alternativos. São crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma ética para a atuação dos funcionários e da organização como um todo. A organização pode, assim, ser conceituada como um instituto de pessoas que interagem entre si para atingir valores em comum (Feuerschütter, 1997).

São os valores que impulsionam a conduta individual, os quais podem anunciar anseios pessoais, grupais ou ainda da organização, e são aproveitados na avaliação de certos comportamentos, tornando-se aceitáveis ou não, assim como podem também representar as metas, consciente ou inconsciente, as quais a organização deseja alcançar (Tamayo, 2008).

Já as **práticas** organizacionais são complementares aos valores. Elas representam o aspecto manifesto da cultura organizacional (Bedani & Veiga, 2015). Os símbolos, heróis e rituais constituem as práticas e seu significado cultural está associado ao modo pelo qual são percebidos por todos que dela fazem parte (Ferreira & Assmar, 2008; Hofstede, 1991). Os rituais são conhecidos como atividades coletivas, supérfluas tecnicamente, mas indispensáveis do ponto de vista social.

Os heróis representam personagens vivos ou mortos, imaginários ou reais, blindados pelo prestígio, servindo de modelo de comportamento para seus membros. Tem-se, assim, que as palavras, os gestos e os objetos com extraordinário significado para organização são os chamados símbolos (Ferreira & Assmar, 2008; Hofstede, 1991).

Deste modo, as práticas se contrapõem aos valores já que estes são representados por sentimentos inconsciente e indiscutíveis, que não podem ser observados na superfície. As mudanças relacionadas aos valores são mais difíceis, enquanto que as mudanças nas práticas podem ocorrer de forma planejada (Ferreira & Assmar, 2008).

Com base nos valores e práticas, a escala de medição da cultura organizacional (IBACO) pode ser analisada como um instrumento que apresenta uma parte rígida e outra mais flexível; uma orientação mais normativa e outra mais pragmática (Ferreira & Assmar, 2008). Os dois construtos (valores e práticas) apresentaram um total de sete dimensões, sendo que 4 dimensões são pertencentes aos **valores organizacionais** e as outras 3 dimensões compõem as **práticas organizacionais**, todas elas com índices de confiabilidade satisfatórios quando validados.

Por ser uma escala conhecida e amplamente divulgada, diversos estudos a utilizaram. Os resultados dos estudos dos autores Aguiar *et al.* (2017), Vegro *et al.* (2016) e Carvalho *et al.* (2013), com utilização do IBACO, ressaltaram a comprovação da relação entre a cultura organizacional e a organização do trabalho que, quando incorporados por gestores e colaboradores, definem os valores e práticas organizacionais. Assim, os valores e as práticas são elementos que permeiam as organizações fornecendo significado, sentido e direção (Cavedon, 2008).

Deste modo, a cultura organizacional se desenha através de diferentes aspectos, a saber: símbolos, heróis, rituais, práticas e valores que podem ser percebidos e analisados no intuito de desvendá-la (Ferreira & Assmar, 2008; Hofstede, 1991).

HOSPITAL PRIVADO INVESTIGADO NO ESTADO DE PERNAMBUCO

Os hospitais, especialmente, aqueles do segmento privado têm passado por grandes desafios no Brasil, sendo um deles a busca por sustentabilidade e pelo crescimento econômico afim de atender a sua crescente clientela (Báo *et al.*, 2019; Fernandes *et al.*, 2015). Esses desafios também são enfrentados pelo hospital escolhido neste estudo, localizado no Estado de Pernambuco que atende tanto pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS) quanto pacientes de convênio e particular.

A escolha pela organização deu-se pela sua representatividade no Estado de Pernambuco, pelo fato de ser uma empresa de grande porte que tem várias especialidades médicas e também pela existência dos poucos estudos sobre cultura organizacional nesse segmento da área da saúde, como demonstrado na introdução deste trabalho na análise dos artigos da plataforma SPELL entre os anos de 2019 e 2023 e no estudo realizado por Fonseca *et al.* (2018).

O hospital estudado tem como fonte financeira desde financiamentos como os convênios federais, operações de crédito e transferências dos valores do Sistema Único de Saúde (SUS), além das fontes recebidas pelo atendimento ao setor privado. Essas fontes, que subsidiam os repasses financeiros para as unidades de saúde e hospitais, têm apresentado queda drástica ao longo dos últimos anos, tornando preocupante a situação da gestão dos gastos em saúde (Pernambuco, 2019).

Assim, os hospitais de um modo geral, recebem recursos de dois eixos: a) do SUS, que são recursos oriundos do governo e b) recursos oriundos da iniciativa privada, o qual é denominado pelo governo de saúde suplementar. A saúde suplementar, segundo Couto *et al.* (2018), é a atividade que envolve a operação de planos e seguros privados de assistência médica à saúde, referidos simplesmente como planos ou seguros de saúde.

Como explicação, a atuação da iniciativa privada na área da saúde será considerada complementar (saúde complementar) quando for desenvolvida nos termos do artigo 199 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), que prevê que as instituições privadas poderão participar de forma complementar ao SUS (Couto *et al.*, 2018).

Os dados publicados em 2018 pelo Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS) mostra que no ano de 2014 havia 50,4 milhões de beneficiários de planos médicos hospitalares no Brasil, já os dados do ano de 2018 apontam para uma queda no número de beneficiários para 47,3 milhões, número que vem se mantendo estagnado desde 2017 (Couto *et al.*, 2018).

Dessa forma, deve-se considerar os aspectos como o crescimento da população que precisa de atendimento médico-hospitalar e também que a população brasileira está envelhecendo, a diminuição dos investimentos na área da saúde pelo governo federal e a saúde suplementar paralisada pelo desemprego, o que tem feito a saúde de modo geral no Brasil sofrer desafios que precisam ser enfrentados por todos os hospitais, assim como o hospital investigado nesse estudo.

Dito isso, torna-se importante encontrar formas de gestão que lidem com um sistema que passa por dificuldades reais, na maioria das vezes, insuficiente e com pouca qualidade para atender os indivíduos. Nesse contexto, parece oportuno validar o IBACO para o contexto hospitalar privado, o que ajudará na análise da cultura organizacional do hospital investigado, uma vez que é a partir dela que será possível indicar as mudanças estratégicas organizacionais para o enfrentamento dos desafios supracitados.

O texto da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) em parceria com a Organização Mundial de Saúde (OMS) também ratifica essa análise. No dia 07 de abril de 2019, Dia Mundial da Saúde, a OPAS (2019) fez uma publicação ressaltando a importância em se destacar iniciativas que ajudem a melhorar os serviços prestados através de estratégias que comprometam as equipes de saúde (que foram os nossos sujeitos de pesquisa), tais como: incentivos, análise e diagnósticos organizacionais que promovam o desenvolvimento profissional e medidas de melhoria de qualidade de vida (OPAS/OMS, 2019).

A partir do exposto, caracteriza-se o *locus* desta pesquisa como sendo um hospital privado, fundado em setembro de 1981, que iniciou seu funcionamento como uma maternidade e casa de saúde, atendendo pacientes do Estado de Pernambuco. Ao longo de sua história, o hospital evoluiu para uma unidade de alta complexidade, tornando-se um importante centro médico hospitalar para a população daquela região. Com mais de 35 anos de história, atualmente, o hospital também oferece serviços de imagem, tais como: ultrassonografia, mamografia, ressonância magnética e tomografia computadorizada. Ainda possui serviços de hemodinâmica e cirurgia cardiovascular. No ano de 2015, o hospital passou a ser gerido por um novo grupo detentor de outros hospitais e clínicas em Pernambuco, portanto, já com vivência na área de saúde. O novo grupo tinha como objetivo trazer a sua expertise de uma gestão bem-sucedida das demais unidades geridas.

Ao todo, o hospital possui três áreas: 90 funcionários atuando na área clínica, 184 funcionários na área administrativa e 240 funcionários na área assistencial. Sobre o profissional da saúde, sabe-se que ele possui uma série de características e habilidades que o diferenciam dos demais profissionais, com destaque para o ato de cuidar (Pereira-Ferreira *et al.*, 2019; Malagris & Fiorito, 2006; Migott, 2001).

Para Migott (2001), cuidar pode ser compreendido como funções de apoio, facilitação, capacitação, ajuda, atenção, troca de ideias, tomada de decisões. São atividades que promovem ou mantêm o bem-estar do indivíduo. Além disso, estudos apontam o predomínio de funcionários do sexo feminino na área da saúde (Malagris & Fiorito, 2006; Pereira-Ferreira *et al.*, 2019) e uma das explicações é que o ato de cuidar foi atribuído às mulheres na divisão sexual do trabalho (Hirata & Humphrey, 1992).

A atividade hospitalar do *locus* investigado é composta por rotinas ininterruptas, com equipes que trabalham em sua maioria, em regimes de 12x36h (trabalham doze horas e folgam 36

horas). Mesmo sabendo que a assistência não pode ser negligenciada, a cobertura de plantões fica desfalcada por absenteísmo ou atraso dos colegas, posições antifisiológicas, devido, às vezes, a falta de descansos ou de horários de pausa para repouso e alimentação em consequência das intercorrências de pacientes (Wisner, 1994).

Os profissionais que cuidam e prestam assistência em ambientes hospitalares possuem uma intensa carga física e emocional, devido a situações adversas ou extremas, consideradas ocorrências capazes de influenciar sua vida pessoal e profissional (Damas *et al.*, 2004), e, portanto, a cultura de uma organização. Desse modo, descreve-se as equipes de saúde do hospital estudado como sendo formadas por indivíduos com uma característica marcante de dedicação e com obrigação constante de aprimoramento.

Os aspectos destacados sobre as áreas e as formas de atuação dos funcionários no segmento hospitalar privado aparentam como sua cultura foi delimitada, além de justificar revalidação do IBACO para este contexto específico.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa e de natureza descritivo-exploratória (Hair *et al.*, 2009; Collis & Hussey, 2005; Gil, 2002). Para alcançar o objetivo proposto, aplicou-se o questionário contendo três seções, quais sejam, a) carta de apresentação da pesquisa e termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE); b) dados sociodemográficos e profissionais; e c) Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), validado no Brasil por Ferreira e Assmar (2008), composto por 94 afirmativas de escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente).

Para o IBACO, a análise da cultura organizacional se dá através de 2 construtos: 1) **valores organizacionais**, composto por 4 dimensões; e 2) **práticas organizacionais**, composta por 3 dimensões. As 7 dimensões originais dos construtos valores e práticas organizacionais obtiveram índices satisfatórios de Alpha Cronbach (Hair *et al.*, 2009), a saber: 1) valor profissionalismo cooperativo (PC) ($\alpha = 0,93$); 2) valor rigidez na estrutura hierárquica de poder (RHP) ($\alpha = 0,74$); 3) valor profissionalismo competitivo e individualista (PCI) ($\alpha = 0,74$); 4) valor satisfação e bem-estar dos empregados (SBE) ($\alpha = 0,89$); 5) prática integração externa (IE) ($\alpha = 0,87$); 6) prática recompensa e treinamento (RT) ($\alpha = 0,82$); e 7) prática promoção do relacionamento interpessoal (PRI) ($\alpha = 0,75$) (Ferreira & Assmar, 2008; Ferreira *et al.*, 2002).

A coleta de dados foi mista sendo 30 questionários preenchidos na forma física e os demais por meio eletrônico. Para tanto, foi realizado cálculo amostral considerando 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro (Hair *et al.*, 2009). O universo de colaboradores do hospital pernambucano investigado à época da coleta era de 514 trabalhadores e o cálculo amostral apontou um mínimo necessário de 221 respondentes. A pesquisa, por sua vez, obteve o retorno de 305 questionários superando o mínimo calculado. Não foram identificados *outliers* e respostas ausentes, sendo, portanto, a amostra final composta pelos 305 questionários integralmente.

Informa-se ainda que as questões éticas de pesquisa com seres humanos foram consideradas, de acordo com Conselho Nacional de Saúde pela sua regulamentação 196/96 (CNS, 1996). Deste modo, a pesquisa em questão não gerou danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, sendo, portanto, utilizado o termo de consentimento livre esclarecido (TCLE) para informar todos os procedimentos da pesquisa e como seriam operacionalizados e, assim, solicitar o consentimento do respondente.

Para análise dos dados, foi empregada a análise descritiva e análise fatorial exploratória (AFE) com auxílio dos softwares *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, versão 22, e *Microsoft Excel*. Na análise descritiva dos dados, foram realizados os cálculos das medidas de posição e dispersão. Na AFE, considerou-se os seguintes parâmetros para avaliação das escalas: a) comunalidades acima de 0,5; b) *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* acima de 0,7; c) teste de esfericidade de *Bartlett* significativo para p -valor $<0,05$; d) variância total extraída acima de 60%; e) matriz fatorial rotacionada com cargas fatoriais acima de 0,5; f) Alfa de Cronbach, considerando os valores acima de 0,70 como satisfatórios, medida esta que garante a confiabilidade do instrumento utilizado (Hair *et al.*, 2009). Para averiguar a normalidade dos dados, foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* que mostrou tratar-se de dados com distribuição não-normal.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes

Em relação ao perfil sociodemográfico, a maioria dos participantes é do sexo feminino (72,1%). Já quanto ao estado civil, a cor de pele e a escolaridade, 2 categorias se destacaram respectivamente, a dos solteiros (43,3%) e a dos casados (41,1%); os autodeclarados pardos (45,6%) e brancos (40%); e aqueles que possuem ensino médio completo (38,7%) e ensino superior completo (28,5%). A faixa etária de idade predominante é de 35 a 40 anos (31,5%), seguida daqueles respondentes entre 31 e 34 anos (21%); e a maioria dos participantes não tem filhos (37,7%) ou apenas 1 filho (33,8%).

Esses resultados demonstram que as áreas relacionadas ao cuidado com a saúde ainda permanecem predominantemente ocupada pelo sexo feminino (Malagris & Fiorito, 2006; Pereira-Ferreira *et al.*, 2019), porém era de se esperar que o nível de escolaridade com maior número de respondentes fosse o de nível superior, já que se trata de um segmento de alta especialidade, contudo isso não foi constatado no hospital investigado.

Sobre a vida profissional, a maioria dos pesquisados trabalham com carteira assinada (91, 1%), na área assistencial (53,8%) ou administrativa (36,7%), e têm entre 5 e 10 anos (22%) ou mais de 10 anos (23%) de tempo de trabalho no hospital.

Os achados apontam que a área clínica, considerada a principal área do hospital, precisa de recursos humanos, já que a sua maioria está alocada nas áreas assistencial e administrativa. Os funcionários da área clínica são aqueles que dão subsídios as atividades de cunho mais sofisticado do hospital (análise de resultados de exames, cirurgias, diagnósticos, etc.). Também com os resultados do tempo de trabalho, é possível supor uma baixa rotatividade no hospital analisado

e, possivelmente, esses aspectos interferirão na percepção dos funcionários quanto à cultura organizacional, dados que foram verificados na seção que tratou da AFE.

Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Atendendo ao objetivo de revalidar o IBACO, segundo a percepção dos funcionários de um hospital privado pernambucano, a AFE foi desenvolvida para verificar a dimensionalidade do instrumento, buscando, através dos indicadores, evidências de sua revalidação e da sua possível nova reconfiguração, se for o caso, porém, para um contexto específico, ou seja, segmento hospitalar privado.

De início, a Tabela I apresenta os resultados desses indicadores da AFE.

Tabela I - Principais ajustes e indicadores do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

Dimensões	Variável	Comunalidade	Dimensões após AFE	Alpha de Cronbach	KMO	Variância extraída (%)
Valores	A3	0,555	Profissionalismo	0,895	0,912	64,357
	A9	0,664				
	A11	0,743				
	A12	0,706				
	A13	0,669				
	A15	0,621	Dedicação e compromisso	0,848		
	A16	0,628				
	A17	0,589				
	A18	0,700				
	A20	0,586				
	A23	0,619	Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder	0,779	0,733	60,285
	B4	0,594				
	B5	0,651				
B6	0,602					
B8	0,563	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Competição	0,675	0,701	67,865
C1	0,575					
C6	0,727		Crescimento profissional	0,674		
C8	0,621					
C4	0,756					
C5	0,716					

Dimensões		Variável	Comunalidade	Dimensões após AFE	Alpha de Cronbach	KMO	Variância extraída (%)	
Valores	Satisfação e Bem-Estar	D2	0,587	Satisfação e Bem-Estar	0,914	0,912	62,813	
		D3	0,655					
		D5	0,627					
		D6	0,663					
		D8	0,715					
		D9	0,609					
		D10	0,595					
		D11	0,575					
Práticas	Integração Externa	E3	0,640	Atenção ao cliente	0,803	0,852	63,024	
		E5	0,632					
		E6	0,699					
		E10	0,579					
		E12	0,609	Atenção ao mercado	0,789			
		E14	0,696					
		E15	0,581					
		E17	0,606					
	Recompensa e Treinamento	Recompensa e Treinamento	F1	0,628	Recompensas	0,835	0,855	63,244
			F2	0,683				
			F3	0,730				
			F4	0,508				
			F13	0,545	Treinamento	0,705		
			F5	0,587				
			F6	0,709				
	F7	0,670						
	Promoção do relacionamento pessoal	Promoção do relacionamento pessoal	G4	0,563	Relaciona-mento com superiores	0,759	0,765	61,011
G6			0,590					
G7			0,566					
G8			0,640					
G2			0,790	Relaciona-mento com a organização	0,686			
G3			0,567					
G5			0,555					

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2023).

De acordo com os parâmetros para avaliação das escalas apontados na seção metodologia desta pesquisa, nota-se que os resultados dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de esfericidade de *Bartlett* (Tabela 1) recomendam a adequabilidade da amostra, além do indicativo de não se tratar de uma matriz identidade. É possível notar que o KMO para todas as dimensões foi adequado (acima de 0,7) e o teste de esfericidade foi significativo, o que permitiu continuar a avaliação.

O próximo passo foi a verificação do número de dimensões que melhor descreve as variâncias encontradas para as variáveis observáveis através da análise das comunalidades e a variância total extraída. Em relação ao número de variáveis observáveis, todas as 7 dimensões que compunham a escala de cultura organizacional tiveram variáveis eliminadas por apresentarem comunalidades menores que 0,5.

As dimensões do instrumento inicial, validado por Ferreira e Assmar (2008), sofreram alterações. Eram sete dimensões distribuídas em dois construtos: **valores organizacionais** (composto por quatro dimensões: valor profissionalismo cooperativo (PC); valor rigidez na estrutura hierárquica de poder (RHP); valor profissionalismo competitivo e individualista (PCI); valor satisfação e bem-estar dos empregados (SBE)); e **práticas organizacionais** (composta por três dimensões: prática integração externa (IE); prática recompensa e treinamento (RT); e prática promoção do relacionamento interpessoal (PRI)) (Ferreira & Assmar, 2008; Ferreira *et al.*, 2002), sendo que todas essas dimensões eram unidimensionais.

Com AFE, cinco dimensões apresentaram mais de um fator, deixando, portanto, de ser unidimensional e passando a ser bidimensional, quais sejam: duas das quatro dimensões do construto **valores organizacionais** (profissionalismo cooperativo; profissionalismo competitivo e individualista) e todas as três dimensões que compunham o construto **práticas organizacionais** (interferência externa; recompensa e treinamento, e promoção do relacionamento interpessoal).

Dessa forma, do número original de sete dimensões, passou-se para doze, a saber: a) profissionalismo (6 itens); b) dedicação e compromisso (5 itens); c) rigidez na estrutura hierárquica de poder (4 itens); d) competição (3 itens); e) crescimento profissional (2 itens); f) satisfação e bem estar (8 itens); g) atenção ao cliente (4 itens); h) atenção ao mercado (4 itens); i) recompensas (5 itens); j) treinamento (3 itens); l) relacionamento com superiores (4 itens); e m) relacionamento com a organização (3 itens). A solução fatorial apresentou variância total extraída acima de 60% para todas as dimensões, como mostra a Tabela 1.

Com a nova definição do número de dimensões, procedeu-se a análise da matriz rotacionada que indica as cargas fatoriais e a distribuição dos itens pelos fatores encontrados. Todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima do mínimo aceitável de 0,4. Dessa forma, para ficarem mais coerentes, as novas dimensões foram nomeadas conforme a área temática que os itens investigavam. Somente duas dimensões não sofreram modificações, intituladas **rigidez na estrutura hierárquica de poder e satisfação e bem-estar**. Para estas dimensões foram mantidas suas nomenclaturas originais (Tabela 1).

A visualização final das dimensões e variáveis, após a AFE, da cultura organizacional no hospital privado estudado é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Dimensões e variáveis da Cultura Organizacional após a AFE.

Dimensões da Cultura Organizacional	Dimensões iniciais	Variáveis observáveis iniciais	Dimensões após AFE	Variáveis observáveis após AFE
Valores	4	55	6	28
Práticas	3	39	6	23

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2023).

A Tabela 2 aponta que os dois construtos (valores e práticas) iniciais da cultura organizacional presentes no IBACO permaneceram, contudo, suas dimensões foram reorganizadas após a AFE. Dessa maneira, o construto **valores** aumentou seu número de dimensões, passando a ter seis, e diminuiu o número de variáveis observáveis para vinte e oito; do mesmo modo ocorreu com as **práticas** que passaram a ter seis dimensões e vinte e três variáveis observáveis.

Por fim, foram analisados os valores do alpha de *Cronbach* de cada uma das dimensões. Retornando a Tabela 1, nota-se que nem todas as dimensões alcançaram o valor mínimo de 0,7, considerado adequado. No entanto, optou-se pela manutenção das dimensões que apresentaram valores menores devido ao número de fatores ser pequeno (dois ou três itens) influenciar o valor de alpha *Cronbach* e por se tratar de um estudo exploratório inicial.

Com essa depuração das dimensões do instrumento de cultura e considerando o contexto do segmento hospitalar privado, nota-se que os valores e práticas se adaptaram a forma como os respondentes os percebem e os compartilham. Assim, considerando que a cultura organizacional instiga os membros a agir, fornecendo direções, significados e mecanismos de controle, proibindo ou permitindo comportamentos (Ferreira *et al.*, 2002), acredita-se que a diminuição dos itens de cada dimensão representa de maneira mais adequada a realidade hospitalar investigada.

Tanto os valores da cultura organizacional quanto as práticas aumentaram suas dimensões e diminuíram seus itens. Os valores indicam o núcleo da cultura; são sentimentos pouco discutíveis que formam as crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma ética para a atuação dos funcionários e da organização como um todo (Feuerschütter, 1997). Ter mais dimensões que representam os valores pode revelar de maneira mais aparente como as crenças e atitudes dos funcionários do contexto analisado se formam e como eles pensam, já que os valores impulsionam a conduta individual e grupal. É também através da análise dos valores que a organização em tela pode estruturar as metas que deseja alcançar (Tamayo, 2008).

Já sobre reorganização das dimensões das práticas organizacionais, sabe-se que elas representam a parte mais aparente da cultura organizacional, aquela que é mais facilmente manifestada (Bedani & Veiga, 2015) e se mostra através de símbolos, heróis e rituais (Ferreira & Assmar, 2008; Hofstede, 1991). Elas complementam os valores e, no caso analisado, verificou-se que elas passaram a ter

número igual de dimensões dos valores, o que pode significar que as práticas possuem o mesmo peso que os valores para os respondentes desta pesquisa, porém estará sempre mais visível que eles.

Em conjunto, todas essas análises da AFE apontaram que o instrumento sofreu reorganização dos seus itens e dimensões, se apresentando mais claro e conciso, já que os itens que foram validados para a organização estudada se mostraram mais aderentes às dimensões que formavam para cultura do hospital privado investigada.

A saúde proporcionada por um hospital é considerada um valor e, como tal, não é algo fácil de mudança (Tamayo, 2008), porém as práticas, parte mais flexível da cultura organizacional, podem sofrer modificações (Ferreira & Assmar, 2008; Hofstede, 1991) impulsionadas pelos desafios que precisam ser enfrentados por todos os hospitais, assim como o hospital investigado nesse estudo (Couto *et al.*, 2018). Destaca-se, portanto, que o instrumento apresentou suas dimensões e itens mais delineados para cultura do hospital privado analisado.

Com a finalização da verificação dos índices que mostram as evidências para validade do instrumento utilizado para a coleta de dados, passa-se à análise descritiva dos dados.

Análise Descritiva dos dados

Esta análise descritiva tem por objetivo apresentar os resultados obtidos mediante a nova configuração do instrumento obtida após a AFE. Sua demonstração está na Tabela 3.

Tabela 3 - Medidas de dispersão do instrumento de cultura organizacional após a AFE.

Dimensões	Média	Desvio-padrão	Percentil			limite inferior	limite superior	Respondentes (%)			
			25	50	75			Baixo	Mediano	Superior	
Valores	Profissionalismo	2,86	0,985	2,17	2,83	3,50	1,88	3,84	18,4	65,6	16,1
	Dedicação e compromisso	3,00	1,021	2,20	3,00	3,60	1,98	4,02	15,7	69,5	14,8
	Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder	3,18	1,081	2,50	3,25	4,00	2,10	4,26	18,0	65,9	16,1
	Competição	2,68	1,008	2,00	2,67	3,33	1,67	3,69	14,1	73,1	12,8
	Crescimento profissional	2,62	1,145	2,00	2,50	3,50	1,47	3,77	17,0	68,2	14,8
	Satisfação e Bem-Estar	2,22	0,945	1,50	2,13	2,75	1,27	3,16	18,0	66,9	15,1

Dimensões		Média	Desvio-padrão	Percentil			limite inferior	limite superior	Respondentes (%)		
				25	50	75			Baixo	Mediano	Superior
Práticas	Atenção ao cliente	3,71	0,960	3,00	3,75	4,50	2,75	4,67	13,8	66,2	20,0
	Atenção ao mercado	3,56	0,924	3,00	3,75	4,25	2,64	4,49	16,4	64,9	18,7
	Recompensas	1,88	0,863	1,20	1,80	2,40	1,02	2,74	23,9	58,7	17,4
	Treinamento	2,34	0,987	1,67	2,33	3,00	1,35	3,32	23,9	60,0	16,1
	Relacionamento com superiores	2,93	0,998	2,25	3,00	3,63	1,93	3,92	17,0	62,3	20,7
	Relacionamento com a organização	2,49	0,972	1,67	2,33	3,00	1,52	3,46	16,1	71,5	12,5

FORNTE: DADOS DA PESQUISA (2023).

Para interpretação dos resultados baixo, mediano e superior, considerou-se os limites dos intervalos de confiança a partir da média e do desvio-padrão (limite máximo = média + 1 desvio-padrão; limite mínimo = média – 1 desvio-padrão) (Mendes, 2007).

Todas as dimensões apresentaram médias com valores abaixo de 3,60, com destaque para a dimensão **prática recompensa** que apresentou a menor média apurada (1,88) e também o menor desvio-padrão (0,863) (Tabela 3). Isso aponta certo consenso sobre a percepção dos funcionários do hospital pesquisado, que identificaram essa dimensão como moderadamente desenvolvida, no entanto, bastante próxima do limite inferior. A dimensão **prática recompensa** versa sobre as formas de retribuição ao trabalho, como premiações e reconhecimento, sendo um possível ponto de insatisfação dos funcionários (Ferreira & Assmar, 2008; Ferreira *et al.*, 2002).

Por outro lado, a **prática atenção ao cliente**, que representa a preocupação dos funcionários em prestar um bom atendimento às demandas do cliente/paciente, apresentou maior média (3,71) e desvio-padrão abaixo de 1 (0,960), o que indica para a concentração das respostas no nível mediano (Tabela 3). Considerando o contexto hospitalar, dedicar atenção ao paciente constitui uma das principais vocações de qualquer hospital, sendo curioso que a identificação dessa prática seja apenas mediana.

Já a dimensão **valor rigidez na estrutura hierárquica de poder**, mesmo obtendo a maior média (3,18) dentre as dimensões do construto valor, seu desvio-padrão ficou acima de 1 (1,081), podendo demonstrar uma certa dispersão das respostas no nível mediano (Tabela 3). Esse resultado é um ponto peculiar para a realidade hospitalar privada, o que talvez indique, na percepção dos respondentes, que a rigidez na sua estrutura hierárquica de poder nem sempre é possível diante de situações emergenciais e que são comuns nessa área.

De modo geral, como pode ser visto na Tabela 3, a maior parte dos respondentes atribuiu valores medianos a todas as dimensões, podendo significar a percepção de que a cultura organizacional

do hospital analisado não é considerada forte (Schein, 2009; Ferreira & Assmar, 2008), ou seja, suas práticas e valores precisam ser mais bem trabalhados para melhor entendimento e assimilação de todos os funcionários (Schein, 2009; Ferreira & Assmar, 2008).

Em resumo, a cultura organizacional no hospital estudado parece ainda não apresentar forte identificação entre os funcionários, o que demandaria mudanças estruturadas para o seu fortalecimento e sua disseminação (Schein, 2009; Ferreira & Assmar, 2008). Essas mudanças indicam implicações gerenciais que podem ser realizadas a partir da nova configuração dos itens e dimensões da cultura organizacional que foram validados pela AFE, já que permaneceram os quesitos que apresentaram mais aderência a cultura da organização investigada, segundo a percepção dos seus funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo revalidar o IBACO, segundo a percepção dos funcionários de um hospital privado pernambucano. Para isso, realizou-se um estudo de abordagem quantitativa e de natureza descritivo-exploratória.

Os principais achados apontaram para maioria dos funcionários do hospital sendo do sexo feminino, perpetuando os resultados dos estudos da área da saúde/hospitalar que observam a predominância feminina no segmento do cuidado com a saúde. Também encontrou-se que o nível de escolaridade com maior número de respondentes era o ensino médio, contrariando os dados que indicam que às áreas com alta especialidade possuem a maioria dos seus profissionais com escolaridade de nível superior. Outro dado apurado é que o número de profissionais na área clínica, considerada a principal área do hospital, é significativamente menor que o número de profissionais das áreas assistencial e administrativa, o que pode indicar a necessidade de apoio e assistência constantes à área clínica. Ademais, com o resultado sobre o tempo de trabalho, foi possível supor que se trata de uma organização com baixa rotatividade, sendo este um aspecto importante para o tipo de cultura (Robbins, 1995) do hospital investigado.

Em relação a revalidação do IBACO através da AFE, constatou-se evidências de validade e índices compatíveis com o recomendado (Hair *et al.*, 2009). No entanto, houve uma mudança significativa no número de dimensões identificadas e também dos itens. A maioria das dimensões passou a ser bidimensional e, dessa forma, houve o aumento de sete para doze dimensões, divididas entre os construtos valores e práticas organizacionais. Para as novas dimensões foram sugeridos novos nomes. Apenas duas dimensões não sofreram modificações (rigidez na estrutura hierárquica de poder e satisfação e bem-estar) e foram conservadas suas nomenclaturas originais. Em geral, também houve uma redução significativa do número de itens do IBACO que passou para 28 e 23, para as dimensões valores e práticas, respectivamente.

Em conjunto, todas as avaliações da AFE que indicaram os reagrupamentos no IBACO foram consideradas positivas, já que a reorganização dos itens e dimensões tornou o instrumento mais claro, conciso e aderente à organização investigada, uma vez que os valores e práticas se adaptaram a forma como os respondentes os percebem e os compartilham.

O aumento das dimensões e a redução dos itens dos construtos valores e práticas que formam a análise da cultura organizacional podem apontar, no caso dos valores, como as crenças e atitudes dos funcionários do contexto analisado se formam e como eles pensam, já que os valores tendem a impulsionar a conduta individual e grupal. Com relação ao construto práticas organizacionais, consideradas a parte mais facilmente manifesta, e que na revalidação passou a ter 6 dimensões, igual número das dimensões do construto valores, podendo significar que as práticas possuem o mesmo peso que os valores para a cultura organizacional do hospital privado, porém estará sempre mais visível que eles.

A saúde, considerada um valor primordial para área hospitalar e, como tal, não é algo fácil de mudança, porém as práticas podem sofrer alterações mais rapidamente impulsionadas pelos desafios que precisam ser enfrentados por todos os hospitais, assim como o hospital investigado nesse estudo. Sendo assim, acredita-se que o instrumento se mostrou mais alinhado à cultura investigada.

Com essa transformação na escala, indica-se que os gestores do hospital traçam os caminhos para mudanças organizacionais através das práticas organizacionais, aspecto considerado mais fácil de ser modificado e que poderá trazer impactos nos valores.

Os resultados descritivos indicaram que as novas dimensões Recompensa e Atenção ao Cliente merecem especial aplicação por parte dos gestores. Elas interferem na maneira como os funcionários do hospital demonstram sua satisfação e motivação para o público externo. As mudanças que serão propostas pelos gestores hospitalares não sofrerão índices alto de resistência por parte dos seus colaboradores, uma vez que os achados deste estudo não apontaram para uma cultura do tipo forte, ou seja, não foi identificado um elevado grau de concordância, coesão e lealdade entre os membros (Robbins, 2005), do hospital estudado. Acredita-se, portanto, que as sugestões dadas aos gestores possam ser expandidas somente para hospitais privados da região nordeste, sendo isto uma limitação desta pesquisa.

Indica-se, assim, a realização de novos aprofundamentos científicos em organizações hospitalares públicas nos diferentes estados da Região Nordeste para fins de uma pesquisa comparativa, por exemplo. Também, sugere-se a análise do IBACO para hospitais privados de outras regiões brasileiras e o aprofundamento dos dados com a utilização dos métodos qualitativos.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, C. V. M., Silva, E. E. C., Carvalho, B. R., & De Jesus, K. C. O. (2017). Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(2), 121-131.
- Aktouf, O. (2007). O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (pp. 40-79). Atlas.
- Albino, C., de Almeida Vidal, J. C., & Pescada, S. S. P. V. (2022). A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos. *Revista Portuguesa De Investigação Comportamental e Social*, 8(1), 1-17.
- Alsaqqa, H. H. (2020) Assessment of organizational culture types in Gaza Strip hospitals. *Revista Saúde e Sociedade [online]*, 29(4), 1-7.

- Associação Nacional De Hospitais Privados (ANAHP). *Observatório ANAHP*. Edição 10/2019. São Paulo: ANAHP, 2019.
- Bão, A. C. P., Amestoy, S. C., Moura, G. M. S. S., & Trindade, L. L. (2019). Indicadores de qualidade: ferramentas para o gerenciamento de boas práticas em saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(2), 360-366.
- Barale, R. F., & Santos, B. R. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>.
- Barros, L. S., & Souza, A. L. R. (2021). Cultura organizacional e entrincheiramento: um estudo em um supermercado. *Caderno de Administração*, 29(1), 11-25.
- Bedani, M., & Veiga, H. M. S. (2015). Práticas organizacionais: uma contribuição teórica. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 8(2), 428-442.
- Braga, G. G. A., Ferraz, S. F. S., & Lima, T. C. B. (2014). Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), 250-266.
- Brasil. (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: DF: Senado Federal.
- Brasil. (2018). Secretaria do Tesouro Nacional (STN). *Relatório de Aspectos Fiscais da Saúde no Brasil*. Distrito Federal: Secretaria do Tesouro Nacional.
- Callefi, J. S., & Santos, F. C. A. (2022). Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 13(1), 74-96.
- Cantermi, B. de A., & Lizote, S. A. (2022). Leadership and organizational culture in small companies. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 634-656.
- Carmona, L. J. M., Gomes, G., & Costa, D. L. C. (2020). Elementos da cultura organizacional que contribuem com o desenvolvimento da inovação. *Revista de Administração FACES Journal*, 20(1), 08-26.
- Carvalho, M. C., Rocha, F. L. R., Marziale, M. H. P., Gabriel, C. S., & Bernardes, A. (2013). Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. *Texto & Contexto*, 22(3), 746-753.
- Cavedon, R. N. (2008). *Antropologia para Administradores*. Editora da UFRGS.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Conselho Nacional de Saúde (CNS). *Resolução 196/96 de 10 de outubro de 1996*. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos.
- Couto, R. C., Pedrosa, T. M. G., Duarte Roberto, B. A., Daibert, P. B., Abreu, A. C. C., & Leão, M. L. (2018). *II Anuário Instituto de Estudos de Saúde Suplementar da segurança assistencial hospitalar no Brasil*, Belo Horizonte: Instituto de Estudo de Saúde Suplementar.
- Damas, K. C. A., Munari, D. B., & Siqueira, K. M. (2004). Cuidando do cuidador: reflexões sobre o aprendizado dessa habilidade. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 6(2), 272-278.
- Falce, J. L., Martins, A. P., Muylde, C. F., & Guimarães, L. V. M. (2023). Cultura Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento e Maturidade do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino. *Organizações em contexto*, 19(38), 495-519.
- Fernandes, C. T., Souza, R. C., Casablanca, R. S., Soares, R. I., Scalco, S. V. (2015) Importância da qualidade nos serviços hospitalares. *Maiêutica: Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 3(1), 19-28.
- Ferreira, L. E., Carvalho, R. M., Lavarda, R. A. B., & Martins, C. B. (2021). Análise da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região Centro-Oeste do Brasil. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(2), 230-249.
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). Cultura Organizacional: desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 125-138). Artmed.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 271-280.
- Feuerschütter, S. G. (1997). Cultura organizacional e dependência de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 73-95.
- Fleury, M. T. L. (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, P. H., Lowen, I. M. V., Lourenço, M. L., & Peres, A. M. (2018). Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. *Revista Saúde Debate*, 42(116), 318-330.
- Fortado, B. & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: an international business journal*, 22(4), 283-298.

- Freitas, M. E. (1991). Cultura Organizacional Grandes: Temas em Debate. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.
- García, O. E., Peley, R., Pertúz, S. O., Pérez, K. L., & Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*, 41(37), Art. 4, 40-51.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Gonnet, J. P. (2012). Cultura, organizações y antropología: Una revisión crítica. *Avá*, (21), 1-20.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, Y. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture – How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review*. 96(1), 44-52.
- Guedes, J. R. K. L. B., Tito, A. L. A., Santos, A. M., & Ferreira; L. V. F. (2022). Relações entre cultura organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho no setor hoteleiro. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 10(1), 135-150.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Bookman.
- Hirata, H., & Humphrey, J. (1992). Estruturas familiares e sistema produtivo: famílias operárias na crise. *Tempo Social Revista de Sociologia da USP*, 4(1-2), 111-131.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw Hill.
<https://doi.org/10.21118/apgs.v15i4.14428>
- Johann, S. L. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. Saraiva.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. *The Business Review*, 2(5), 83-93.
- Malagris, L. E. N., & Fiorito, A. C. C. (2022). Avaliação do nível de stress de técnicos da área de saúde. *Estudos de Psicologia*, 23(4), 391-398.
- Mendes, A. M. (Org.) (2007). *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e pesquisas*. Casa do Psicólogo.
- Migott, A. M. B. (2001). *Cuidado construtivo: desvelando questões existenciais entre o agir ético e o técnico*. UPF.
- Moura, R. G. (2020). QVT e Cultura Organizacional: estudo de caso em uma empresa de tecnologia. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 9(1), 90-111.
- Organização Pan-americana da Saúde (OPAS) / Organização Mundial de Saúde (OMS). *Países estão gastando mais em saúde, mas pessoas ainda pagam muitos serviços com dinheiro do próprio bolso*.
- Ortega, A. O., Corona, J. R., Hernández, E. S., Montañó, O., Gamica, J., Garduño, S. A., Cerecedo, M. T., & Robles, C. (2015). Modelo sistémico de análisis de la cultura organizacional en los servicios de atención a la salud. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 7(3), 321-342.
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37.
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14.
- Pereira-Ferreira, J. M., Azevedo, A. R. I., & Rocha, M. S. (2019). Estresse ocupacional em funcionários de um hospital universitário. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 295-314.
- Perez, F. C. (2022). Cultura organizacional e planejamento estratégico: desvendando seus vínculos. *Revista Liceu On-line*, 12(2), 161-183.
- Perides, M. P. N., Vilela, N. G. S., Sousa, C. B., Dutra, J. S., & Casado, T. (2020). Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau. *Revista de Administração FACES Journal*, 19(3), 26-46.
- Pernambuco. *Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco*. Boletim 005/2013 – Recomendações do TCE para as Organizações Sociais (OSs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). Acesso em: 16 jul. 2019.
- Potye, L., & Moscon, D. C. B. (2022). A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. *Gestão & Planejamento-G&P*, 23(1), 296-314.
- Ramos, S., Romero, M., Ortiz, Z., & Brizuela, V. (2015). Maternidad segura y centrada en la familia: la cultura organizacional de maternidades de la provincia de Buenos Aires. *Revista Archivos Argentinos de Pediatría*, 113(6), 510-518.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Saffold, G. S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond “Strong” Culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546–558.

- Santos, L. I. V., Freitas, W. R. S., Mello, M. M. M., Teixeira, A. A., & Caldeira-Oliveira, J. H. (2021). O papel da Cultura Organizacional para o desenvolvimento da sustentabilidade: o caso de um campus universitário brasileiro. *Desafio Online*, 9(2), 212-239.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.
- Somenzari, M. S., Sacomano Neto, M., Ganga, G. M. D., & Lizarelli, F. L. (2023). The Effects of Leadership on the Organizational Culture: The Case of the National Institute of Social Security. *Administração Pública E Gestão Social*, 15(4).
- Souza, E. C. L., & Fenili, R. R. (2016). O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(4), 872-890.
- Souza, L. F., Machado, D. D. P. N., Carvalho, L., & Sehnem, S. (2021). Cultura Organizacional e ambiente propício a inovação: uma análise em uma instituição de ensino. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19(3), 227-256.
- Tamayo, A. (Org.). (2008). *Estresse e Cultura organizacional*. Casa do Psicólogo.
- Thokozani, S. B. M. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and ar A Management Review*, 7, 1-5.
- Ungari, D. F., & Rodrigues, A. P. G. (2020). A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, 13(2), 168-196.
- Vegro, T. C., Rocha, F. L. R., Camelo, S. H. H., & Bassalobre, A. (2016). Cultura organizacional de um hospital privado. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37(2), 1-6.
- Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. Unesp.
- Yuca, R. F. G. (2023). Competencias emocionales y Cultura organizacional. *Revista de Climatología, Edicion Especial Ciencias Sociales*, 23, 3197-3203.

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA DE EMERGÊNCIAS: PERSPECTIVAS E CONTRASTES ENTRE SANTA CATARINA E FLÓRIDA

ETHICS IN PUBLIC EMERGENCY MANAGEMENT: PERSPECTIVES AND CONTRASTS BETWEEN SANTA CATARINA AND FLORIDA

LAÍS SILVEIRA SANTOS

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
lais.ss@udesc.br
<https://orcid.org/0000-0002-4737-5470>

CAMILA PAGANI

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
pagani.camila@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3865-4582>

R E S U M O

O artigo tem como objetivo identificar perspectivas e contrastes éticos sobre a gestão pública de emergências – ou gestão de riscos e desastres – no estado de Santa Catarina, no Brasil, e no estado da Flórida, nos Estados Unidos. Foi realizada uma pesquisa qualitativa em ambos os estados, utilizando de entrevistas em profundidade com gestores públicos. A análise dos dados foi dividida em: gestão, indivíduos e comunidades; dilemas morais; e perspectivas filosóficas. As análises realizadas sinalizam que existem diferenças de cunho filosófico, cognitivo, político e temporal na gestão de emergências que levam a questionar em que medida as teorias e os métodos de análise oriundos de outros países adaptam-se à realidade brasileira em detrimento das especificidades territoriais e culturais. O artigo confirma o pressuposto de que a vivência de decisões éticas relacionadas aos desastres aponta para a necessidade de diferentes perspectivas teórico-analíticas para sua compreensão na gestão pública, uma vez que teorias importadas podem não ser suficientes para compreender a complexidade da situação. O reconhecimento prévio de dilemas morais pode influenciar na elaboração de políticas públicas e, principalmente, na formação de alternativas de gestão e resposta em situações de crises que considerem, acima de tudo, a dignidade da pessoa humana.

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

ética; dilema moral; gestão pública; desastres; estudos comparados.

A B S T R A C T

This paper aims to identify ethical perspectives and contrasts on public emergency management in the state of Santa Catarina, in Brazil, and in the state of Florida, in the United States. A qualitative field research was carried out in both states, using in-depth interviews with public managers.

Data analysis was divided into: management, individuals and communities; moral dilemmas; and philosophical perspectives. The analyzes carried out confirm that there are differences of a philosophical, cognitive, political and temporal nature in the management of emergencies in disasters that lead to questioning the extent to which theories, methods and forms of analysis coming from other countries, such as the most of the literature on ethics and disasters, adapt and become operational to the Brazilian reality to the detriment of territorial and cultural specificities. From an academic point of view, the article confirms the assumption that the experience of ethical decisions related to disasters point to the need for different theoretical-analytical perspectives for their understanding in public management, since imported theories and disconnected from reality location may not be enough to understand the complexity of the situation. The previous recognition of moral dilemmas can influence the elaboration of public policies and, mainly, the formation of management and response alternatives in crisis situations that consider, above all, the dignity of the human person.

KEYWORDS

ethics; moral dilemma; public management; disasters; comparative studies.

INTRODUÇÃO

A gestão de emergências, de riscos e de desastres coloca os gestores frente a problemas únicos, peculiares e com situações desconhecidas (Santos & Serafim, 2020). Para a filósofa Naomi Zack (2009), são as organizações da Administração Pública que possuem a capacidade técnica e de gestão para enfrentar os desafios de interesse público que uma tragédia impõe. Portanto, a gestão de riscos e desastres é – ou deveria ser – parte integrante dos esforços de organizações governamentais, isto é, da gestão pública.

Dentro do contexto de crises e desastres, Zack (2009) afirma existirem aspectos da gestão que vão além dos fatos evidentes, como os dilemas morais e decisões éticas que dizem respeito ao bem-estar geral e às obrigações morais de ajudar os que necessitam, baseados em princípios universalmente aceitos, mas que não deixam de acarretar conflitos. Um importante *case* de referência sobre o debate ético nos estudos de gestão pública de emergências, quase sempre mencionado na literatura internacional de ética e desastres, é o estado da Flórida, nos Estados Unidos. O estado é famoso por seus recorrentes furacões; como resultado, sua preparação para desastres é bastante desenvolvida (Kapucu *et al.*, 2008). Indo além, o país também tem se preparado do ponto de vista ético para lidar com os desastres, por meio de códigos de ética específicos da profissão de gestor de emergências e treinamentos sobre acesso e equidade na gestão de desastres (FEMA, 2021).

O Brasil também possui seu destaque, tanto pelos seus casos recorrentes e de grande impacto, como pela própria gestão de crise, realizada por organizações pública de defesa civil.

Nacionalmente, o estado de Santa Catarina tem sido apontado como tendo a melhor Defesa Civil do Brasil (ND Online, 2019). Seu desenvolvimento ocorreu a partir de 2009, quando uma das maiores enchentes atingiu o Vale do Itajaí causando dezenas de mortes e deixando milhares de pessoas desabrigadas. Além disso, Santa Catarina é o estado com a maior diversidade de desastres em relação aos demais estados brasileiros, tendo sido, inclusive, atingido pelo único furacão registrado no Brasil, em 2004, (UFSC/CEPED, 2016). Nacionalmente, em 2023, o governo brasileiro assumiu o compromisso de “tirar do papel” e transformar em prática o Plano Nacional de Proteção e Defesa Civil (PNPDC), previsto na Lei n. 12.608 (2012), estabelecendo orientações e estratégias de atuação das organizações municipais, estaduais e federais de Defesa Civil para atuação em curto, médio e longo prazos.

Mesmo os estados da Flórida e de Santa Catarina sendo considerados referências em seus países e possuindo similaridades em questões técnicas de gestão, como ferramentas e protocolos, ao se tratar da perspectiva ética, partimos do pressuposto de que **a vivência de dilemas morais e a tomada de decisões éticas relacionadas aos desastres no Brasil apontam indícios sobre a necessidade de diferentes perspectivas teórico-analíticas para sua compreensão, bem como para a própria gestão pública.** Isso porque a maior parte das publicações sobre ética na gestão de emergências é de origem estrangeira e não, necessariamente, representa a realidade das situações de desastres e decisões éticas ocorridas no Brasil (Santos, 2019).

Partindo desse pressuposto, este artigo teórico-empírico tem como objetivo **identificar perspectivas e contrastes éticos sobre a gestão pública de riscos e de desastres entre o estado de Santa Catarina, no Brasil, e da Flórida, nos Estados Unidos.** Para atingir o objetivo e comprovar o pressuposto anunciado, foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa em ambos os estados, tendo como unidade de observação os dilemas morais e as decisões éticas relacionadas a desastres vivenciadas por gestores públicos.

ÉTICA E GESTÃO DE EMERGÊNCIAS

A gestão de riscos é tão ou mais importante que a gestão do próprio desastre (Santos & Serafim, 2020). Nessa fase preventiva, a gestão envolve organizações públicas e privadas e “está diretamente relacionada à vida dos cidadãos e ao bem-estar das sociedades. Em casos extremos, a gestão de crises faz a diferença entre a vida e a morte” (Boin *et al.*, 2005, p. 1, tradução nossa). Um adequado processo de prevenção envolve a integração de diferentes agências, relacionamentos intergovernamentais e decisões intersetoriais de diferentes níveis (Defesa Civil de Santa Catarina, 2017).

Diante da ocorrência de um evento adverso que resulta em um desastre, a gestão do desastre propriamente dito deve intervir imediatamente. A boa administração da resposta vai além de “simplesmente mobilizar recursos, instalações e pessoal adicionais”, uma vez que “os desastres criam problemas peculiares, raramente enfrentados cotidianamente” (Defesa Civil de Santa Catarina, 2017, p. 105). Ela incluiu esforços de diferentes organizações públicas, privadas, da sociedade civil

e de voluntários para evitar ou reduzir as consequências do evento e aumentar a capacidade das comunidades resistirem a elas (Oliveira, 2010).

O campo teórico-empírico da ética na gestão pública de emergências tem, como um de seus marcos iniciais, o famoso caso do Furacão Katrina, em 2005, nos Estados Unidos. A resposta a esse desastre é descrita por Kapucu e Ustun (2017) como um exemplo de má administração de crise causada pela falta de gestão, de liderança pública, e de clareza, atuação e compartilhamento de informações nas diferentes jurisdições governamentais na preparação e resposta ao evento. Durante a passagem do Furacão, um hospital de Nova Orleans ficou sem energia elétrica, sem água e com as temperaturas altíssimas em seu interior. Passados alguns dias, profissionais de saúde denunciaram que uma médica e alguns enfermeiros ‘apressaram’ a morte de pacientes, com doses letais de drogas. Etkin (2016) relata que os profissionais de saúde receberam ordens para evacuar; contudo, tinham pacientes gravemente doentes que não podiam ser removidos e, tampouco, previsão de ajuda pelas organizações de socorro. Assim, o dilema dos profissionais era: não fazer nada e provavelmente deixá-los morrer na miséria ou realizar a eutanásia. Eles escolheram a segunda opção e foram acusados de assassinato.

Outro caso marcante foi destacado pela revista *The Economist* ao tratar dos dilemas de um processo de evacuação nos Estados Unidos. Segundo a matéria, “decidir pela evacuação ou não é complicado, especialmente para os frágeis e idosos” (The Economist, 2017, tradução nossa). Para exemplificar a complexidade, a revista apresenta uma situação ocorrida em 2005 durante o Furacão Rita. Naquela ocasião, a ordem de evacuação levou a morte de 90 pessoas que não resistiram ao cansaço e calor durante os engarrafamentos nas rodovias não preparadas para tamanha demanda.

Essas situações trazem à tona a real possibilidade de existência de dilemas morais em situações de desastres, nas quais os gestores ou profissionais responsáveis pelas deliberações precisam tomar decisões éticas difíceis, sem respostas claras e com obrigações morais conflitantes que busquem minimizar danos e salvar vidas. Decisões como essas são tratadas pela literatura internacional de ética administrativa, ética e desastres e ética na gestão de emergências, porém ainda pouco pesquisadas na realidade brasileira (Santos & Serafim, 2020).

DILEMAS MORAIS, DECISÃO ÉTICA E PERSPECTIVAS FILOSÓFICAS

O dilema moral foi definido por Santos (2019, p. 52) como a “vivência de uma tensão entre os possíveis caminhos de ação moral na busca pela melhor decisão em determinada circunstância, sendo a circunstância vista pela perspectiva daquele que interage com o dilema moral”. Entre suas características, estão: “(a) ser uma situação complexa, (b) criada pelo conflito de múltiplas obrigações e/ou interesses – considerados certos – que poderiam ser exercidos isoladamente, (c) porém, em dado contexto, somente um curso de ação pode ser escolhido (...)” (Santos, 2019, p. 52).

Dubnick e Justice (2006) consideram que o verdadeiro dilema para aqueles que ocupam funções públicas é a escolha entre o que é julgado ser eticamente obrigatório aqui e agora e a possibilidade de que a mesma decisão possa ser condenada em outro contexto. Assumimos o posicionamento de

que toda tomada de decisão existe uma dimensão moral que se relaciona às questões de normas, princípios, comandos, proibições, valores e ideias de uma sociedade (Cortina & Martinez, 2005).

O processo de solução de um dilema moral envolve a busca de alternativas que possam apontar um caminho que contorne o dilema, como uma teoria moral. Essas perspectivas filosóficas podem fornecer uma compreensão dos modos de tomar decisões implícitos nos padrões de pensamento da experiência cotidiana (Kidder, 2007). As três filosofias mais reconhecidas nos estudos de administração e gestão de emergências são: utilitarismo, deontologia e ética das virtudes (Kidder, 2007, Santos, 2019).

Zack (2009) e Feldhaus (2011) afirmam que, em casos de desastres, a filosofia moral utilitarista parece ser a mais adotado. O critério é ‘salve o maior número de pessoas possível’, considerando haver uma limitação de recursos para atendimento de todos. Etkin (2016) reconhece a importância de argumentos utilitários, porém destaca que não se pode desconsiderar os direitos fundamentais destacados na filosofia moral deontológica, para que não sejam cometidas ações moralmente questionáveis, como o abandono de atingidos ou triagens desnecessárias. Não obstante, ao adotar o princípio deontológico da igualdade, poderiam ser evitadas posturas de preferência a grupos específicos.

Outra perspectiva ética associada a emergências é chamada por Stengers (2015, p. 55) como “a arte de ter cuidado”, que se aproxima da ética das virtudes. Zack (2009) e Feldhaus (2011) percebem a ética das virtudes como uma alternativa a possíveis dilemas morais entre princípios utilitário e deontológicos, principalmente ao considerar as virtudes necessárias em situações de desastres como as mesmas da vida normal. Ainda sobre a aplicação da ética das virtudes, Drozenová (2016) destaca sua possibilidade de incluir dimensões temporais. Segundo ele, em determinados momentos, alguns valores morais têm prioridade devido às circunstâncias vividas, como aquelas de uma tragédia.

Essas perspectivas filosóficas ajudam a compreender determinadas decisões e, por vezes, parecem ser complementares. Por isso, para compreender a vivência de dilemas relacionadas aos desastres em diferentes localidades, pressupõem-se a utilização de diferentes abordagens teórico-analíticas, associadas ao reconhecimento de realidades *in situ*. Isso porque, cada situação e contexto pode envolver aspectos específicos, como ferramentas disponíveis, cultura e costumes locais, riscos, disposição, resistência e outros aspectos segundo os quais perspectivas filosóficas diferentes podem ser aplicadas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos foram guiados por uma epistemologia fenomenológica que pudesse abarcar a experiência do indivíduo e alcançar a essência dos dilemas. A estratégia utilizada foi chamada de experiência de vida, constituindo-se em uma adaptação do método de história oral.

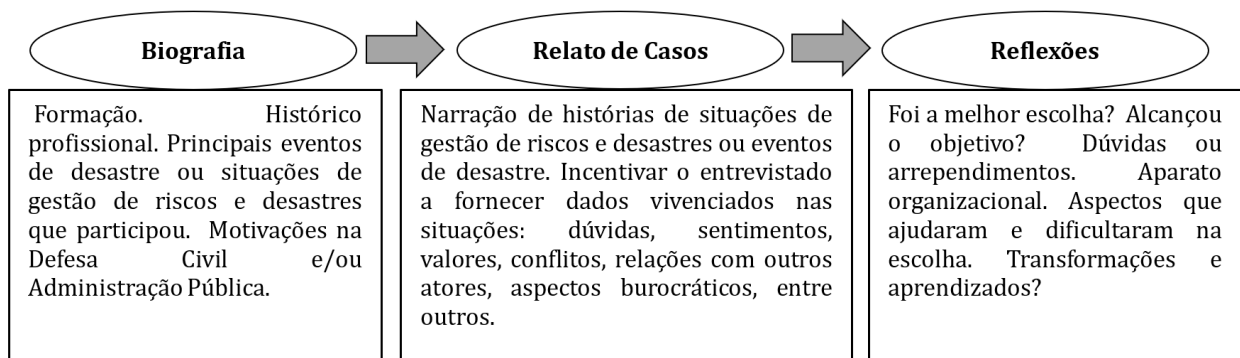
No Brasil, a pesquisa de campo foi conduzida entre setembro de 2017 e julho de 2018 e, na Flórida, entre setembro de 2018 e março de 2019. Dentro de ambos os períodos se incluem duas fases da pesquisa: um estudo exploratório e a coleta de dados diretamente com os gestores de emergências, por meio de entrevistas em profundidade.

A fase exploratória permitiu uma aproximação com cada um dos campos de estudo; conhecimento específico da gestão de emergências e seu funcionamento; identificação de indivíduos a serem entrevistados; e abertura para a realização do convite aos gestores para participação nas entrevistas. Em Santa Catarina, a Secretaria de Estado de Defesa Civil (SDC) foi a instituição apoiadora da pesquisa, auxiliando no acesso, contatos e suporte. O mesmo apoio foi dado pela *Preparedness Emergency Division do Jacksonville Fire and Rescue Department (EPD/JFRD)*, na Flórida.

A seleção dos entrevistados ocorreu de acordo com o cargo que ocupavam – ou já haviam ocupado – e seu vínculo com uma organização que tinha ou tenha atuação na gestão de emergências (como defesa civil, corpo de bombeiros, prefeitura, polícia militar e organizações da sociedade civil). Ademais, todos tinham alguma relação com eventos de desastres em seu respectivo estado.

Em relação à condução da entrevista, foi elaborado um guia-geral temático (Figura 1) dividido em três seções: 1) biografia do gestor; 2) relato de casos com decisões éticas; e 3) reflexões do entrevistado. A partir desse guia, foi elaborado um roteiro com possíveis perguntas, adaptadas para cada entrevistado de acordo com as informações prévias sobre eles e suas organizações. Para a elaboração desse guia, a etapa exploratória foi essencial, trazendo informações contextuais sobre os participantes e os desastres vivenciados por eles.

Figura 1 – Guia-geral para entrevistas em profundidade



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Foram realizadas 27 entrevistas, sendo 18 em Santa Catarina e 19 na Flórida. Em Santa Catarina, o grupo de participantes foi composto por sete civis e 11 militares. Em relação ao sexo, 14 participantes são homens e quatro são mulheres. Dentre o grupo de 19 pessoas entrevistadas na Flórida, dez são civis, dois são militares da Guarda Costeira e sete podem ser vistos como paramilitares ou popularmente chamados entre si de ‘uniformizados’ – termo comumente utilizado nos Estados Unidos –, sendo três mulheres e 16 homens.

Para a análise dos dados, elaboramos uma matriz de análise (Tabela 1). O protocolo de análise seguiu quatro fases: 1) organização das entrevistas transcritas; 2) identificação e descrição de dilemas morais; 3) categorização (utilização do *software* Atlas Ti®, seguindo os componentes da matriz) a partir do quadro teórico do estudo; e 4) discussão teórico-empírica. Os participantes

foram apresentados por meio de códigos formados pela letra 'E' de entrevistado (brasileiros) e 'I' de *interviewee* (estadunidenses).

Tabela 1 – Matriz de análise

Categorias Analíticas	Componentes Empíricos
Gestão pública	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões discricionárias • Igualdade/desigualdade no processo de prevenção e ajuda • Doações, assistência humanitária
Dilemas morais	<ul style="list-style-type: none"> • Emoções e vivência pessoal • Tensão ética • Tipos de dilemas morais
Perspectivas filosóficas (teorias morais)	<ul style="list-style-type: none"> • Utilitarismo • Deontologia • Ética das virtudes

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

A análise sobre a ética na prática da gestão pública brasileira e estadunidense foi orientada pela redução sociológica, isso é, por meio de uma postura crítica, consciente e reflexiva sobre as teorias e práticas estrangeiras (Ramos, 1996).

Para resguardar os participantes, bem como garantir todos os cuidados éticos com o estudo realizado, a pesquisa teve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (CEP) da universidade a qual à pesquisa estava vinculada (CAAE 03333218.1.0000.0118). Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e esclarecido e, embora alguns tenham manifestado a possibilidade de divulgar seus nomes, optamos por não fazer. Também, atentos ao cuidado ético, as transcrições das entrevistas foram enviadas aos participantes, permitindo uma revisão e reanálise das entrevistas.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Santa Catarina, Brasil

O estado de Santa Catarina (SC) localiza-se na região Sul do Brasil, possui uma população de mais de sete milhões e meio de habitantes em uma área aproximada de quase 96 mil quilômetros quadrados (IBGE, 2024). Os índices sociais estão entre os melhores do país, destacando-se por uma economia diversificada e industrializada (Governo do Estado de Santa Catarina, 2019). Dentro do contexto nacional, SC corresponde ao terceiro estado com mais situações de desastres ambientais nos últimos vinte anos. É o estado com a maior diversidade de desastres em relação aos demais estados brasileiros, tais como: secas, inundações, enxurradas, granizo, movimentos de

massas, vendavais, tornados e erosão costeira, além de ter sido atingido pelo Furacão Catarina, em 2014, único registrado no Brasil (UFSC/CEPED, 2016).

A gestão de riscos e de desastres no estado é coordenada pela Secretaria de Estado da Defesa Civil. Para desenvolver ações de maneira regionalizada, foram criadas 20 Coordenadorias Regionais com a função de serem braços da Defesa Civil em diferentes regiões do estado, acompanhando de perto as ações de defesa civil municipais.

Flórida, Estados Unidos

A Flórida é uma península localizada na região sudeste dos Estados Unidos e conta com pouco mais de 170 mil quilômetros quadrados. Possui a quinta maior taxa de crescimento populacional entre os estados do país, sendo o terceiro estado mais populoso, com mais de 21 milhões de habitantes, segundo o censo de 2020 (United States Census Bureau, 2020). Wilson e Oyola-Yemaiel (2001) relatam que, geograficamente e historicamente, a Flórida é o estado mais vulnerável aos furacões, tendo sido atingido por mais de um terço dos furacões que atingiram os Estados Unidos.

Na Flórida, a *Florida Division of Emergency Management* é quem coordena os esforços de trabalho do governo federal, departamentos e agências estaduais, governos dos condados e municípios e agências privadas que têm um papel na gestão de emergências. Contudo, a profundidade do trabalho do órgão estadual não se configura de forma similar aos estados brasileiros (como a Defesa Civil de Santa Catarina), uma vez que, nos Estados Unidos, existe outra subdivisão administrativa dos territórios chamada de condado (*county*).

Devido ao fracasso na resposta a inúmeros desastres até a década de 1990, o estado da Flórida passou por uma reestruturação que lhe permitisse uma gestão de emergências em tempo integral para coordenar uma variedade de recursos, técnicas e habilidades para reduzir a probabilidade e o impacto de eventos extremos, bem como promover uma rápida restauração da normalidade (Kapucu *et al.*, 2008).

Contrastes na gestão pública

Por meio da pesquisa de campo, identificamos que, **no estado da Flórida**, a gestão de emergências dos condados geralmente é mais forte e capacitada do que a própria gestão de emergências estadual. Foram entrevistados gestores de três diferentes condados (*Duval County*, *Clay County* e *Monroe County*) que possuem gestão estruturada de maneira similar. Nesses condados, o setor de emergências é vinculado ao que corresponderia ao corpo de bombeiros no Brasil, mas do próprio condado, podendo ter gestores e diretores civis ou paramilitares. As cidades (menor nível de gestão) também possuem um responsável pela gestão de emergências que, geralmente, é o mesmo responsável pelo departamento de polícia ou de incêndio; contudo, é o gestor de emergências do condado que, no caso de um desastre, assume a responsabilidade por todo o condado (e suas cidades integrantes).

Por outro lado, **em Santa Catarina**, até poucos anos atrás, a situação era oposta. A partir de 2008, quando ocorreu a ‘Tragédia de 2008’ – a maior na história recente–, o estado passou a se preparar e desenvolver em termos de gestão pública de emergências. Contudo, a gestão municipal não acompanhou esse desenvolvimento. Como uma das estratégias para preparar os gestores municipais para os desastres, o estado criou Coordenadorias Regionais de Defesa Civil, acompanhando de perto as ações de defesa civil municipais. Há um Centro Integrado de Gerenciamento de Riscos e Desastre (Cigerd) que também sedia o Gabinete de Crise da Defesa Civil, na capital do Estado (Joner *et al.*, 2021).

Assim, não só no nível estadual [SC], mas também em nível municipal iniciou-se um processo autoeducativo e de compartilhamento de experiências e conhecimento técnico sobre gestão de riscos e desastres: “[...] *forçou também os municípios a terem defesa civis fortes, não só uma comissão que só aparece quando tem uma tragédia, porque agora a defesa civil é chamada [...]*” [E6]. Entretanto, apesar dos esforços de sensibilização e capacitação, a rotatividade de coordenadores de defesa civil no nível municipal é muito alta, pois essa função, em algumas prefeituras, ainda corresponde a um cargo de confiança, não fazendo parte do corpo funcional efetivo e/ou com formação técnica específica na área de defesa civil.

No entanto, diversos entrevistados relataram que municípios que nunca haviam sofrido com um desastre e não possuíam uma defesa civil efetivamente estruturada e preparada, por vezes não reconheciam a importância dos órgãos públicos especializados (departamento, diretoria, secretaria ou outro formato organizacional). Ao passo que, a partir do momento que vivenciam o desastre, passam a dar mais importância às ações de prevenção. Sobre isso, o gestor E7 explica que:

Nós estamos buscando é que defesa civil se torne uma prioridade nos municípios, com implementação de políticas públicas municipais, com criações de sistemas municipais de proteção e defesa civil, que contemplem uma coordenadoria municipal, que contemplem um fundo municipal de defesa civil para enfrentamento de desastres, que contemplem um conselho municipal, aonde a comunidade e as instituições possam participar e deliberar as ações de defesa civil, e também a criação do cargo de agente de defesa civil dentro desse sistema municipal. [E7 – Santa Catarina]

Ferentz e Garcias (2020) alertam para a necessidade de considerar capacidades municipais – fiscalização, integração com a gestão municipal – e competências – como Plano de Contingência – na gestão de riscos e desastres reconhecendo ameaças locais presentes. Uma pesquisa realizada em 2018, pela Secretaria Estadual de Proteção e Defesa Civil de Santa Catarina, verificou que apenas 27% dos municípios catarinenses possuíam Plano Diretor de Proteção e Defesa Civil. Desses, apenas 16% possuem identificação das áreas de risco (Ferentz & Garcias, 2020).

Autores de ética na gestão de emergências, embora afirmem que são os órgãos públicos que possuem a capacidade para se prepararem efetivamente para os desastres contemporâneos e responderem a eles, também defendem que é responsabilidade do indivíduo cuidar de sua auto-preparação e proteção (Etkin, 2016, Zack, 2009), como uma forma de responsabilidade cívica. Os autores, que são de origem norte-americana, parecem reconhecer a limitada capacidade do Estado em atender a todas as demandas dos cidadãos, o que reforça o discurso para que as pessoas se

protejam, se cuidem e procurem ajuda na comunidade (como, por exemplo, em organizações baseadas na fé e no trabalho voluntário).

Na realidade da Flórida, essa orientação foi manifestada em falas como: “O governo está lá para ajudar, mas ele não tem que cuidar de tudo” [12]; “Vamos ajudá-los, mas eles também precisam assumir alguma responsabilidade, assim como as organizações sem fins lucrativos assumem” [110]. Esse discurso é bastante incentivado e apareceu em diversas das entrevistas realizadas, como uma espécie de tentativa de conscientizar a população, evitar a confiança excessiva no gestor público e na exclusiva responsabilidade da gestão pública de prover a segurança da população (Urby Jr. & McEntire, 2013).

Assim, a gestão de emergências se direcionaria, em virtude de recursos limitados, àqueles que realmente necessitam de ajuda, como manifestado pelo entrevistado II – diretor da gestão de emergências de um dos condados da Flórida com mais anos de experiência na área:

Nos orgulhamos de tentar ter um governo limitado. E assim, você não pode ter as duas coisas: você não pode pedir um governo pequeno e esperar que o governo resolva todos os seus problemas. E o que acontece conosco no desastre é que não há governo suficiente para salvar todo mundo. [II – Flórida]

Para que essa lógica de atuação seja possível, a gestão de riscos – fase de prevenção – parece ser baseada na educação para o desastre: “Espera-se que você tenha seus próprios recursos. Nós pregamos uma cultura de preparação. Espera-se que você cuide de si e de sua família” [116]. Aparentemente, essa orientação mais utilitária sobre o papel do Estado frente a um desastre nos Estados Unidos decorre de um histórico de gestão de riscos, isso é, gestão para a prevenção e educação para evitar ou minimizar as consequências do desastre.

No Brasil, embora nos últimos anos a educação para a resiliência esteja mais presente, ainda parecemos um passo atrás. Sendo assim, embora os entrevistados catarinenses reforcem a necessidade de todos serem parte do sistema de defesa civil (cidadãos, iniciativa privada, organizações da sociedade civil), esteve bastante presente nas entrevistas o papel do Estado e sua responsabilidade antes e depois de um desastre, próximo de uma perspectiva deontológica, de dever de atender e chegar a todos os necessitados.

Em relação à **ajuda humanitária**, percebemos a existência de uma influência política maior na Flórida, quando comparada às entrevistas catarinenses. Gestores norte-americanos indicaram a presença da política como um fator de influência na determinação de onde e como os recursos deveriam ser, prioritariamente, alocados:

*Podemos ter que configurar lugares para distribuir água e comida em todos os distritos porque os políticos do lado oeste **não querem ser excluídos, mesmo que não estejam na rota do furacão**. A política não deveria entrar em jogo sobre onde os recursos são necessários. Mas não é isso na vida real. E eles controlam seu orçamento, então você precisa fazer todo mundo feliz. [12 - Flórida]*

Encontramos situações em que figuras políticas podem querer que façamos algo diferente para ajudar este grupo de pessoas aqui em vez daquele. Eu não acho que deveríamos ser obrigados a ajudar esta pessoa, ainda mais sua agenda política, mas essa pessoa que quer promover sua agenda é também aquela que nos dá dinheiro para ajudar outras pessoas, nosso orçamento está ligado a isso. Se não tivermos dinheiro, não podemos ajudar pessoas. Essa é a balança da justiça. Não ajudamos essas pessoas imediatamente para que, no futuro, tenhamos um orçamento maior e mais recursos para ajudar um número maior de pessoas. [I9 - Flórida]

Entrevistados de Santa Catarina também indicaram essa possibilidade no estado, quando gestores ou políticos utilizam o desastre para promoção política, com fins pessoais:

No pós-desastres as decisões são tomadas para o eleitor, não para o cidadão. Então se você tem alguma comunidade que predomina algum outro desenho que não seja um desenho favorável pra aquele gestor que tem o poder da decisão na caneta, ele opera a favor ou não daquela comunidade. Não porque aquela comunidade precisa ou não, mas porque ela está alinhada ou não politicamente. [E9 – Santa Catarina]

Em razão da possibilidade de uso indevido, individual e/ou que descaracteriza o trabalho da Defesa Civil em Santa Catarina, foi necessário adotar estratégias burocráticas para a assistência a atingidos. Esse é o caso da alteração dos procedimentos para solicitação de itens de assistência humanitária, obedecendo a normas e regulamentos para evitar o mau uso de recursos públicos. A partir da solicitação de registro prévio dos dados daqueles que vão receber os itens de assistência – como colchões e cestas básicas –, cria-se um mecanismo para evitar que ocorram interesses pessoais e uso da assistência para fins de promoção política. Sobre esse processo, o entrevistado E7 esclarece que:

Nós temos que fazer algumas ações para blindar o administrador público e evitar o processo, digamos assim, de pessoas usurparem ou pegarem de forma indevida. Vou te dar um exemplo, a pessoa para ter direito a pegar a assistência humanitária tinha que ter sido atingida coisa. Você, da tua família foi você, depois foi a sua irmã, depois foi o seu irmão, depois foi a sua mãe. Em vez de você receber uma cesta básica, você recebeu cinco cestas básicas. Tem que se fazer um cadastro, tem que ser identificado a área e somente o chefe da família pode receber ou retirar esse material, exatamente para evitar isso. Não precisaria de nada disso se nós tivéssemos uma cultura de só pegar o que for necessário; mas nós temos que criar mecanismos. Aí você tem que muitas vezes burocratizar ou gerar ações. [E7 – Santa Catarina]

Esses casos vão ao encontro da percepção de Saban (2016), ao indicar possíveis dilemas morais em desastres com origem no processo de ajuda aos atingidos – sejam eles indivíduos, famílias, gestores ou municípios, de forma geral – que buscam agir conforme seus próprios interesses e/ou necessidades. Como alternativa, Boin e Nieuwenburg (2013) argumentam que, para algumas decisões éticas em crises, é imprescindível certo grau de discricionariedade, mesmo que, para isso, seja necessário romper barreiras burocráticas.

Pelas entrevistas, percebemos que **o estado da Flórida** flexibiliza esse tipo de decisão, no sentido de um “direito legítimo de fazer escolhas com base na avaliação autorizada de uma situação” (Feldman, 1992, p. 164 *apud* Boin & Nieuwenburg, 2013, p. 369, tradução nossa). Os gestores entrevistados reconhecem e valorizam a existência de protocolos e regulamentos, mas compreendem que eles não apresentam todas as respostas que um evento único e particular pode acarretar:

A maioria das políticas e procedimentos que os governos têm são escritos durante a normalidade, nós chamamos de céu azul quando tudo está indo bem e nos é dito como administradores públicos que você deve sempre seguir as regras. Mas as regras nem sempre funcionam no meio de um desastre. E assim você se depara com esse dilema ético, onde eu digo ao meu pessoal aqui: Se isso faz sentido e é a coisa certa a fazer, nunca permita que uma regra o impeça de fazer a coisa certa. Quebrar as regras faz a coisa certa e nós vamos lidar com o fato de que nós tivemos que quebrar as regras depois [...] Isso substitui qualquer regra de política planejada, porque reconhecemos que essas grandes políticas e regras não foram escritas necessariamente para desastres, foram escritas para dias normais e, portanto, sempre colocamos essa escolha ética em primeiro lugar na nossa decisão. [II - Flórida]

Já **em Santa Catarina** parece ser mais dominante a lógica quase que restrita de atender aos protocolos e regras definidas a priori. Sobre essa percepção, o gestor E17 esclarece que:

Nos espaços de gestão de Defesa Civil, ela [a pessoa] tem que ter muito conhecimento técnico. Ela tem que saber o que a lei permite e o que a lei não permite. Você não pode fazer nada além disso na gestão pública. Você pode ter uma sensibilidade enorme por ter sido vitimado por centenas de desastres, mas isso não pode fazer com que você vá além do que as possibilidades técnicas te permitem. [E17 – Santa Catarina]

Essa percepção parece ter direta relação com a possibilidade de discricionariedade administrativa – sua limitação, na verdade – no contexto da gestão pública brasileira. Cox e Pyakuryal (2015) defendem que o exercício da discricionariedade em atividades não-rotineiras, dentro de um contexto ético como crises, exige julgamento dos eventos e circunstâncias para, depois, agir de acordo com tal julgamento.

Dilemas morais

A identificação dos dilemas morais se deu a partir da própria indicação dos gestores de situações éticas vivenciadas em sua atividade profissional. Sintetizamos na Tabela 2 os temas mais frequentemente percebidos.

Tabela 2 – Temáticas de dilemas morais identificados na pesquisa de campo

Flórida, Estados Unidos	Santa Catarina, Brasil
Avaliação de risco profissional e possibilidade de ajuda aos necessitados; Resgate de atingidos que não obedeceu a ordem de evacuação obrigatória; Fechamento de abrigos públicos e saída dos desabrigados que não têm para onde ir Autoproteção e percepção de risco; Fornecimento de ajuda humanitária; Reestabelecimento de serviços públicos; Influência política na gestão de emergências.	Assumir responsabilidade, mesmo diante de incertezas e contradições; Comunicação: alertar sem alarmar; Evacuação, triagem e resgate (ou não resgate); Abrigos: recursos e diferenças culturais; Fornecimento de ajuda humanitária; Doações: uma crise dentro da crise; Risco profissional como decisão individual; Paralisia na gestão e conflito de papéis.

FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Sobre os dilemas morais identificados junto aos **gestores da Flórida**, percebemos uma manifestação predominante de conflitos entre obrigações, papéis e responsabilidade e pouca presença de elementos valorativos e pessoais. Isso não quer dizer que não vimos elementos de motivação pessoal, por exemplo; porém, eles não se evidenciaram de maneira explícita nos casos de dilemas, assim como também ocorreu com os aspectos afetivos e religiosos que, embora manifestados, geralmente não entravam nas discussões éticas, pois eram normalmente justificadas pela dimensão técnica da questão.

Ainda sobre a vivência dos dilemas, diferentemente do caso brasileiro, não vimos uma transferência de responsabilidade da decisão moral por meio do que chamamos aqui de burocratização. Os gestores da Flórida parecem assumir as responsabilidades mais em um nível individual de sua atividade profissional, de sua carreira. Acreditamos que isso está relacionado à formação desse campo de atuação nos Estados Unidos, o qual é bastante visado, com cursos de mestrado profissional em gestão de emergências – geralmente ligado ao campo da Administração Pública nas universidades –, e salários competitivos e atraentes, fazendo jus à responsabilidade técnica, legal e moral da profissão.

Já **em Santa Catarina**, motivações pessoais e de história de vida estiveram mais presentes desde a escolha pela profissão – bombeiro, policial, político –, como o ingresso em uma organização que lidasse com as áreas de proteção e defesa civil. Os entrevistados relatam que, embora os eventos de desastre sejam geralmente formados por condições climáticas, por eles lidarem com vidas, bem-estar e segurança de indivíduos, famílias, comunidades, também eram pessoalmente afetados: *‘A gente também é ser humano, se coloca no outro lado’* [E3]. Embora a dimensão humana tenha sido bastante ressaltada nos entrevistados catarinenses, remetendo-se a uma percepção mais substantiva das ações com vistas ao interesse público, em todas as entrevistas realizadas também foi destacado o elemento da legalidade da ação como um pilar instrumental orientador.

Perspectivas filosóficas e teorias morais

Em relação às discussões éticas nos Estados Unidos, Cayer, Baker e Weschler (2016) defendem que parte da razão para o ressurgimento de preocupações éticas nos últimos tempos é a infelicidade com a versão do utilitarismo que domina sua Administração Pública, o consequencialismo de regras. Segundo os autores, essa lógica ética, juntamente com as crescentes pressões políticas para atender às demandas específicas dos grupos de interesse, colocam os gestores públicos e as agências em um duplo vínculo moral.

Sobre esse predomínio do utilitarismo, vimos que os próprios dilemas já trazem essa característica, indicando sua manifestação também na gestão de emergências. Em todas as entrevistas foram apresentados elementos que remetiam a fazer o que for possível para o maior número de pessoas, como uma espécie de lógica implícita na profissão do gestor de emergências, corroborando a afirmação de Zack (2009) sobre o predomínio dessa filosofia moral como a mais frequentemente aplicada no caso de desastres. Para exemplificar esse pensamento, reproduzimos um trecho do gestor norte-americano I4:

Queremos fazer a melhor estratégia possível para alcançar o maior número de pessoas e obter a melhor resposta. E eu acho que, em termos de vontade de moralidade, nós sempre nos esforçamos para proteger a maior parte das vidas ou a maior propriedade. Então, sempre haverá algum segmento da população que não alcançaremos. [I4 - Flórida]

Em uma análise inicial, parece haver uma maior presença da filosofia deontológica no Brasil – por meio de sua ética do dever e gestão burocrática – e do utilitarismo nos Estados Unidos. Do ponto de vista cognitivo, o brasileiro é caracterizado como uma pessoa emocional, um elemento que no processo de tomada de decisão ética abre espaço para a intuição na tomada de decisões e no conhecimento tácito. O norte-americano parece construir seu conhecimento baseado na experiência, ao mesmo tempo em que racionaliza mais o aspecto emocional (Santos, 2019).

Síntese e debate do estudo comparado

Em relação à reflexão ética na gestão pública de emergências brasileira e estadunidense, entendemos que grande parte das referências teóricas sobre ética e desastres foram escritas dentro de uma realidade na qual os desastres são mais previsíveis e detectáveis. Logo, não haveria justificativa moral para não se pensar em salvar todos. Nesse sentido, a ética da prevenção já deveria ser de ajudar a todos, como uma moralidade *a priori* e baseada no cuidado com o outro. Contudo, o que vimos nos EUA é uma visão utilitária desde a prevenção, com um reconhecimento claro da impossibilidade do Estado chegar a todos que necessitem e o discurso de que os órgãos de gestão de emergências devem fazer o melhor possível para a maioria das pessoas. Todavia, tendo em vista o contexto de recursos limitados, os critérios de atendimento e urgência da situação, e o cenário de incertezas, decisões utilitárias podem ser vistas como frequentemente aceitáveis (Urby Jr. & McEntire, 2013).

Ainda em relação à limitação do Estado, talvez seja por esse reconhecimento que se reforce a responsabilidade cívica nos EUA, no sentido de que você tem que cuidar de si e da sua família, mas também contribuir com aqueles que necessitam. Embora muitas vezes a população original estadunidense seja considerada individualista, há uma maior dedicação à comunidade tendo em vista que a atuação/presença do Estado é menor neste país – quando comparado ao Brasil.

Em ambos os países, as particularidades regionais e locais influenciam a maneira como a gestão atua, seja pelas características geográficas, sociais, culturais ou políticas, seja pelas características individuais, pela maneira como as pessoas e as comunidades lidam com o risco e suas consequências, considerando valores pessoais e comunitários. Em uma sociedade democrática, proposições que se concentram na sinergia Estado-sociedade confrontam ideias tradicionais burocráticas, o formalismo, o individualismo, e lançam luz sobre iniciativas voltadas à colaboração, cujo cerne está na fundamental interação entre todos os interessados, compartilhando responsabilidades. A construção de qualquer política ou instrumento de gestão, especialmente em nível local, pressupõe participação e engajamento da sociedade, já que nem sempre os gestores detêm capacidades suficientes para efetiva implementação e fiscalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletindo sobre desastres, Pott e Estrela (2017, p. 271) afirmam que o momento atual que vivemos é reflexo de “uma série de erros e decisões tomadas no passado. [Precisamos] trabalhar sob o enfoque da prevenção e da precaução para que as mesmas falhas não sejam repetidas”. Para tanto, compreender a multidimensionalidade da gestão de riscos e desastres, incluindo seu aspecto ético, é tarefa fundamental. Todavia, ainda são escassos os estudos nacionais que destacam esse olhar para a gestão dos desastres no Brasil (Santos, 2019).

Nesse sentido, com esta pesquisa teórico-empírica, buscamos defender que é fundamental considerar a realização de uma redução sociológica como um método de assimilação crítica de teorias estrangeiras (Ramos, 1996). Com isso, a contribuição internacional pode passar por um método capaz de assimilar criticamente as contribuições importadas de forma que o tema possa ser estudado, respeitando e considerando as especificidades e características brasileiras.

Portanto, sugerimos a realização de novas pesquisas em relação aos dilemas morais e deliberações éticas existentes na história das tragédias brasileiras para que os desastres possam ser uma “ferramenta metodológica de estudo da sociedade” (Mattedi, 2017, p. 277). Dessa forma, esses estudos podem apontar para novas ou diferentes evidências e levar à adaptação de teorias ou utilização de teorias com fundamentos no contexto em que os desastres e as deliberações éticas ocorrem.

Ademais, do ponto de vista prático, no qual se insere a *práxis* do gestor de emergências – profissão cada vez mais necessária diante dos inúmeros desastres que ocorrem em todo o mundo –, ao evidenciarmos questões éticas no contexto da gestão pública, percebemos que elas têm impacto direto na forma de atuação dos gestores em suas regiões e culturas. O reconhecimento

prévio de dilemas morais pode influenciar na elaboração de políticas públicas, isto é, no processo político de formação de agenda, na definição do problema e, principalmente, na formação de alternativas de gestão e resposta em situações de crises que considerem, acima de tudo, a dignidade da pessoa humana.

Por fim, as análises aqui realizadas parecem confirmar que existem diferenças de cunho filosófico, cognitivo, político e temporal na gestão de emergências que nos levam a questionar: em que medida as teorias, os métodos e as formas de análise utilizadas e oriundas de outros países, como é a maior parte da literatura sobre ética dos desastres, adaptam-se e tornam-se operacionalizáveis à realidade brasileira? Sobre isso, Ramos (1996, p. 96), ao tratar sobre o método da redução sociológica em estudos estrangeiros, já havia alertado sobre a importância de “descobrir as implicações referenciais, de natureza histórico-social, de toda sorte de produção intelectual e em referir sistematicamente essa produção ao contexto em que se verifica, para apreender exaustivamente o seu significado”.

REFERÊNCIAS

- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boin, A., & Nieuwenburg, P. (2013). The moral costs of discretionary decision-making in crisis. *Public Integrity*, 15(4), 367-384. <https://doi.org/10.2753/PINI099-9922150403>
- Cayer, N. J., Baker, D. L., & Weschler, L. F. (2016). *Public administration. Social change and adaptive management*. 4th ed. San Diego: Birkdale Publishers, 2016.
- Cortina, A. & Martínez, E. (2005). *Ética*. São Paulo: Loyola.
- Cox III, R., & Pyakuryal, S. (2013). Tacit knowledge: the foundation of information management. In H. G. Frederickson, & R. K. Ghore (Eds.), *Ethics in public management* (2a ed., pp. 216-239). New York: Routledge.
- Defesa Civil de Santa Catarina. (2017). *Gestão de riscos e gestão de desastres: material para fins didáticos*. Florianópolis, SC: Autor.
- Defesa Civil de Santa Catarina. (2016). *Relatório de Gestão*. Florianópolis.
- Drozenová, W. (2016). Challenge of time as a moral imperative. *Human Affairs*, 26(1), 80-89. <https://doi.org/10.1515/humaff-2016-0010>
- Dubnick, M. J., & Justice, J. B. (2006). Accountability and the Evil of Administrative Ethics. *Administration & Society*, 38(2), 236-267. <https://doi.org/10.1177/0095399705285999>
- Etkin, D. (2016). *Disaster Theory: An Interdisciplinary Approach to Concepts and Causes*. Elsevier.
- Feldhaus, C. (2011). A Ética dos Desastres. *Filosofia (São Paulo)*, São Paulo, 22-29.
- Federal Emergency Management Agency (FEMA). (2021). *The Ethics of Access and Equity in Emergency Management*. Retirado de: https://training.fema.gov/hiedu/docs/latest/2020/508-the_ethics_of_access_and_equity_in_em.pdf
- Ferentz, L. M. S., & Garcias, C. M. (2020). A resiliência na gestão municipal de desastres: estudo de caso em união da vitória sob a ótica do scorecard para inundações. *Oculum Ensaios*, 17, 1-18.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Cidades e Estados: Santa Catarina*. Recuperado de: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc.html>
- Joner, K., Avila, M. R. R., & Mattedi, M. A. (2021). Territorialidade e desastre: a gestão dos desastres no Brasil com base no estudo de caso da Defesa Civil em Santa Catarina. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 13. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.013.e20200061>
- Kapucu, N., Berman, E., Wang, X. (2008). Emergency Information Management and Public Disaster Preparedness: Lessons from the 2004 Florida Hurricane Season. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 26(3), 169-197.

- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2017). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>
- Kidder, R. M. (2007). *Como tomar decisões difíceis: muitas vezes na vida você precisa escolher entre o certo e o certo*. Tradução de Sonia Augusto. São Paulo: Gente.
- Lei nº 12.608 de 10 de abril de 2012. (2012). Institui a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil – PNPDE. Retirado de: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12608&ano=2012&ato=cf8ETRUIkMVp-WT18a>
- Mattedi, M. (2017). Dilemas e perspectivas da abordagem sociológica dos desastres naturais. *Tempo Social*, 29(3), 261-285.
- NDOnline. (2019). *Santa Catarina é referência quando assunto é gestão de riscos e desastres*. Retirado de: https://ndmais.com.br/noticias/defesa-civil-catarinense-e-referencia-quando-assunto-e-gestao-de-riscos-e-desastres/?fbclid=IwAR2B8T_cWayHGpMuAgTJvyNadOFJqHrMUVwlAnqeDXeWxfdkQNx5alsUMLw.
- Oliveira, M. (2010). *Livro Texto do Projeto Gerenciamento de Desastres – Sistema de Comando em Operações*. Florianópolis: Ministério da Integração Nacional, Secretaria Nacional de Defesa Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres.
- Pott, C. M., & Estrela, C. C. (2017). Histórico ambiental: desastres ambientais e o despertar de um novo pensamento. *Estudos Avançados*, 31(89), 271–283. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890021>
- Ramos, A. G. (1996). *A Redução Sociológica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- Saban, L. I. (2016). *International disaster management Ethics*. Albany: State University of New York Press.
- Santos, L. S. (2019). *A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina* (Tese de doutorado). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Santos, L. S., & Serafim, M. C. (2020). Quando o Desastre Bate à Porta: Reflexões sobre a Ética da Gestão Pública de Riscos e de Desastres. *Administração Pública E Gestão Social*, 12(2). <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i2.6011>
- Stengers, I. (2015). *No tempo das catástrofes: resistir à barbárie que se aproxima*. São Paulo: Cosac & Naify.
- The Economist. (2017). *Irma spared America, but still had a big effect on it*. Sep. 14th. 2017. Retirado de: <https://www.economist.com/news/united-states/21728964-one-12-americans-now-lives-home-some-risk-flooding-irma-spared-america>.
- UFSC/CEPED – Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Universitário de Pesquisa e Estudos sobre Desastres. (2016). *Relatório de Danos Materiais e Prejuízos Decorrentes de Desastres Naturais em Santa Catarina: 1995 - 2014*. Florianópolis: CEPED/UFSC.
- Urby, H. Jr., & Mcentire, D. A. (2013). Applying public administration in emergency management: The importance of integrating management into disaster education. *Homeland Security & Emergency Management*, 11(1), 39-60.
- Wilson, J., & Oyola-Yemaiel, A. (2001). The evolution of emergency management and the advancement towards a profession in the United States and Florida. *Safety Science*, 39(1-2), 117-131.
- Zack, N. (2009). *Ethics for Disaster*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.