

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

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

*Publicação Trimestral da Faculdade
de Ciências Empresariais*



Belo Horizonte - MG
FACES R. Adm. • Belo Horizonte
v.24 • n.3 • Jul./Set. • 2025

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

REITORIA

Profª. Ma. Mércia Cristina Scarpelli Reis de Souza

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Prof. Dr. Sérgio Henriques Zandona Freitas

DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Profª. Renata de Sousa da Silva Tolentino

EDITOR

Prof. Frederico Leocádio Ferreira – Editor Geral

CONTATO PRINCIPAL

Frederico Leocádio Ferreira

Professor Doutor

Universidade FUMEC

Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-190 - Belo Horizonte - MG

E-mail: frederico.ferreira@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

Sérgio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPAD/UFPR

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMASS

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba

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

André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba
Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul
José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo
Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará
Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba
Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva
Eduardo Damiano da Silva, PUCPR
Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therusa Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 24, n. 3 (jul./set. 2025) - 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

Espanolas 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 24, referente ao ano de 2025, da Revista de Administração FACES Journal reúne pesquisas que, sob diferentes perspectivas da administração, convergem para o debate contemporâneo sobre pessoas, organizações e práticas institucionais. O primeiro artigo discute como a saúde emocional e a carga mental de trabalho interagem no cotidiano de servidores públicos federais, evidenciando os impactos das emoções positivas e negativas no bem-estar e no desempenho. Em seguida, avança-se para o campo da inovação no setor público, destacando como comportamentos individuais orientados à criatividade, colaboração e abertura ao risco influenciam a implementação de iniciativas inovadoras na administração pública brasileira. O terceiro estudo amplia o olhar para o empreendedorismo feminino negro em contextos masculinizados, analisando relações de poder, resistência e reexistência presentes nos discursos dessas mulheres. No campo do marketing, o quarto artigo investiga o papel da nostalgia nas decisões de consumo, demonstrando seu efeito direto na intenção de compra e problematizando o papel mediador da conexão social. Por fim, o quinto artigo aprofunda a discussão sobre Qualidade de Vida no Trabalho entre servidores municipais, apontando avanços em integração social e ambiente organizacional, mas também lacunas estruturais relacionadas a desenvolvimento e carreira. Juntos, os estudos oferecem uma visão abrangente e crítica dos desafios e transformações que atravessam o setor público, o mercado e a sociedade contemporânea.

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

IMPACTO DAS EMOÇÕES POSITIVAS E NEGATIVAS SOBRE A CARGA MENTAL NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Luis Felipe Dias Lopes; Eduarda Grando Lopes; Mauren Pimentel Lima; Fillipe Grando Lopes;
Joana Vieira dos Santos

COMPORTAMENTO PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DE SUA INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO

Luciane Vieira Wandermurem; Daniel Paulino Teixeira Lopes; Eduarda Corrêa Moravia; David Chester Carvalho Barros; Rita de Cássia Leal Campos

GÊNERO, EMPREENDEDORISMO E PRÁTICA ORGANIZATIVA: PODER DISCIPLINAR, BIOPODER E (RE) EXISTÊNCIAS DE EMPREENDEDORAS NEGRAS EM SEGMENTOS DOMINADOS PELO MASCULINO

Amanda Soares Zambelli Ferretti

NOSTALGIA E CONSUMO: O IMPACTO DIRETO NA INTENÇÃO DE COMPRA E O DEBATE SOBRE A CONEXÃO SOCIAL

Thyciane Santos Oliveira; Marcio de Oliveira Mota

FATORES PREPONDERANTES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA SERVIDORES MUNICIPAIS DE GOIÂNIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DE WALTON

Tamita Soares Fernandes De Oliveira; Patricia Kinast De Camillis; Luiz Carlos do Carmo Fernandes

Prof. Dr. Frederico Leocádio Ferreira
Editor-chefe da Revista de Administração FACES Journal - Universidade FUMEC

7 IMPACTO DAS EMOÇÕES POSITIVAS E NEGATIVAS SOBRE A CARGA MENTAL NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

LUIS FELIPE DIAS LOPES, EDUARDA GRANDO LOPES, MAUREN PIMENTEL LIMA, FILLIPE GRANDO LOPES, JOANA VIEIRA DOS SANTOS

Este estudo investigou as relações entre saúde emocional e carga mental de trabalho em servidores públicos federais de ensino superior, propondo estratégias eficazes para o equilíbrio entre esses fenômenos. A saúde emocional envolve o bem-estar psicológico e a regulação eficaz das emoções; já a carga mental de trabalho refere-se ao esforço cognitivo necessário frente às exigências laborais. Realizou-se um estudo quantitativo, descritivo-correlacional, com 450 servidores de uma instituição federal. Utilizou-se o Inventário de Saúde Emocional no Trabalho e a Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabalho. As relações entre os construtos foram testadas por modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados demonstraram que emoções positivas não se relacionaram com ritmo e organização do trabalho, mas correlacionaram-se positivamente com a demanda cognitiva, a complexidade e as características do trabalho, além de se associarem negativamente às consequências para a saúde. Já as emoções negativas se associaram positivamente à demanda cognitiva, ao ritmo e às consequências para a saúde, indicando maior risco de sobrecarga. Conclui-se que a promoção de emoções positivas está relacionada ao equilíbrio da carga mental e ao engajamento no trabalho, enquanto a presença de emoções negativas tende a comprometer a saúde emocional e física dos servidores.

28 COMPORTAMENTO PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DE SUA INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO

LUCIANE VIEIRA WANDERMUREM, DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES, EDUARDA CORRÊA MORAVIA, DAVID CHESTER CARVALHO BARROS, RITA DE CÁSSIA LEAL CAMPOS

Este artigo teve como objetivo investigar a relação entre o comportamento para inovação dos trabalhadores da administração pública e a implementação de inovação no setor público brasileiro. A pesquisa adotou abordagem quantitativa descritiva, com coleta de dados por meio de survey aplicado a 101 trabalhadores da administração pública da rede InovaGov. Os dados foram analisados com estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. A hipótese testada foi confirmada, indicando que o comportamento para inovação tem uma relação positiva e significativa com a implementação de inovação. Os resultados mostram que trabalhadores da administração pública com um perfil inovador adotam práticas mais eficientes e impulsionam mudanças estruturais. A análise do comportamento para inovação destacou pontos positivos, como curiosidade, abertura ao risco e colaboração entre os profissionais do setor público – elementos essenciais para gerar e adotar novas ideias. No entanto, a baixa pontuação em iteração e experimentação aponta uma lacuna que pode comprometer a efetividade na implementação da inovação. Conclui-se que fomentar o comportamento para inovação entre trabalhadores da administração pública é essencial para promover mudanças e otimizar a administração pública. A principal contribuição deste estudo é demonstrar empiricamente que o comportamento individual influencia a implementação de inovações na administração pública, ressaltando a importância de políticas e instrumentos, como a Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP), para estimular atitudes inovadoras e fortalecer a cultura de inovação no setor público brasileiro. Assim, esta pesquisa oferece subsídios para interessados em transformar o setor público em um espaço mais adaptável e responsivo às demandas da sociedade.

56 GÊNERO, EMPREENDEDORISMO E PRÁTICA ORGANIZATIVA: PODER DISCIPLINAR, BIOPODER E (RE)EXISTÊNCIAS DE EMPREENDEDORAS NEGRAS EM SEGMENTOS DOMINADOS PELO MASCULINO

AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI

Os discursos normalizadores sobre o empreendedorismo têm posicionado este fenômeno como algo inquestionavelmente positivo e neutro em termos de gênero. Visto como alternativa à desaceleração econômica, especialmente para as mulheres, o empreendedorismo tende a ser compreendido por meio de uma lógica linear, desconsiderando aspectos relacionados a barreiras, desafios e possibilidades de compreensão alternativa do tema, a partir das subjetividades de quem empreende e do olhar processual voltado para o que significa empreender. Assim, o objetivo deste artigo é analisar as relações de poder e possibilidades de resistência existentes nos discursos de mulheres negras que empreendem em segmentos

dominados pelo masculino. Para isso, 14 mulheres pertencentes a um instituto de tecnologia social e inovação da Grande Vitória, no Espírito Santo, foram entrevistadas. Os dados, produzidos foram submetidos à análise do discurso proposta por Michel Foucault. Os resultados demonstraram a existência de poder disciplinar e biopoder que regem as formas de agir dessas mulheres no empreendedorismo. Entretanto, foi possível identificar também possibilidades de resistência, por meio da resistência como reexistência enquanto mulher e enquanto empreendedora. Importante destacar a influência dos aspectos raciais associados às subjetividades sobre o que para essas mulheres significa empreender.

78 NOSTALGIA E CONSUMO: O IMPACTO DIRETO NA INTENÇÃO DE COMPRA E O DEBATE SOBRE A CONEXÃO SOCIAL

THYCIANE SANTOS OLIVEIRA, MARCIO DE OLIVEIRA MOTA

A nostalgia, um fenômeno emocional que conecta indivíduos a suas memórias passadas, tem sido explorada como uma influência forte no comportamento de consumo. Este estudo investiga a mediação da conexão social na relação entre nostalgia e intenção de compra, e como essa mediação é influenciada pelo gênero dos consumidores. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários para 279 participantes, que foram analisados utilizando modelos de mediação moderada. Os resultados indicaram que a nostalgia tem um efeito direto na intenção de compra, mas a conexão social não mediou essa relação de forma significativa. Além disso, não foram encontradas diferenças significativas na moderação do gênero na forma como a conexão social influencia a intenção de compra. Este estudo contribui para a literatura de marketing ao elucidar o papel direto da nostalgia nas decisões de consumo, enquanto desafia a suposição de que a conexão social é um mediador necessário nesse processo. Na esfera gerencial essa compreensão pode permitir que as empresas desenvolvam estratégias que maximizem o envolvimento do consumidor e a conversão em vendas através da nostalgia, uma vez que o ambiente de mercado tende a ficar mais saturado e competitivo. Sugere-se que futuras pesquisas explorem outros mediadores potenciais e considerem amostras mais equilibradas em termos de gênero para generalizar os resultados.

102 FATORES PREPONDERANTES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA SERVIDORES MUNICIPAIS DE GOIÂNIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DE WALTON

TAMITA SOARES FERNANDES DE OLIVEIRA, PATRICIA KINAST DE CAMILLIS, LUIZ CARLOS DO CARMO FERNANDES

O aumento das preocupações com saúde, bem-estar e dignidade no trabalho reforça a relevância de analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor público. Este estudo busca identificar os fatores determinantes da QVT entre servidores administrativos municipais de uma capital brasileira. A pesquisa quantitativa, aplicada a 209 respondentes, baseou-se no Modelo de Walton como referencial analítico. Os resultados indicam maior satisfação em dimensões vinculadas ao ambiente organizacional e à integração social, aspectos que conferem significado ao trabalho e fortalecem os laços institucionais. Em contrapartida, as dimensões de capacidades e oportunidades apresentaram menores avaliações, revelando a ausência de um plano de carreira estruturado. Conclui-se que a QVT, de natureza multidimensional e sistêmica, requer políticas integradas de gestão que promovam o desenvolvimento profissional e organizacional, superando a limitação de intervenções pontuais no contexto do serviço público municipal.

IMPACTO DAS EMOÇÕES POSITIVAS E NEGATIVAS SOBRE A CARGA MENTAL NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

THE IMPACT OF POSITIVE AND NEGATIVE EMOTIONS ON MENTAL WORKLOAD: EVIDENCE FROM FEDERAL HIGHER EDUCATION PUBLIC SERVANTS

LUIS FELIPE DIAS LOPES

lflopes67@yahoo.com.br
Universidade Federal De Santa Maria – UFSM
<https://orcid.org/0000-0002-2438-0226>

EDUARDA GRANDO LOPES

eduardaglopes@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
<https://orcid.org/0009-0004-3236-8675>

MAUREN PIMENTEL LIMA

maurenplima@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
<https://orcid.org/0000-0002-0215-1190>

FILLIPE GRANDO LOPES

fill.med@hotmail.com
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
<https://orcid.org/0000-0002-4166-3092>

JOANA VIEIRA DOS SANTOS

jcsantos@ualg.pt
Universidade de Algarve
<https://orcid.org/0000-0003-2612-8056>

R E S U M O

Este estudo investigou as relações entre saúde emocional e carga mental de trabalho em servidores públicos federais de ensino superior, propondo estratégias eficazes para o equilíbrio entre esses fenômenos. A saúde emocional envolve o bem-estar psicológico e a regulação eficaz das emoções; já a carga mental de trabalho refere-se ao esforço cognitivo necessário frente às exigências laborais. Realizou-se um estudo quantitativo, descritivo-correlacional, com 450 servidores de uma instituição federal. Utilizou-se o Inventário de Saúde Emocional no Trabalho e a Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabalho. As relações entre os construtos foram testadas por modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados demonstraram que emoções positivas não se relacionaram com ritmo e organização do trabalho, mas correlacionaram-se positivamente com a demanda cognitiva, a complexidade e as características do trabalho, além de se associarem negativamente às consequências para a saúde. Já as emoções negativas se associaram positivamente à demanda cognitiva, ao ritmo e às consequências para

a saúde, indicando maior risco de sobrecarga. Conclui-se que a promoção de emoções positivas está relacionada ao equilíbrio da carga mental e ao engajamento no trabalho, enquanto a presença de emoções negativas tende a comprometer a saúde emocional e física dos servidores.

PALAVRAS - CHAVE

Saúde emocional; Carga mental de trabalho; Saúde do trabalhador; Bem-estar; Trabalho.

ABSTRACT

This study investigated the relationship between emotional health and mental workload among public servants at a federal higher education institution, aiming to propose effective strategies to balance these phenomena. Emotional health involves psychological well-being and emotional regulation, while mental workload refers to the cognitive effort required in response to work demands. A descriptive-correlational and quantitative study was conducted with 450 public servants. The Emotional Health at Work Inventory and the Subjective Mental Workload Scale were applied. The relationships among constructs were tested using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Results indicated that positive emotions were not associated with work pace or organization but were positively related to cognitive demand, complexity, and job characteristics, and negatively related to health consequences. Negative emotions, in turn, were positively associated with cognitive demand, work pace, and health consequences, indicating higher overload risk. It is concluded that promoting positive emotions is related to workload balance and higher work engagement, while negative emotions tend to impair both emotional and physical health.

KEY WORDS

Emotional health; Mental workload; Occupational health; Well-being; Higher education.

INTRODUÇÃO

A saúde emocional e a carga mental de trabalho são fenômenos psicossociais presentes no cotidiano laboral de diversos trabalhadores, inclusive dos servidores públicos. A natureza das atividades desempenhadas por esses profissionais exige tomadas de decisão, autonomia, cumprimento de prazos e o exercício de responsabilidades inerentes às suas funções, o que pode culminar em estresse, doenças físicas e desequilíbrio emocional (Zapf, 2002). De acordo com dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023) e do Ministério da Saúde (Brasil, 2024), cerca de 18 milhões de brasileiros apresentam algum transtorno emocional ou mental relacionado ao trabalho, sendo o estresse ocupacional uma das principais causas de afastamento e adoecimento entre servidores públicos. Essa realidade reforça a importância de compreender os fatores emocionais e cognitivos que influenciam o bem-estar e o desempenho no ambiente laboral.

A saúde emocional refere-se à capacidade do indivíduo de alcançar bem-estar psicológico, mediante o autogerenciamento de suas emoções e a regulação de seu comportamento. A carga mental de trabalho, por sua vez, está relacionada ao esforço cognitivo exigido pela realização das tarefas laborais, especialmente considerando sua complexidade e prazos, podendo impactar diretamente a saúde do trabalhador (Guendelman et al., 2017). Compreender como esses fenômenos se inter-relacionam é essencial para identificar condições de equilíbrio entre as demandas cognitivas e os recursos emocionais, contribuindo para a prevenção da sobrecarga e a promoção de ambientes saudáveis.

Estudos têm evidenciado que boa saúde emocional está associada a maiores níveis de produtividade, criatividade, satisfação e colaboração no trabalho, além de reduzir os riscos de burnout e outras condições relacionadas ao estresse (Landsbergis, 1988; Bakker & Demerouti, 2024; Prada-Ospina, 2019, Costin et al., 2023; da Silva, 2025). Organizações mais modernas têm investido em práticas que favoreçam ambientes saudáveis, como programas de apoio psicológico, treinamentos em inteligência emocional e políticas de bem-estar (Froman, 2010; Chigeda et al., 2022). No entanto, ainda são escassas as pesquisas que exploram de forma integrada a relação entre saúde emocional e carga mental de trabalho no contexto do serviço público federal, especialmente no ensino superior.

A carga mental de trabalho também tem sido amplamente investigada, pois reflete a percepção do trabalhador sobre as exigências cognitivas e temporais de suas atividades. Lazarus e Cohen (1977) já alertavam para seus efeitos sobre a saúde psicológica. Em consonância, Lima et al. (2024) relacionaram a Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabalho (ESCAM) com o Estresse Ocupacional, utilizando-a para mensurar a carga mental percebida por servidores públicos brasileiros. Originalmente, a ESCAM foi desenvolvida para avaliar a carga mental de trabalho em diferentes contextos profissionais. Originalmente, a ESCAM foi desenvolvida para avaliar a carga mental de trabalho em diferentes contextos profissionais. Estudos recentes demonstram que a sobrecarga mental pode levar ao esgotamento emocional e físico, afetando negativamente a performance no trabalho (Bakker & Demerouti, 2024; Diener et al., 2019, da Silva Cezar, 2023; Oderinde et al., 2024).

A relevância deste estudo reside, portanto, na necessidade de compreender como a saúde emocional e a carga mental interagem no cotidiano dos servidores públicos, fenômenos que influenciam diretamente a motivação, o desempenho e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Identificar essas relações contribui para o desenvolvimento de estratégias institucionais que promovam o equilíbrio emocional, a redução de sobrecarga cognitiva e a melhoria do bem-estar no serviço público.

Neste contexto, este estudo teve como objetivo investigar as relações entre a saúde emocional e a carga mental de trabalho em servidores públicos federais de ensino superior, identificando estratégias eficazes para o equilíbrio entre tais fenômenos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A saúde emocional no trabalho envolve a capacidade do indivíduo de gerenciar de forma adaptativa suas emoções diante das demandas cotidianas, mantendo o equilíbrio psicológico e o bem-estar geral. Lopes et al. (2024) demonstraram que emoções positivas estão fortemente associadas ao afeto positivo e ao engajamento, enquanto emoções negativas se relacionam a níveis mais elevados de estresse e sofrimento emocional. Nesse sentido, a saúde emocional é compreendida como um construto multidimensional que integra aspectos cognitivos, afetivos e sociais, refletindo o modo como os trabalhadores percebem, processam e regulam suas experiências emocionais no ambiente organizacional. Ambientes que valorizam a expressão saudável das emoções e o suporte psicossocial tendem a favorecer maior satisfação, produtividade e equilíbrio mental.

A carga mental de trabalho constitui um fenômeno psicossocial resultante da interação entre características do trabalho, do indivíduo e do ambiente laboral (González et al., 2019; Lima et al., 2025). De acordo com a Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabalho (ESCAM), o construto abrange cinco dimensões principais: *Demandas cognitivas e complexidade do trabalho (DCCT)*, *Características do trabalho (CT)*, *Organização do tempo (OT)*, *Ritmo de trabalho (RT)* e *Consequências para a saúde (CS)*. Cada dimensão reflete aspectos distintos da experiência laboral — desde o esforço cognitivo necessário para executar tarefas até os impactos físicos e emocionais decorrentes do trabalho prolongado. Estudos recentes apontam que níveis elevados de carga mental estão associados ao aumento da fadiga, redução da concentração e maior propensão a erros, enquanto níveis equilibrados contribuem para a eficiência e o bem-estar ocupacional (Hacker, 2001; González-Palacios et al., 2021; Lima et al., 2025).

No ambiente organizacional, a saúde emocional tem se mostrado um fator determinante para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. Emoções positivas estão associadas à maior motivação, engajamento, criatividade, cooperação e capacidade de resolução de problemas, além de favorecerem uma percepção mais otimista das tarefas e do clima laboral (Diener et al., 2019; Froman, 2010; Bakker & Albrecht, 2023). Segundo Fredrickson (2001), a teoria da ampliação e construção das emoções positivas explica que tais emoções expandem os repertórios cognitivos e comportamentais, promovendo maior flexibilidade mental, melhor tomada de decisão e resiliência frente às demandas de trabalho.

Pesquisas recentes reforçam que estados emocionais positivos reduzem a percepção de esforço cognitivo, favorecem o uso de estratégias autorregulatórias e ampliam os recursos mentais disponíveis para o desempenho de tarefas complexas (Schaufeli, 2021; Grover & Furnham, 2022; Peethambaran, 2024; Tang, 2024). Além disso, autores como Bakker et al. (2014) e Hendriks et al. (2021) destacam que emoções positivas contribuem para a manutenção da saúde psicológica e para a redução dos níveis de estresse, fortalecendo o engajamento e a resiliência. Ambientes organizacionais que estimulam tais emoções promovem cooperação, criatividade e satisfação, repercutindo diretamente na percepção da carga mental e no desempenho (Landsbergis, 1988;

Prada-Ospina, 2019). Dessa forma, trabalhadores emocionalmente equilibrados tendem a avaliar as exigências cognitivas e temporais de modo mais adaptativo, diminuindo o impacto subjetivo da carga mental e contribuindo para o desempenho eficiente. Assim, propõe-se:

H1: Emoções positivas se relacionam com a carga mental de trabalho.

Em contrapartida, emoções negativas — como ansiedade, raiva e frustração — prejudicam o equilíbrio emocional dos trabalhadores, aumentando a carga mental percebida por meio da intensificação da percepção de complexidade das tarefas, da sobrecarga cognitiva e do ritmo acelerado de trabalho (Lazarus & Cohen, 1977; Zapf, 2002). Segundo a teoria do estresse ocupacional, essas emoções emergem quando as demandas do trabalho excedem os recursos emocionais e cognitivos disponíveis, gerando tensão, fadiga e declínio da capacidade atencional (Bakker & Demerouti, 2024).

Evidências empíricas apontam que emoções negativas estão associadas à exaustão emocional, menor concentração e aumento de erros, refletindo um processo de sobrecarga mental e redução do bem-estar psicológico (da Silva Cezar et al., 2023; Hao, 2024; Shoman et al., 2025). Estudos como os de Babic et al. (2020) e Collins (2007) demonstram que emoções negativas prolongadas intensificam o estresse ocupacional e comprometem a saúde física e mental, incluindo distúrbios do sono e fadiga emocional. De modo semelhante, Smith e Lazaris (2020) apontam que trabalhadores sob alta tensão emocional apresentam menor capacidade de autorregulação e de tomada de decisão, o que agrava a percepção de esforço cognitivo. Assim, emoções negativas não apenas afetam a percepção do trabalho, mas também têm implicações diretas sobre a saúde ocupacional. Com base nisso, propõe-se:

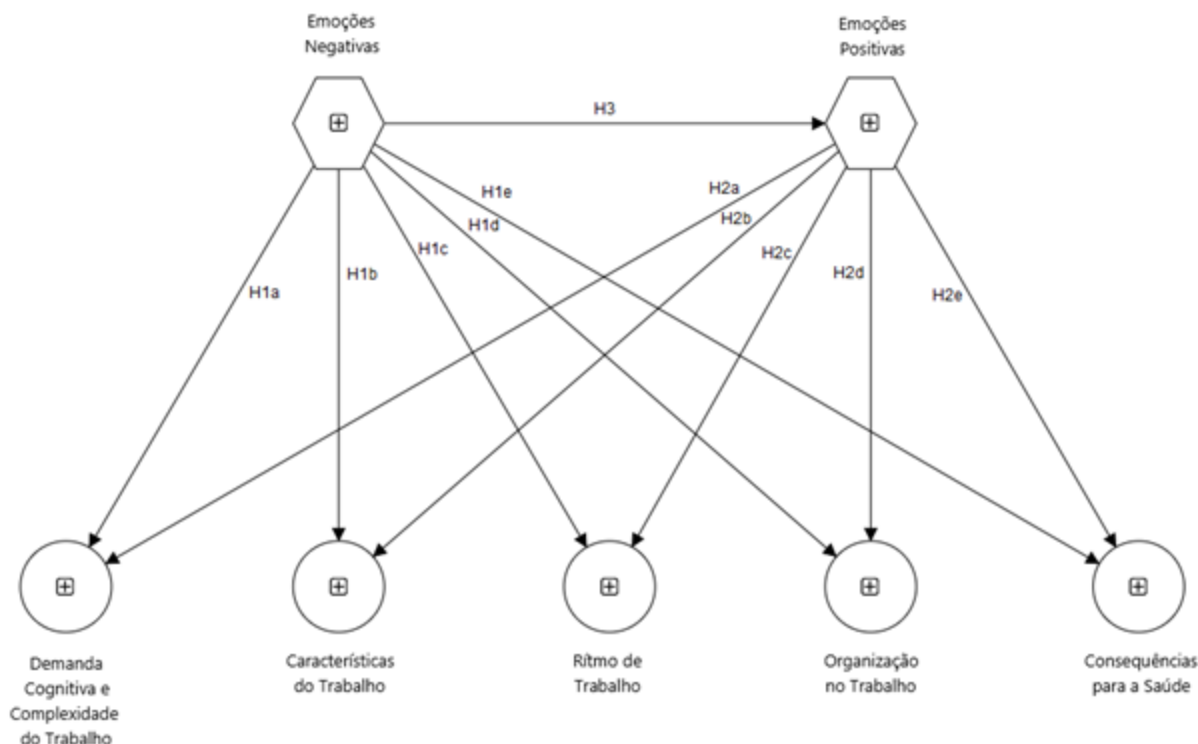
H2: Emoções negativas se relacionam com a carga mental de trabalho.

Por fim, Lopes et al. (2025) evidenciaram uma relação inversa entre emoções positivas e negativas. Essa relação pode ser compreendida à luz da teoria da ampliação e construção de Fredrickson (2001), segundo a qual experiências emocionais positivas ampliam os recursos cognitivos e sociais, favorecendo o enfrentamento de desafios e reduzindo o impacto de emoções negativas. Emoções positivas, portanto, não apenas promovem bem-estar imediato, mas também atuam como um mecanismo protetor contra o estresse e a sobrecarga emocional (Bakker & Demerouti, 2024; Peethambaran, 2024). Estudos recentes confirmam que emoções positivas fortalecem o equilíbrio emocional e melhoram o clima organizacional, promovendo vínculos interpessoais e reduzindo conflitos (Chigeda et al., 2022).

H3: Emoções negativas se relacionam inversamente com emoções positivas.

Com base nas hipóteses formuladas e nas relações teóricas discutidas, apresenta-se a seguir o modelo de caminhos proposto (Figura 1), que sintetiza as interações esperadas entre as variáveis emocionais e as dimensões da carga mental — Demandas cognitivas e complexidade do trabalho, Características do trabalho, Ritmo de trabalho, Organização do tempo e Consequências para a saúde —, ilustrando as direções das associações esperadas conforme as hipóteses apresentadas.

Figura 1. Modelo de caminhos proposto



FONTE: ELABORADO NO SOFTWARE SMARTPLS® VERSÃO 4.1.1.2 (RINGLE ET AL., 2024)

MÉTODO

Desenho do Estudo

Trata-se de um estudo de delineamento descritivo e correlacional, de abordagem quantitativa, com o objetivo de investigar as relações entre saúde emocional e carga mental de trabalho em servidores públicos federais técnicos administrativos em educação (TAE's) de uma instituição de ensino superior.

Conforme Gil (2019), pesquisas descritivas buscam identificar, registrar e analisar as características de determinada população ou fenômeno, enquanto os estudos correlacionais têm como propósito verificar a existência e a intensidade das relações entre variáveis. A abordagem quantitativa foi adotada por permitir a mensuração objetiva dos fenômenos e a análise estatística das relações propostas (Creswell & Creswell, 2018). A amostragem foi não probabilística por conveniência, realizada entre os meses de abril e novembro de 2022. Esse tipo de amostragem é adequado quando o objetivo é explorar relações entre construtos teóricos a partir de grupos acessíveis de participantes (Hair et al., 2017).

Participantes e questões éticas

Participaram do estudo 450 servidores públicos federais, todos pertencentes à categoria de Técnicos Administrativos em Educação (TAE's). O critério de inclusão foi ter idade superior a 18 anos e estar em exercício ativo em uma instituição pública federal de ensino superior. A pesquisa foi conduzida em conformidade com as diretrizes éticas para estudos com seres humanos. Antes de participar, todos os respondentes foram informados quanto aos objetivos, procedimentos e confidencialidade dos dados, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Foi assegurado o anonimato das respostas, e os dados foram utilizados exclusivamente para fins científicos. O estudo possui aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº. 44261821.8.0000.5346, garantindo sua conformidade com os padrões éticos vigentes.

Os dados de perfil dos respondentes revelaram o predomínio de participantes do sexo feminino (294; 65,3%), com idades entre 30 e 40 anos (156; 32,4%), com companheiro(a) (315; 70%), com filhos (277; 60,6%) e com titulação de mestrado (149; 33,1%). A maioria possuía tempo de serviço entre 6 e 15 anos (226; 50,2%), estava satisfeita com o trabalho (369; 82,0%), praticava atividade física (292; 64,9%) de três a quatro vezes por semana (147; 32,7%) e dedicava tempo ao lazer (353; 78,4%) por até cinco horas semanais (174; 38,7%).

Instrumentos de Medição

Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos validados e adaptados para o contexto brasileiro: o *Inventário de Saúde Emocional no Trabalho (ISET)* e a *Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabalho (ESCAM)*.

O ISET, proposto por Lopes et al. (2025) e validado para o Brasil (Lopes et al., *no prelo*), é uma escala que quantifica subjetivamente a saúde emocional dos trabalhadores por meio de 20 itens, distribuídos em duas dimensões: emoções positivas (10 itens) e emoções negativas (10 itens). O processo de validação evidenciou boas propriedades psicométricas e correlações adequadas com a *Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)*, validada para o Brasil por Nunes et al. (2019).

A ESCAM, apresentada por Lima et al. (2024), tem como objetivo avaliar a carga mental global de trabalho percebida. O instrumento é composto por 20 itens distribuídos em cinco dimensões: demandas cognitivas e complexidade do trabalho, características do trabalho, organização do tempo, ritmo de trabalho e consequências para a saúde. Seu processo de validação demonstrou níveis satisfatórios de confiabilidade e consistência interna, sendo amplamente aplicável em estudos sobre carga mental no contexto ocupacional brasileiro.

Ambos os instrumentos foram selecionados por apresentarem evidências robustas de validade e confiabilidade, além de adequação ao contexto de servidores públicos, permitindo mensurar de forma integrada a saúde emocional e a carga mental de trabalho.

Procedimentos

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário on-line encaminhado aos participantes por meio de seus e-mails institucionais. O instrumento incluía o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando aos participantes o conhecimento dos objetivos do estudo, a confidencialidade das informações e o caráter voluntário de sua participação.

Análise dos Dados

Os dados foram analisados com o auxílio do software SmartPLS®, versão 4.1.1.2 (Ringle et al., 2024). Inicialmente, avaliou-se o modelo de mensuração, verificando-se a consistência interna e a validade convergente dos construtos. A consistência interna foi estimada pelos coeficientes Alfa de Cronbach (AC) e confiabilidade composta (CC), ambos com valores superiores a 0,70 e inferiores a 0,95. A variância média extraída (VME) apresentou valores superiores a 0,50, confirmando a convergência dos itens das escalas (Hair Jr. et al., 2017).

A validade discriminante foi avaliada pelos critérios de Fornell-Larcker (F-L) e pelo *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), garantindo que cada dimensão medisse de forma distinta o construto ao qual se propõe (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2015). O critério de F-L é atendido quando a menor raiz quadrada da VME de cada dimensão é superior à maior correlação de Pearson observada entre os construtos. Já para o HTMT, os limites superiores obtidos pelo método de *bootstrapping* não devem ultrapassar o valor de 1,0 (Hair Jr. et al., 2017; Lopes et al., 2020).

Na sequência, avaliou-se o modelo estrutural, com a aplicação da técnica de *bootstrapping* para estimar os coeficientes de caminho (β) e o coeficiente de determinação (R^2). Os valores de R^2 foram interpretados conforme Cohen (1988), adaptado por Lopes et al. (2020): efeito fraco ($0,02 \leq R^2 \leq 0,075$), efeito moderado ($0,075 < R^2 \leq 0,19$) e efeito forte ($R^2 > 0,19$). Além disso, foi utilizada a técnica de *blindfolding* para calcular a acurácia preditiva (Q^2), seguindo a classificação proposta por Hair Jr. et al. (2017) e Lopes et al. (2020): grau fraco ($0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$), grau moderado ($0,075 < Q^2 \leq 0,25$) e grau forte ($Q^2 > 0,25$). Esses procedimentos permitiram confirmar a robustez e a validade do modelo de mensuração e estrutural adotado neste estudo.

Considerando que o construto Carga Mental de Trabalho é composto por cinco dimensões inter-relacionadas — Demandas cognitivas e complexidade do trabalho, Características do trabalho, Organização do tempo, Ritmo de trabalho e Consequências para a saúde — conforme proposto por González et al. (2009, 2019), as hipóteses H1 e H2 foram desdobradas em sub-hipóteses específicas. Esse procedimento metodológico teve como finalidade examinar de forma mais detalhada o impacto das emoções positivas e das emoções negativas sobre cada dimensão da carga mental, possibilitando uma análise mais precisa das relações entre os construtos e uma melhor identificação dos efeitos diferenciais entre as variáveis emocionais e cognitivas (Hair Jr. et al., 2017). Assim, o desmembramento das hipóteses gerais em sub-hipóteses permitiu testar o modelo estrutural de modo mais robusto, respeitando a natureza multidimensional da variável dependente.

Com o intuito de explorar as relações entre a saúde emocional e a carga mental de trabalho, as dimensões das escalas *ISET* e *ESCAM* foram padronizadas utilizando-se a fórmula proposta por Lopes (2018), apresentada na Equação 1. Essa padronização permitiu a realização da análise de correspondência (CA), possibilitando examinar as associações entre as dimensões positivas e negativas da saúde emocional e os níveis de carga mental percebidos pelos trabalhadores.

$$Ep_i = 100 \times \left(\frac{soma - \text{mínimo}}{\text{máximo} - \text{mínimo}} \right) \quad (1)$$

onde:

soma = somatório dos indicadores pertencentes a dimensão i;

mínimo = menor somatório possível dos indicadores na dimensão i e;

máximo = maior somatório possível dos indicadores na dimensão i.

Para a classificação dos escores padronizados das dimensões do *ISET* e da *ESCAM*, adotaram-se três faixas percentuais de referência. Valores de até 33,33% foram classificados como baixos; valores entre 33,34% e 66,67%, como moderados nas dimensões do *ISET* e adequados na *ESCAM*; e valores superiores a 66,67% foram classificados como altos em ambas as escalas.

RESULTADOS

Para analisar as relações entre saúde emocional e a carga mental de trabalho foi aplicada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais pelo método mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), visando avaliar as inter-relações entre as dimensões (Hair Jr. et al., 2017).

Avaliação do modelo de mensuração

Para a avaliação do modelo de mensuração, foram realizados os testes de consistência interna (Alfa de Cronbach e confiabilidade composta), validade convergente (variância média extraída – AVE) e validade discriminante, esta última avaliada pelos critérios de Fornell-Larcker e Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), conforme apresentado nas Tabelas 1 e 2.

Após seis iterações, o modelo apresentou ajuste satisfatório aos dados, com valores dentro dos parâmetros recomendados: *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) = 0,071; *Square Euclidean Distance* (dSE) = 5,053; *Geodesic Distance* (dG) = 1,405; e *Normed Fit Index* (NFI) = 0,906. O valor do SRMR foi inferior ao limite máximo de 0,08 proposto por Henseler et al. (2016b), enquanto o NFI superou o valor mínimo recomendado de 0,90 (Hu & Bentler, 1998). Os índices dSE e dG indicaram adequada proximidade entre a matriz observada e a matriz estimada, evidenciando um bom ajuste global do modelo aos dados (Henseler et al., 2016a).

A Tabela 1 apresenta as cargas fatoriais (CF), todas superiores a 0,60, com valores de Alfa de Cronbach variando entre 0,735 e 0,906 e de confiabilidade composta entre 0,781 e 0,924. Dessa

forma, ambos os critérios atenderam às especificações de confiabilidade recomendadas por Hair Jr. et al. (2017). Ademais, os valores de variância média extraída (AVE) foram superiores a 0,50, confirmando a validade convergente dos construtos analisados.

Tabela 1. Avaliação do modelo de mensuração

Dimensões / Indicadores	CF	AC	CC	VME
Características do Trabalho (CT)		0,764	0,781	0,520
CT_01	0,796			
CT_02	0,741			
CT_03	0,814			
CT_04	0,768			
Consequências para a Saúde (CS)		0,883	0,887	0,740
CS_01	0,879			
CS_02	0,834			
CS_03	0,883			
CS_04	0,843			
Demanda Cognitiva e Complexidade do Trabalho (DCCT)		0,806	0,849	0,527
OFE_01	0,767			
OFE_02	0,792			
OFE_03	0,653			
OFE_04	0,647			
Organização no Trabalho (OT)		0,735	0,847	0,549
OT_01	0,721			
OT_02	0,757			
OT_03	0,847			
OT_04	0,780			
Ritmo de Trabalho (RT)		0,770	0,871	0,601
RT_01	0,785			
RT_02	0,783			
RT_03	0,717			
RT_04	0,726			

Dimensões / Indicadores	CF	AC	CC	VME
Emoções Negativas (EN)		0,906	0,924	0,544
EN_01	0,764			
EN_02	0,848			
EN_03	0,840			
EN_04	0,633			
EN_05	0,608			
EN_06	0,715			
EN_07	0,754			
EN_08	0,755			
EN_09	0,710			
EN_10	0,764			
Emoções Positivas (EP)		0,773	0,801	0,546
EP_01	0,858			
EP_02	0,798			
EP_03	0,805			
EP_04	0,853			
EP_05	0,810			
EP_06	0,832			
EP_07	0,759			
EP_08	0,816			
EP_09	0,839			
EP_10	0,881			

FONTE: SOFTWARE SMARTPLS® VERSÃO 4.1.1.2 (RINGLE ET AL., 2024)

A partir das análises anteriores, procede-se à análise da validade discriminante utilizando os critérios de Fornell-Larcker e HTMT (Tabela 2). De acordo com os dados apresentados na Tabela 2, observa-se que o menor valor da raiz quadrada da variância média extraída (\sqrt{VME}) foi 0,721, correspondente à dimensão “Carga de Trabalho” (CT). Esse valor é superior à maior correlação de Pearson observada ($r = 0,600$), entre “Emoções Negativas” (EN) e “Características do Trabalho” (CS). Assim, confirma-se o atendimento ao critério de Fornell-Larcker, indicando validade discriminante adequada entre os construtos. Já avaliando os limites superiores do HTMT, observou-se que o maior valor foi 0,816, que é menor que 1,0, portanto pode-se afirmar que o modelo apresenta validade discriminante tanto pelo critério de Fornell-Larcker quanto pelo HTMT.

Tabela 2. Critério Fornell-Larcker e HTMT

Dim.	\sqrt{VME}	Matriz de Correlação de Pearson						
		CT	CS	DCCT	EN	EP	OT	RT
CT	0,721	1,000						
CS	0,860	0,440	1,000					
DCCT	0,726	0,526	0,371	1,000				
EN	0,737	0,266	0,600	0,132	1,000			
EP	0,826	0,013	-0,424	0,133	-0,553	1,000		
OT	0,741	0,102	0,215	0,052	0,133	-0,144	1,000	
RT	0,739	0,260	0,286	0,363	0,142	-0,027	0,314	1,000
Limite Superior (HTMT) 97,5%								
CS		0,686						
DCCT		0,816	0,533					
EN		0,448	0,698	0,272				
EP		0,217	0,523	0,283	0,611			
OT		0,428	0,432	0,324	0,277	0,282		
RT		0,631	0,556	0,746	0,356	0,223	0,687	

FONTE: SOFTWARE SMARTPLS® VERSÃO 4.1.1.2 (RINGLE ET AL., 2024)

Avaliação do modelo estrutural

Antes de avaliar o modelo quanto sua validade estrutural, as relações serão testadas quanto sua colineariedade, para tal será aplicado o teste de Variance Inflation Factor (VIF), que conforme Hair Jr. et al. (2017), os valores de VIF devem ser inferiores a 5, evitando problemas de colinearidade entre as dimensões. A seguir analisa-se a intensidade dos efeitos pelo coeficiente de explicação (R^2), e o grau de acurácia do modelo por meio da relevância preditiva (Q^2) (Tabela 3).

Na Tabela 3, observa-se entre os valores de VIF que o maior resultado foi de 1,441, o que ainda está distante do valor máximo que seria de 5, demonstrando que não há problemas de colinearidade. Seguindo os resultados da tabela, quanto aos coeficientes de explicação (R^2), cujos valores são significativos ($p < 0,05$) e com efeitos variando de fraco a forte. Já a relevância preditiva do modelo (Q^2), apresenta-se valores variando de grau moderado a forte. Dessa forma, todos os valores estão dentro dos critérios estabelecidos, demonstrando bons resultados quanto a estrutura do modelo.

Tabela 3. Análise dos indicadores de mensuração

Dimensão Exógena	Dimensão Endógena					
	CT	CS	DCCT	EP	OT	RT
EN	1,441	1,441	1,441	1,000	1,441	1,441
EP	1,441	1,441	1,441		1,441	1,441
R2 (p-valor)	0,108 (0,000)	0,372 (0,000)	0,079 (0,001)	0,306 (0,000)	0,075 (0,001)	0,074 (0,001)
Q2	0,063	0,355	0,010	0,301	0,010	0,092

FONTE: SOFTWARE SMARTPLS® VERSÃO 4.1.1.2 (RINGLE ET AL., 2024)

Após a validação do modelo de mensuração e a confirmação de sua qualidade de ajuste, procedeu-se à análise do modelo estrutural, por meio da avaliação dos coeficientes de caminho (β), conforme as recomendações de Hair Jr. et al. (2017). Essa etapa permitiu examinar as relações causais entre as dimensões propostas no modelo. A confirmação das hipóteses foi realizada por meio do teste *t* de Student, utilizando o método de *bootstrapping* com reamostragem para estimar a significância estatística dos coeficientes. Os resultados dessa análise estão apresentados na Tabela 4.

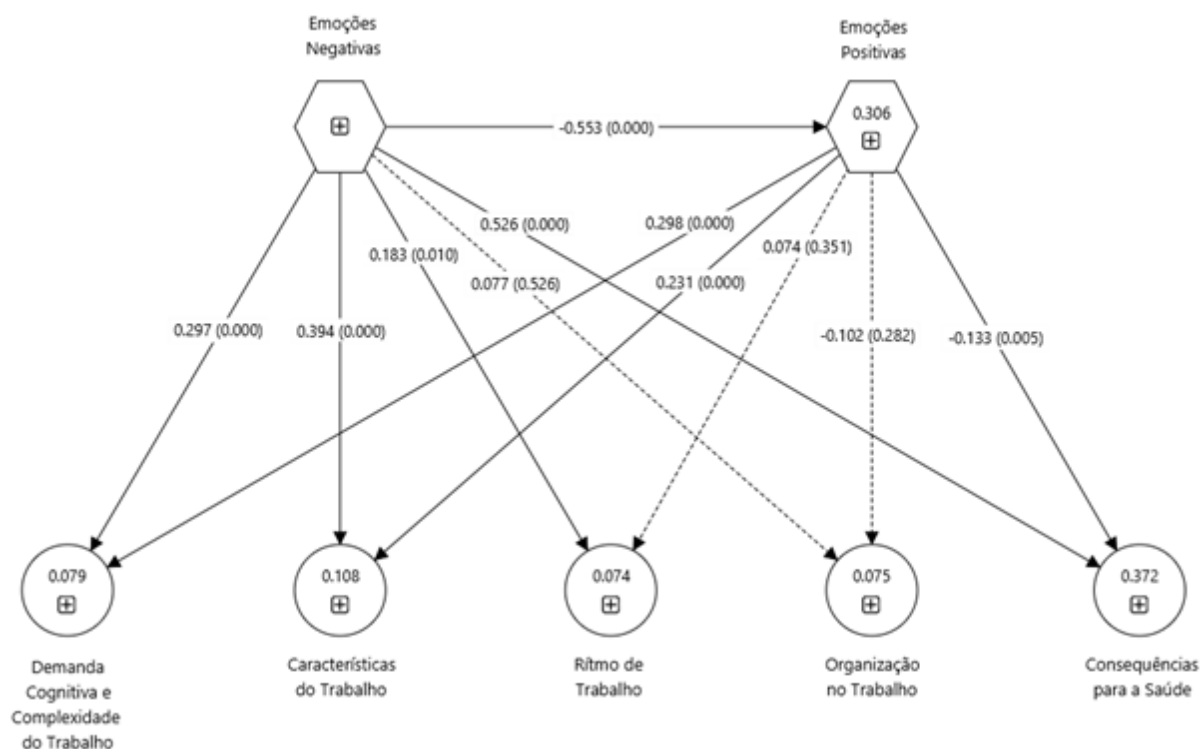
Tabela 4. Avaliação do modelo estrutural

Hipóteses	Relação Direta	β 's	D. P.	Test t	p-valor	Situação
H1a	EN → DCCT	0,297	0,058	5,146	0,000	Confirmada
H1b	EN → CT	0,394	0,048	8,208	0,000	Confirmada
H1c	EN → RT	0,183	0,071	2,582	0,010	Confirmada
H1d	EN → OT	0,077	0,121	0,634	0,526	Refutada
H1e	EN → CS	0,526	0,039	13,339	0,000	Confirmada
H2a	EP → DCCT	0,298	0,056	5,284	0,000	Confirmada
H2b	EP → CT	0,231	0,059	3,903	0,000	Confirmada
H2c	EP → RT	0,074	0,080	0,932	0,351	Refutada
H2d	EP → OT	-0,102	0,094	1,077	0,282	Refutada
H2e	EP → CS	-0,133	0,047	2,835	0,005	Confirmada
H3	EN → EP	-0,553	0,031	18,057	0,000	Confirmada

FONTE: SOFTWARE SMARTPLS® VERSÃO 4.1.1.2 (RINGLE ET AL., 2024)

De acordo com a Tabela 4 e conforme exposto na Figura 2, as hipóteses H1a, H1b, H1c, H1e, H2a e H2b apresentaram relações positivas e significativas, enquanto as hipóteses H2e e H3 evidenciaram relações negativas e significativas ($H1: \beta \neq 0; p < 0,05$). Esses resultados demonstram a presença de coeficientes estruturais consistentes, estabelecendo relações diretas entre as dimensões analisadas. A Figura 2 ilustra o diagrama de caminhos final do modelo estrutural, evidenciando as relações confirmadas entre as dimensões da saúde emocional e da carga mental de trabalho.

Figura 2. Modelo de caminho final

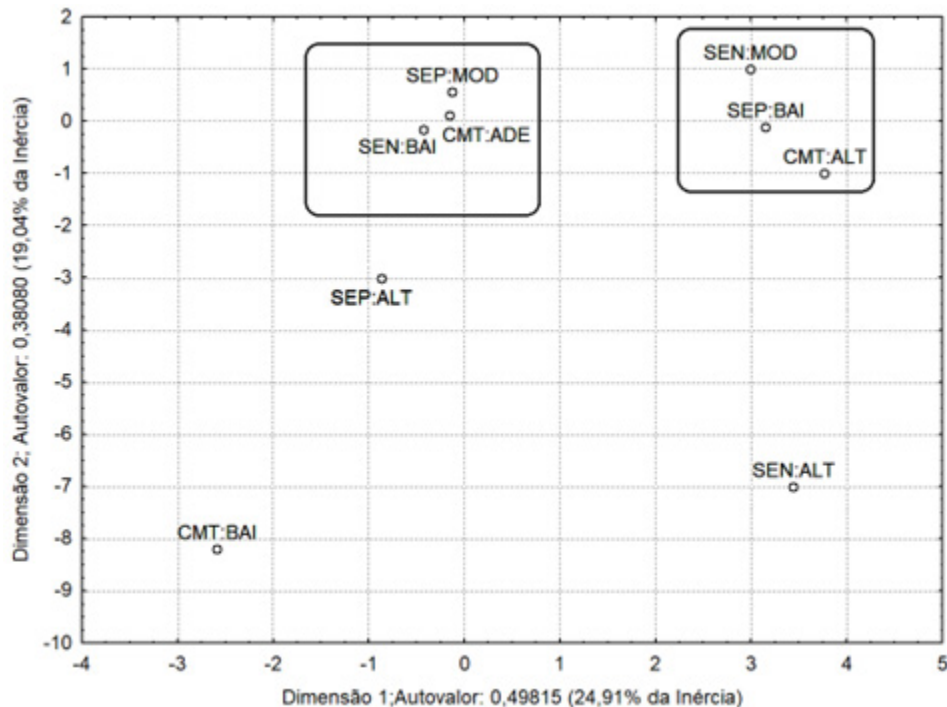


FONTE: SOFTWARE SMARTPLS® VERSÃO 4.1.1.2 (RINGLE ET AL., 2024)

A Figura 3 apresenta a associação entre as classificações das dimensões do Inventário de Saúde Emocional no Trabalho (ISET) e os níveis de carga mental de trabalho dos servidores.

Observa-se que servidores com saúde emocional positiva moderada (SEP-MOD) e saúde emocional negativa baixa (SEM-BAI) tendem a apresentar carga mental de trabalho adequada (CMT-ADE). Em contrapartida, servidores com saúde emocional positiva baixa (SEP-BAI) e saúde emocional negativa moderada (SEM-MOD) demonstram alta carga mental de trabalho (CMT-ALT). Esses resultados sugerem que níveis mais equilibrados de saúde emocional estão associados a uma percepção mais adequada das demandas cognitivas, enquanto a predominância de emoções negativas eleva a percepção de sobrecarga e esforço mental.

Figura 3. Análise de correspondência



DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados que investigaram a relação entre saúde emocional e carga mental de trabalho resultou na confirmação de sete hipóteses, além de uma hipótese que evidenciou uma relação inversa e significativa entre emoções positivas e negativas. Todas as relações foram estatisticamente significativas, demonstrando conexões consistentes entre as dimensões emocionais e os aspectos do trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs).

A relação entre emoções negativas (EN) e demandas cognitivas e complexidade do trabalho (DCCT) ($\beta = 0,297$; $p < 0,001$; H1a) indica que emoções negativas aumentam a percepção de esforço cognitivo e de complexidade nas tarefas, corroborando a ideia de que emoções adversas intensificam a carga mental. Esse resultado está alinhado com os achados de Zapf (2002) e Lazarus e Cohen (1977), que destacam o papel das emoções negativas na amplificação da percepção de dificuldade no ambiente laboral. No contexto dos TAEs, essas emoções podem acentuar a percepção de tarefas como mais complexas e desafiadoras, em razão das pressões e responsabilidades inerentes ao trabalho administrativo em instituições públicas.

É importante esclarecer que, embora tanto emoções negativas (EN) quanto emoções positivas (EP) apresentem coeficientes positivos em relação às demandas cognitivas e complexidade do trabalho (DCCT), os significados desses efeitos são distintos. No caso das EN, o coeficiente positivo ($\beta = 0,297$) representa um aumento da percepção de sobrecarga e esforço mental, sugerindo que

emoções adversas ampliam a sensação de complexidade e dificultam o processamento cognitivo das tarefas (Lazarus & Cohen, 1977; Zapf, 2002). Já o efeito positivo observado entre EP e DCCT ($\beta = 0,298$) reflete um enfrentamento funcional e engajado das mesmas demandas, em que o trabalhador percebe as tarefas cognitivamente exigentes como desafios estimulantes e oportunidades de crescimento (Fredrickson, 2001; Diener et al., 2019). Assim, ambos os coeficientes indicam aumento na percepção das demandas cognitivas, porém com naturezas distintas — um efeito desgastante, associado ao estresse, e outro energizante, relacionado ao engajamento e à ampliação de recursos cognitivos. Essa diferenciação se estende às demais dimensões analisadas, como as características do trabalho e as consequências para a saúde.

Os resultados relativos às características do trabalho (CT) ($\beta = 0,394$; $p < 0,001$; H1b) indicam que as emoções negativas influenciam significativamente a forma como os trabalhadores percebem o ambiente laboral, tornando as características do trabalho mais estressantes e desafiadoras. Esse achado corrobora Babic et al. (2020), que evidenciam como emoções negativas intensificam a percepção de pressão e desmotivação nas organizações. Embora tanto EN quanto EP apresentem coeficientes positivos em relação à CT, seus efeitos são psicologicamente opostos: nas EN, o aumento reflete uma percepção adversa e desgastante das condições de trabalho, enquanto nas EP ($\beta = 0,231$; $p < 0,001$; H2b*) observa-se uma avaliação mais prazerosa e motivadora do mesmo ambiente (Fredrickson, 2001; Diener et al., 2019). Essa diferenciação evidencia o papel modulador da valência emocional na forma como os indivíduos percebem e reagem às demandas laborais (Lopes et al., 2025; Dubreuil et al., 2021).

Os resultados relacionados às emoções positivas (EP) reforçam seu papel central na regulação da carga mental e na percepção qualitativa do ambiente de trabalho. Verificou-se que as EP estão associadas a um enfrentamento mais eficaz das demandas cognitivas e da complexidade das tarefas (DCCT) ($\beta = 0,298$; $p < 0,001$; H2a), promovendo maior envolvimento, foco e satisfação profissional (Diener et al., 2019). Além disso, essas emoções favorecem um clima organizacional colaborativo e de apoio mútuo, no qual os trabalhadores se sentem motivados a compartilhar ideias e buscar soluções criativas para desafios complexos, fortalecendo a coesão e o engajamento no grupo (Chigeda et al., 2022). De modo complementar, as EP ampliam a motivação intrínseca e o senso de propósito nas atividades diárias, levando os trabalhadores a interpretar o trabalho como mais estimulante, recompensador e significativo (Froman, 2010; Diener et al., 2019). Assim, as emoções positivas não apenas expandem os recursos cognitivos necessários para lidar com as demandas laborais, mas também fortalecem o engajamento e o bem-estar, atuando como um mecanismo protetor contra os efeitos da sobrecarga mental.

No que se refere às consequências para a saúde (CS), verificou-se que as EP exercem um efeito protetor significativo ($\beta = -0,133$; $p = 0,005$; H2e), reduzindo os impactos adversos do estresse e promovendo o bem-estar geral (Guendelman et al., 2017). A presença dessas emoções no ambiente de trabalho favorece comportamentos de enfrentamento saudáveis — como a prática regular de exercícios físicos, a alimentação equilibrada e a busca de suporte social — fatores que contribuem para a manutenção da saúde física e mental (Landsbergis, 1988). Dessa forma, as emoções positivas não apenas melhoram o estado psicológico momentâneo, mas também fortalecem os recursos pessoais de adaptação frente às demandas ocupacionais.

Além disso, observou-se uma relação inversa entre emoções negativas e positivas (H3), com coeficiente significativo ($\beta = -0,553$; $p < 0,001$), indicando que o aumento de EP reduz substancialmente a influência das EN e seus efeitos nocivos. Esse resultado corrobora a teoria da ampliação e construção de Fredrickson (2001), segundo a qual experiências emocionais positivas ampliam os repertórios cognitivos e sociais, atenuando o impacto de emoções negativas sobre o bem-estar. Em contextos laborais, a presença de emoções positivas associa-se a maior satisfação, menor incidência de conflitos interpessoais e um ambiente mais cooperativo e harmonioso (Landsbergis, 1988), refletindo um ciclo virtuoso de equilíbrio emocional e saúde organizacional. Esses achados reforçam a relevância das dimensões emocionais para o equilíbrio psicossocial no trabalho, ainda que nem todas as relações testadas tenham se confirmado empiricamente.

Algumas hipóteses não foram confirmadas, indicando que certas relações esperadas não se manifestaram de forma significativa no contexto dos servidores técnico-administrativos. A ausência de efeito entre emoções negativas (EN) e organização do trabalho (OT) ($\beta = 0,077$; $p = 0,526$; H1c*), bem como a falta de impacto direto entre emoções positivas (EP) e ritmo de trabalho (RT) ($\beta = 0,074$; $p = 0,352$; H2c*), sugerem que essas dimensões são mais influenciadas por fatores estruturais e institucionais do que por estados emocionais individuais. Políticas organizacionais rígidas, prazos fixos e hierarquias funcionais parecem limitar o papel das emoções na determinação desses aspectos (Prada-Ospina, 2019). Assim, torna-se necessária a implementação de políticas que conciliem gestão emocional e gestão operacional, integrando intervenções organizacionais e estratégias individuais de regulação emocional (Diener et al., 2019).

Por fim, a relação entre EP e OT ($\beta = -0,102$; $p = 0,282$; H2d*) também não foi significativa, revelando que o bem-estar emocional, embora contribua para um ambiente mais harmonioso, não se traduz necessariamente em mudanças perceptíveis na estrutura ou organização das atividades. Esse resultado está alinhado a Chigeda et al. (2022), que destacam que a influência das emoções positivas se manifesta mais fortemente nas interações interpessoais e no clima organizacional do que nos processos formais de trabalho.

De forma integradora, os resultados deste estudo evidenciam que emoções negativas estão associadas a uma maior demanda cognitiva e complexidade das tarefas, percepção de características laborais adversas, ritmo de trabalho acelerado e desorganizado e a consequências negativas para a saúde. Em contrapartida, emoções positivas mostraram-se essenciais para o enfrentamento adaptativo das demandas cognitivas e para uma percepção mais equilibrada das condições de trabalho. A relação inversa entre EN e EP reforça a importância de promover contextos laborais que estimulem experiências emocionais favoráveis, capazes de atenuar os impactos da sobrecarga mental e fortalecer o equilíbrio psicológico.

A associação entre as dimensões do ISET e da ESCAM revelou que servidores com níveis moderados de saúde emocional positiva e baixos níveis de emoções negativas apresentam uma carga mental percebida como adequada, demonstrando equilíbrio entre as exigências cognitivas e os recursos emocionais disponíveis. Esses achados estão em consonância com evidências de que emoções positivas favorecem a resiliência, a autorregulação emocional e a percepção realista das demandas de trabalho (Bakker et al., 2014; Hendriks et al., 2021). Em contraste, servidores com baixa saúde emocional positiva e níveis moderados de emoções negativas tendem a perceber uma

carga mental elevada, refletindo maior vulnerabilidade ao estresse e dificuldades de enfrentamento das demandas cotidianas. Essa combinação afeta diretamente o bem-estar e o desempenho, intensificando a percepção de pressão temporal, fadiga e desgaste psicológico — resultados que se alinham a estudos que associam emoções negativas persistentes ao aumento do esforço cognitivo e à exaustão emocional em contextos ocupacionais (Shoman et al., 2025).

Em síntese, os achados confirmam a importância de considerar as dimensões emocionais na gestão da carga mental de trabalho, especialmente em ambientes públicos caracterizados por altas demandas cognitivas e restrições institucionais. Investir na promoção da saúde emocional constitui uma estratégia fundamental para reduzir a sobrecarga mental, melhorar o desempenho e fortalecer a sustentabilidade psicossocial no serviço público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações investigadas neste estudo confirmaram, na população analisada, que emoções negativas acarretam desequilíbrio na carga mental de trabalho, especialmente em função das demandas cognitivas, da complexidade e do ritmo acelerado das tarefas, culminando em impactos negativos sobre a saúde do trabalhador. Por outro lado, indivíduos que expressam emoções positivas mostram-se mais dispostos a colaborar, administram melhor as complexidades de suas atividades e desenvolvem uma percepção mais otimista das características do trabalho, reduzindo as consequências adversas para a saúde. A relação inversa entre emoções negativas e positivas reforça a importância de promover ambientes laborais que estimulem emoções positivas, a fim de mitigar os efeitos nocivos das emoções adversas e favorecer o equilíbrio psicológico.

O equilíbrio emocional demonstra ser um fator crucial para que os servidores públicos lidem de maneira adequada com as exigências cognitivas e emocionais de suas funções. Intervenções que busquem ampliar a saúde emocional positiva e reduzir a negativa mostram-se promissoras para a diminuição da carga mental percebida e para a melhoria do bem-estar no trabalho.

A relevância deste estudo reside na compreensão das dinâmicas emocionais e cognitivas que permeiam o ambiente laboral dos servidores públicos, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de estratégias institucionais voltadas à promoção da saúde emocional e da qualidade de vida no trabalho. Os achados evidenciam a importância de fomentar emoções positivas e, simultaneamente, minimizar emoções negativas, de modo a contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, equilibrados e produtivos.

No contexto do serviço público, os resultados apontam para a necessidade de políticas e programas de apoio psicológico e bem-estar, que visem reduzir emoções negativas e estimular estados emocionais positivos. Adoção de treinamentos em inteligência emocional, programas regulares de atividade física e fortalecimento do suporte organizacional são estratégias eficazes para aprimorar a saúde emocional dos servidores, favorecendo ambientes de trabalho mais equilibrados, com reflexos diretos na produtividade, satisfação e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Quanto ao desenvolvimento de estudos futuros, recomenda-se a ampliação da investigação para outros contextos organizacionais e diferentes categorias profissionais, a fim de compreender

como variáveis como políticas institucionais, suporte social e práticas de gestão podem influenciar a saúde emocional e a carga mental dos trabalhadores. Sugere-se, ainda, testar a eficácia de programas específicos de intervenção, voltados à promoção do bem-estar emocional e à redução da sobrecarga cognitiva no ambiente de trabalho público.

REFERÊNCIAS

- Babic, A., Hansez, I., & Gillis, N. (2020). Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support, and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1628>.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2023). Work engagement: Current trends. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 89-112. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091146>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands-resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(2014), 389-411. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Brasil. Ministério da Saúde. (2024). *Saúde mental e trabalho: panorama e estratégias de enfrentamento no Brasil*. Brasília: Ministério da Saúde. Disponível em: <https://www.gov.br/saude>.
- Chigeda, F., Ndofirepi, T. M., & Steyn, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 22-38. <https://doi.org/10.1002/joe.22172>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Psychology Press.
- Collins, S. (2007). Social workers resilience, positive emotions, and optimism. *Practice*, 19(4), 255-269. <https://doi.org/10.1080/09503150701728186>.
- Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R. S. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 14, 1193854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- da Silva Cezar, B. G., & Maçada, A. C. G. (2023). Cognitive overload, anxiety, cognitive fatigue, avoidance behavior and data literacy in big data environments. *Information Processing & Management*, 60(6), 103482. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103482>
- da Silva, T. M. H. R. (2025). The Role of Emotional Intelligence in Promoting Mental Peace, Healthy Work Environments, and Emotional Well-Being Among Entrepreneurs. In *Supporting Psychological and Emotional Wellbeing Among Entrepreneurs* (pp. 401-426). IGI Global.
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2019). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 37-64. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>.
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 7(1), 451-477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69. <https://doi.org/10.1007/s10804-009-9080-0>.

- Garg, S. (2024). The Economics of Time Management: Maximizing Productivity And Psychological Well-Being. *International Journal of Interdisciplinary Approaches in Psychology*, 2(1), 205-213. Disponível em: <http://www.psychopediajournals.com/index.php/ijiap/article/view/487/377>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- González, G. R., Cabrera, D. D., & Fernaud, E. H. (2009). Desarrollo de una Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabajo (ESCAM). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 29–37. <https://doi.org/10.4321/S1576-59622009000100004>
- González, G. R., Cabrera, D. D., & Fernaud, E. H. (2019). ESCAM: Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabajo. Instituto Canario de Seguridad Laboral, Universidad de La Laguna.
- Guendelman, S., Medeiros, S., & Rampes, H. (2017). Mindfulness and emotion regulation: Insights from neurobiological, psychological, and clinical studies. *Frontiers in Psychology*, 8, 220. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00220>.
- Hacker, W. (2001). Carga mental de trabajo. En *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <http://www.insht.es>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hao, D. (2024). An empirical study on the relationship between emotional labor and work performance among university teachers. *Frontiers in Psychology*, 15, 1470436. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1470436>
- Hendriks, T., Schotanus-Dijkstra, M., Graafsma, T., Bohlmeijer, E., & De Jong, J. (2021). Positive emotions as a potential mediator of a multi-component positive psychology intervention aimed at increasing mental well-being and resilience. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 6(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s41042-020-00037-5>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016a). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116, 2-22. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016) Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016b) Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1988). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.3.4.424>.
- Hutri, M., & Lindeman, M. (2002). The role of stress and negative emotions in an occupational crisis. *Journal of Career Development*, 29(1), 19-36. <https://doi.org/10.1023/A:1016547718122>
- Landsbergis, P. A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job demands-control model. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 217-239. <https://doi.org/10.1002/job.4030090303>
- Lazarus, R. S., & Cohen, J. B. (1977). Environmental stress. In I. Altman & J. F. Wohlwill (Eds.), *Human behavior and environment: Advances in theory and research* (Vol. 2, pp. 89-127). Springer.
- Lima, M. P., Vásquez, P. A. C., Greco, P. B. T., Dalmolin, G. de L., Fernandes, H. G. C., Lanes, T. C., Andolhe, R., & Lopes, L. F. D. (2024). Carga mental de trabalho e estresse ocupacional em servidores de universidade pública: Análise a partir de equações estruturais. *Hygeia - Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde*, 20, e2088. <https://doi.org/10.14393/Hygeia2072151>.
- Lopes, L. F. D., Chaves, B. M., Fabrício, A., Porto, A., Almeida, D. M., Obregon, S. L., Lima, M. P., Silva, W. V., Camargo, M. E., Veiga, C. P., Moura, G. L., Silva, L. S. C. V., & Costa, V. M. F. (2020). Analysis of well-being and anxiety among university students. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 17(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph17113874>.
- Lopes, L. F. D., Santos, J. V., Lima, M. P., Lopes, F. G., & Lopes, E. G. (prelo). Validação e Propriedade Psicométricas do Inventário de Saúde Emocional no Trabalho. *Revista Pretexto*.
- Lopes, L. F. D., Silva, D. J. C. D., Lima, M. P., Castro, B. L. G., Kuhn, N., Lopes, F. G., Lopes, E. G., & Amaral, L. (2025). Emotional Health in the Workplace: Validation of a measurement Inventory. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 42(3). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.14070>
- Nunes, L. K. O., Lemos, D. C. L., Ribas, R. C., Behar C. B., & Santos, P. P. P. (2019). Análise Psicométrica da PANAS no Brasil. *Ciencias Psicológicas*, 13(1), 45-55. <https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1808>.
- Oderinde, S. L., Akintunde, O. Y., & Ajala, I. R. (2024). A critical analysis of the impact of work overload on lecturers' well-being: a case of Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria. *International Journal of Qualitative Research*, 3(3), 238-249. <https://doi.org/10.47540/ijqr.v3i3.1256>.

- Organização Mundial da Saúde (OMS). (2023). *World mental health report: transforming mental health for all*. Geneva: World Health Organization. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063600>.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & van Wije, C. I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human relations*, 65(9), 1129-1154. <https://doi.org/10.1177/0018726711429382>
- Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2024). The workplace crescendo: unveiling the positive dynamics of high-performance work systems, flourishing at work and psychological capital. *Industrial and Commercial Training*, 56(4), 377-389. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2024-0008>
- Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2024). The workplace crescendo: unveiling the positive dynamics of high-performance work systems, flourishing at work and psychological capital. *Industrial and Commercial Training*, 56(4), 377-389. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2024-0008>
- Prada-Ospina, R. (2019). Social psychological factors and their relation to work-related stress as generating effect of burnout. *Interdisciplinaria*, 36(2), 39-53. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.2.3>.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. *SmartPLS 4*. Bönningstedt: SmartPLS, 2024.
- Shoman, Y., Ranjbar, S., Strippoli, M. P. F., von Känel, R., Preisig, M., & Guseva Canu, I. (2025). Longitudinal association of exposure to work-related stress with major depressive disorder and the role of occupational burnout in this association in the general population. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 60(3), 593-606. <https://doi.org/10.1007/s00127-024-02735-w>
- Smith, A. P., & Lazarus, R. S. (2020). The role of emotions in cognitive performance and workload: A review. *Human Factors*, 62(2), 183-197. <https://doi.org/10.1177/0018720819876383>
- Tang, G., Abu Bakar, R., & Omar, S. (2024). Positive psychology and employee adaptive performance: systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1417260. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417260>
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)

COMPORTAMENTO PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DE SUA INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO

PUBLIC SECTOR INNOVATION: HOW EMPLOYEE BEHAVIOR INFLUENCES IMPLEMENTATION OUTCOMES

LUCIANE VIEIRA WANDERMUREM

luciane.wandermurem@fiocruz.br
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
– CEFET-MG
<https://orcid.org/0000-0001-9793-4931>

DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES

daniel.lopez@cefetmg.br
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
– CEFET-MG
<https://orcid.org/0000-0001-8928-0245>

EDUARDA CORRÊA MORAVIA

duda.moravia@hotmail.com
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
– CEFET-MG
<https://orcid.org/0009-0007-5416-1300>

DAVID CHESTER CARVALHO BARROS

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

RITA DE CÁSSIA LEAL CAMPOS

rita.campos.adm@gmail.com
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
– CEFET-MG
<https://orcid.org/0000-0001-6092-8810>

RESUMO

Este artigo teve como objetivo investigar a relação entre o comportamento para inovação dos trabalhadores da administração pública e a implementação de inovação no setor público brasileiro. A pesquisa adotou abordagem quantitativa descritiva, com coleta de dados por meio de *survey* aplicado a 101 trabalhadores da administração pública da rede *InovaGov*. Os dados foram analisados com estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. A hipótese testada foi confirmada, indicando que o comportamento para inovação tem uma relação positiva e significativa com a implementação de inovação. Os resultados mostram que trabalhadores da administração pública com um perfil inovador adotam práticas mais eficientes e impulsionam mudanças estruturais. A análise do comportamento para inovação destacou pontos positivos, como curiosidade, abertura ao risco e colaboração entre os profissionais do setor público – elementos essenciais para gerar e adotar novas ideias. No entanto, a baixa pontuação em iteração e experimentação aponta uma lacuna que pode comprometer a efetividade na implementação da inovação. Conclui-se que fomentar o comportamento para inovação entre trabalhadores da administração pública é essencial para promover mudanças e otimizar a administração pública. A principal

contribuição deste estudo é demonstrar empiricamente que o comportamento individual influencia a implementação de inovações na administração pública, ressaltando a importância de políticas e instrumentos, como a Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP), para estimular atitudes inovadoras e fortalecer a cultura de inovação no setor público brasileiro. Assim, esta pesquisa oferece subsídios para interessados em transformar o setor público em um espaço mais adaptável e responsivo às demandas da sociedade.

PALAVRAS - CHAVE

Comportamento para inovação; Setor público; Implementação de inovação; Gestão pública.

ABSTRACT

This article aimed to investigate the relationship between innovation-oriented behavior among public administration workers and the implementation of innovation in the Brazilian public sector. The research adopted a quantitative descriptive approach, with data collected through a survey conducted with 101 public administration workers from the InovaGov network. The data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling. The tested hypothesis was confirmed, indicating that innovation-oriented behavior has a positive and significant relationship with innovation implementation. The results show that public administration workers with an innovative profile adopt more efficient practices and drive structural changes. The analysis of innovation-oriented behavior highlighted positive aspects such as curiosity, openness to risk, and collaboration among public sector professionals – essential elements for generating and adopting new ideas. However, the low scores in iteration and experimentation point to a gap that may compromise the effectiveness of innovation implementation. It is concluded that fostering innovation-oriented behavior among public administration workers is essential to promoting change and optimizing public administration. The main contribution of this study is to empirically demonstrate that individual behavior influences the implementation of innovations in public administration, highlighting the importance of policies and tools, such as the Behavioral Scale for Public Innovation (ECIP), to encourage innovative attitudes and strengthen the culture of innovation in the Brazilian public sector. Thus, this research provides insights for those interested in transforming the public sector into a more adaptable and responsive space to meet societal demands.

KEYWORDS

Innovative behavior; Public sector; Innovation implementation; Public management.

INTRODUÇÃO

A inovação no setor público brasileiro tem se tornado um tema relevante, impulsionado pela necessidade de aprimorar a administração pública e oferecer serviços mais eficazes à sociedade. A implementação de novas abordagens, processos e tecnologias é essencial para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado (Escola Nacional de Administração

Pública – ENAP, 2023). Uma cultura inovadora no setor público é um dos pilares fundamentais para a consolidação de práticas que estimulem a criatividade, a experimentação e a colaboração entre servidores e instituições. Ao cultivar esses valores, o setor público se torna mais apto a desenvolver políticas e serviços que atendam de forma mais eficaz às demandas da sociedade (Paschoiotto, Cunha, & Silva, 2024).

A implementação da inovação no setor público enfrenta desafios significativos. Restrições institucionais, barreiras culturais e resistência à mudança são alguns dos obstáculos que podem dificultar o processo de inovação (ENAP, 2023). Por essa razão, torna-se imprescindível desenvolver estratégias que estimulem continuamente o comportamento para inovação, garantindo que os esforços para modernização e melhoria dos serviços públicos sejam sustentáveis a longo prazo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, 2022).

A literatura destaca que a inovação pode ser analisada sob diferentes perspectivas. Gadelha (2016) argumenta que se trata de um fenômeno sistêmico, envolvendo múltiplos atores institucionais. Tidd e Bessant (2015) destacam que a gestão da inovação é um processo complexo, que requer a identificação de oportunidades, a busca por novos conhecimentos e tecnologias, e o alinhamento com a missão e a visão da organização. Por outro lado, Miranda (2019) enfatiza a importância de compreendê-la no âmbito organizacional, observando como as características individuais e organizacionais influenciam a adoção da inovação.

Frambach e Schillewaert (2002) indicam que tanto as características organizacionais quanto as individuais impactam a tomada de decisão para a adoção da inovação. Crossan e Apaydin (2010) ressaltam que a liderança desempenha um papel crucial nesse contexto, ao proporcionar um ambiente que favorece a criatividade e a inovação.

Para que a inovação ocorra de forma efetiva, é fundamental compreender os fatores que influenciam seu desenvolvimento e adoção. Um desses fatores é o comportamento para inovação dos funcionários públicos, que desempenham papel essencial na introdução e na sustentação de práticas inovadoras dentro das organizações públicas (Vries, Bekkers, & Tummers, 2016).

Algumas pesquisas mostram que o comportamento individual dos servidores públicos exerce papel decisivo na adoção e no sucesso de práticas inovadoras (Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Isidro-Filho, 2018; Yudiatmaja, Salomo, & Prasojo, 2023). Esses estudos indicam que, além de fatores estruturais, a inovação no setor público depende da disposição dos trabalhadores em experimentar, colaborar e assumir riscos. Apesar desse reconhecimento, ainda são limitadas as evidências empíricas sobre como o comportamento para inovação se relaciona diretamente à implementação efetiva de inovações no contexto brasileiro, o que revela uma lacuna na literatura nacional.

Diante desse contexto, a problemática que orienta esta pesquisa pode ser assim formulada: de que maneira o comportamento para inovação dos trabalhadores da administração pública influencia a implementação de inovação no setor público brasileiro?

Com base nessa questão, este artigo teve como objetivo investigar a relação entre o comportamento para inovação dos trabalhadores da administração pública e a implementação de inovação no setor público brasileiro.

A relevância desta pesquisa reside em ampliar o entendimento sobre os fatores comportamentais que influenciam a inovação no setor público, contribuindo para o desenvolvimento de políticas

e práticas de gestão mais eficazes. Além disso, reforça a importância de instrumentos como a Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP), que auxiliam na identificação e promoção de atitudes inovadoras entre servidores.

Assim, este estudo contribui para a formulação de estratégias e políticas voltadas ao estímulo da inovação, abordando a importância da liderança, do ambiente organizacional e dos incentivos institucionais. Além disso, espera-se que os resultados possam servir como referência para trabalhadores da administração pública que buscam promover uma cultura organizacional mais inovadora e eficaz.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão e implementação da inovação no setor público

A inovação é amplamente reconhecida como um fator essencial para o desenvolvimento organizacional e econômico, sendo abordada sob diferentes perspectivas ao longo do tempo. O Manual de Oslo (OCDE, 2018) define inovação como a introdução de novos ou significativamente aprimorados produtos, processos, métodos organizacionais ou de marketing. Essa visão reforça a natureza dinâmica da inovação, que não se restringe apenas à criação de novas tecnologias, mas também à reconfiguração de processos e modelos de gestão.

Schumpeter (1997) foi um dos primeiros a destacar a inovação como o principal motor da dinâmica econômica capitalista, associando-a ao conceito de “destruição criadora”. Conforme sua perspectiva, a inovação impulsiona ciclos econômicos ao permitir a criação de novas indústrias e a substituição de tecnologias obsoletas. No entanto, essa dinâmica exige das organizações a capacidade de se adaptar continuamente, promovendo mudanças estruturais e comportamentais para sustentar sua competitividade.

No contexto organizacional, a inovação é impulsionada por diversos fatores internos e externos. Internamente, elementos como liderança, cultura organizacional, estrutura de governança e disponibilidade de recursos são determinantes para a capacidade inovadora (Damanpour, 2014). Externamente, aspectos como o ambiente competitivo, políticas públicas e avanços tecnológicos moldam as oportunidades e desafios para a inovação (Porter, 1985). Além disso, a colaboração com parceiros externos, como universidades, centros de pesquisa e startups, tem sido apontada como um fator crítico para a ampliação da capacidade inovadora (Chesbrough, 2006).

Tidd e Bessant (2015) argumentam que a inovação deve ser gerida de forma estratégica, seguindo um ciclo estruturado que envolve as etapas de busca, seleção, implementação e captura de valor. Esse processo permite que as organizações desenvolvam inovações de forma sistemática, reduzindo riscos e maximizando benefícios.

Para Souza et al. (2022), a gestão da inovação influencia diretamente a capacidade inovadora das organizações, uma vez que a estruturação adequada de processos possibilita a adoção e o sucesso de novas ideias. Além disso, a inovação organizacional não se limita à adoção de novas tecnologias,

mas envolve mudanças estruturais e culturais que permitem a adaptação a um ambiente dinâmico (Silva, Bagno, & Salerno, 2014).

No setor público, a inovação apresenta desafios e características específicas, uma vez que suas iniciativas devem equilibrar eficiência administrativa com a promoção do bem-estar social. Diferentemente do setor privado, onde a inovação está frequentemente associada à vantagem competitiva, a inovação no setor público busca aprimorar políticas públicas, otimizar processos e melhorar a prestação de serviços à sociedade (Cavalcante et al., 2017). O Manual de Copenhague (OCDE, 2017) enfatiza a necessidade de abordagens colaborativas e participativas para a inovação governamental, destacando o envolvimento de múltiplos stakeholders e a adoção de metodologias experimentais.

Recentemente, estudos têm enfatizado como estilos de liderança específicos impactam diretamente na gestão da inovação. Por exemplo, Costa, Pádua e Moreira (2023) mostram que diferentes estilos de liderança têm papel variável na eficácia com que as organizações conseguem mobilizar capital humano em direção a práticas inovadoras. Eles ressaltam que lideranças que estimulam autonomia, encorajamento para experimentação e capacidade de aprendizado coletivo favorecem a implementação de inovações com maior sucesso.

Montezano et al. (2022) investigaram os antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora no Brasil e encontraram que competências relacionadas à liderança, colaboração, aprendizagem contínua e abertura ao risco institucional são percebidas como essenciais pelos atores do ecossistema de inovação. O apoio organizacional percebido e o alinhamento pessoal-organizacional agem como facilitadores importantes do comportamento inovador no trabalho. Quando os servidores públicos percebem que a organização os apoia, há aumento no comportamento inovador, mediado pelo grau em que seus valores pessoais se alinham aos da organização (Margaretha et al., 2025).

A implementação de inovações no setor público está ligada à capacidade de trabalhadores da administração pública e servidores em adotar novas práticas e superar resistências institucionais (Silva et al., 2014). O comportamento inovador nas organizações está intrinsecamente relacionado à capacidade dos indivíduos e grupos de identificar oportunidades e implementá-las de maneira eficaz.

Nesse contexto, Palumbo, Casprini e Manesh (2023) destacam que a inovação aberta no setor público depende fortemente de práticas colaborativas e do compartilhamento de conhecimento entre diferentes níveis institucionais. Os autores reforçam que a gestão da inovação pública deve ir além das fronteiras organizacionais, estimulando redes interinstitucionais que potencializam a criação de valor público. Essa abordagem amplia o papel do governo como facilitador de ecossistemas de inovação, em vez de mero executor de políticas.

De forma complementar, Maqdliyan e Setiawan (2023) analisam os antecedentes e as consequências da inovação organizacional no setor público, evidenciando que fatores como clima organizacional, liderança transformacional e suporte institucional são determinantes para o surgimento de iniciativas inovadoras. Os resultados indicam que o sucesso dessas inovações está diretamente relacionado à capacidade das organizações públicas de promover um ambiente favorável à experimentação e à aprendizagem contínua.

Já Dockx e Verhoest (2023) ressaltam que tanto fatores de nível individual (como autonomia e competências pessoais) quanto fatores de nível organizacional (como cultura e estrutura de apoio) influenciam significativamente a percepção de resultados da inovação. A integração entre esses níveis é crucial para que a inovação se traduza em melhorias concretas na gestão e nos serviços públicos.

A difusão da inovação é um aspecto relevante para sua implementação bem-sucedida. Rogers (1962) destaca que a adoção de inovações segue um processo composto por cinco estágios: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação. A taxa de adoção varia conforme a percepção dos benefícios da inovação, sua compatibilidade com valores e necessidades existentes, sua complexidade, possibilidade de experimentação e observabilidade dos resultados. Esses fatores são cruciais tanto no setor privado quanto no público, onde a inovação precisa superar barreiras institucionais e culturais para gerar impacto efetivo.

No setor público, é necessário que haja um alinhamento de práticas inovadoras às diretrizes políticas e normativas. Segundo o Manual de Copenhague (OCDE, 2015), a inovação no setor público deve ser desenvolvida com base em metodologias que favoreçam a participação cidadã, a transparência e a eficiência na alocação de recursos. Assim, a criação de um ambiente que estimule o comportamento inovador é fundamental para garantir a implementação bem-sucedida de inovações.

A interseção entre inovação e comportamento organizacional também é um ponto de destaque. Segundo Souza et al. (2022), a gestão da inovação depende da forma como os processos decisórios são estruturados e conduzidos dentro das organizações. A tomada de decisão em ambientes inovadores exige flexibilidade cognitiva e disposição para assumir riscos, aspectos que se relacionam diretamente com o comportamento para inovação.

Tomada de decisão em inovação no setor público e comportamento para inovação

Os processos decisórios relacionados à inovação no setor público apresentam desafios específicos devido à complexidade das estruturas organizacionais, à burocracia inerente e à necessidade de atender a interesses diversos (Osborne & Brown, 2011). Diferentemente do setor privado, onde a inovação é frequentemente impulsionada por pressões competitivas e por incentivos financeiros, no setor público, os processos inovadores são impactados por regulações, *accountability* e resistências culturais (Borins, 2001).

Desde os estudos pioneiros de Simon (1955), a tomada de decisão é compreendida como um processo estruturado que pode ser influenciado por fatores racionais e emocionais. Tais fatores também se refletem nos processos de inovação, especialmente no setor público, onde diferentes fatores influenciam a adoção de novas práticas. A implementação de inovações no setor público é frequentemente influenciada por fatores organizacionais, institucionais e comportamentais. Nesse sentido, o comportamento para inovação emerge como um fator determinante na efetividade das iniciativas inovadoras, pois está diretamente relacionado à disposição dos servidores para adotar novas práticas, ideias e tecnologias (Cavalcante et al., 2017).

A literatura tem apontado que a capacidade de inovação no setor público não depende apenas de recursos técnicos ou financeiros, mas também da forma como os indivíduos interagem com as mudanças e como essas mudanças são institucionalizadas. Segundo Gonzalez et al. (2018), as organizações públicas podem adotar diferentes abordagens para promover a inovação: *top-down*, horizontal e *bottom-up*. Nessas abordagens, o comportamento dos indivíduos é essencial para garantir que as inovações sejam desenvolvidas e implementadas com sucesso.

A Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP), proposta pela ENAP (2023), identifica componentes-chave do comportamento inovador no setor público, tais como curiosidade, colaboração, fluência em dados e abertura ao risco. O desenvolvimento dessas competências é essencial para que servidores possam atuar como agentes de mudança, promovendo soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público brasileiro (Veloso et al., 2021).

Assumir riscos é um componente crucial do comportamento inovador, pois envolve a disposição para se engajar em ações com resultados incertos. No setor público, a propensão ao risco pode levar ao desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas complexos, uma vez que incentiva os servidores a saírem dos limites tradicionais e explorarem novas possibilidades (Yudiatmaja et al., 2023). Servidores públicos com maior propensão a assumir riscos têm mais chances de implementar ideias inovadoras, como demonstrado em um estudo envolvendo um *bootcamp* de *design thinking* (Vassallo et al., 2023).

A curiosidade impulsiona a exploração de novos conhecimentos e abordagens inovadoras. No setor público, fomentar a curiosidade pode levar à descoberta de soluções inéditas para desafios de políticas públicas e prestação de serviços, como observado em organizações que valorizam o aprendizado e o desenvolvimento (Židonis et al., 2020). Incentivar uma cultura de aprendizado e desenvolvimento pode aumentar a capacidade de adaptação e inovação, como evidenciado em organizações que priorizam esses valores (Hult & Abrahamson, 1998).

Fluência em dados refere-se à capacidade de compreender e utilizar dados de forma eficaz para embasar a tomada de decisões. No setor público, a fluência em dados pode impulsionar a inovação ao oferecer insights baseados em evidências que orientam o desenvolvimento e a implementação de novas iniciativas. A integração de abordagens orientadas por dados na formulação de políticas pode resultar em soluções mais informadas e eficazes (Acosta & Borrell-Porta, 2025; Kankanhalli et al., 2017).

A colaboração é um fator-chave para a inovação, pois reúne perspectivas e conhecimentos diversos. No setor público, a governança colaborativa e as parcerias intersetoriais têm sido associadas ao aumento da inovação em políticas públicas (Rakšnys et al., 2020). Envolver múltiplos atores, incluindo aqueles fora do setor público, no processo de elaboração de políticas pode ampliar significativamente o potencial inovador das iniciativas públicas (Acosta & Borrell-Porta, 2025).

Habilidades eficazes de narrativa e comunicação são essenciais para articular ideias inovadoras e obter apoio para sua implementação. A comunicação clara facilita a disseminação de práticas inovadoras e promove uma compreensão compartilhada entre as partes interessadas, o que é essencial para construir consensos e promover mudanças no setor público (Kankanhalli et al., 2017; Acosta & Borrell-Porta, 2025).

A implementação da inovação no setor público é um processo dinâmico, no qual a iteração e a experimentação envolvem testar e aperfeiçoar ideias por meio do aprendizado (Piening, 2011). Esse processo permite a adaptação das soluções com base em experiências do mundo real e em condições em constante mudança, o que, por fim, aprimora a implementação da inovação (McLean et al., 2023).

Além disso, a resistência organizacional e a rigidez burocrática ainda representam barreiras significativas para a inovação. Segundo Isidro-Filho (2018), o comportamento inovador pode ser potencializado por estratégias institucionais que incentivem a experimentação e tolerância ao erro. Dessa forma, é necessário fomentar um ambiente propício à inovação, além de capacitar e motivar os servidores públicos a desenvolverem habilidades inovadoras.

O comportamento para inovação envolve disposição para risco, abertura para novas ideias e capacidade de articulação entre diferentes atores institucionais (Vries, Bekkers, & Tummers, 2016). Estudos apontam que trabalhadores da administração pública com um perfil mais inovador tendem a implementar soluções criativas para problemas estruturais, promovendo eficiência e melhorando a prestação de serviços (Vries et al., 2016).

Considerando o aporte teórico apresentado e a relevância dos fatores comportamentais para a inovação no setor público, esta pesquisa propõe a seguinte hipótese de investigação:

- H0 – O comportamento para inovação está positivamente relacionado à implementação de inovação no setor público brasileiro.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa descritiva (Creswell, 2007; Gil, 2002), utilizando questionários estruturados e análise estatística para verificar relações causais entre variáveis e descrever o fenômeno com precisão. O método escolhido foi o *survey*, uma técnica de coleta de dados que, além de ser muito utilizada em pesquisas quantitativas, permite o levantamento de dados em larga escala. Para Creswell (2007), essa técnica envolve a aplicação de um questionário a uma amostra representativa de uma população com o objetivo de coletar dados sobre as opiniões, atitudes, crenças e comportamentos dos indivíduos em relação a um determinado tema.

O questionário foi elaborado a partir do *LimeSurvey* e encaminhado pelas redes sociais (*Whatsapp*, *LinkedIN*). A coleta de dados ocorreu entre 01 e 30 de abril de 2024. Os participantes foram trabalhadores ativos (servidores e outros vínculos) de órgãos públicos, integrantes da comunidade *InovaGov*, que possui 21 redes colaborativas de inovação no setor público brasileiro, totalizando uma população de 1.688 indivíduos. A escolha da população foi intencional, uma vez que aumenta a probabilidade de encontrar respondentes que tenham participado da implementação de inovações no setor público brasileiro. A amostragem por conveniência e acessibilidade totalizou 101 trabalhadores que atuam no poder executivo nos níveis federal, estadual e municipal, o que resultou em um nível de confiança de 95% e margem de erro de 9,8%.

A rede *InovaGov* é uma iniciativa que começou a se estruturar no final de 2015, após discussões coordenadas pelo Ministério Público. Um marco importante foi a realização da I Semana de Inovação em Gestão Pública, em novembro e dezembro de 2015, que reuniu servidores dos três poderes da União interessados em participar dessa rede. O primeiro evento da *InovaGov* ocorreu em março de 2016, em que representantes de quinze instituições públicas federais expressaram suas ideias e expectativas para um trabalho em rede. O evento ocorre todo ano e a cada edição o número de participantes nas redes de inovação em governo aumenta exponencialmente (Cavalcante et al., 2017).

Nesta pesquisa, utilizou-se um recorte temporal interseccional, compreendendo três anos (2021-2024). Para Bryman (2016), o recorte temporal interseccional refere-se a um período específico selecionado para análise em um projeto de pesquisa, que pode ser definido a partir de eventos, mudanças sociais ou políticas ou outros critérios relevantes para o objeto de estudo.

Após a transferência dos dados obtidos na pesquisa para o Excel, foram realizadas análises preliminares com o objetivo de preparar o documento para a análise dos dados, que foi realizada com o apoio do software SmartPLS4. A elaboração do questionário estruturado foi cuidadosa e criteriosa para garantir a validade e confiabilidade dos dados obtidos (Creswell, 2007) e foi baseada em escalas validadas em estudos prévios, com questões de inovação baseadas na última edição do Manual de Oslo (OCDE, 2018) e ENAP (2023), atribuindo-se uma escala Likert de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente.

Para Creswell (2007), a aplicação de *surveys* associados à modelagem de equações estruturais tem sido uma estratégia de pesquisa fundamental. Particularmente nas pesquisas sobre inovação, Damanpour (2014) argumenta que a construção de hipóteses é fundamental, uma vez que permite que sejam testadas relações causais entre variáveis relevantes para a compreensão e análise da inovação.

A análise dos dados proposta nesta pesquisa foi baseada em procedimentos de estatística descritiva para descrever a amostra e de Análise dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), uma técnica de análise de dados multivariados utilizada para relacionar uma ou mais variáveis resposta (Y) com diversas variáveis independentes (X). O PLS-SEM foi empregado com a finalidade exploratória de compreensão das inter-relações entre as variáveis latentes (construtos) e as outras variáveis definidas para o estudo. O modelo de mensuração mostra como construtos são operacionalizados por conjuntos de variáveis medidas. Já o modelo estrutural infere que as relações atendem às condições necessárias para causalidade (Hair et al., 2009).

A hipótese da pesquisa foi verificada a partir do teste do modelo estrutural. Poole et. al. (2000) defendem que a construção de hipóteses é um processo crítico na pesquisa, uma vez que as hipóteses representam uma tentativa inicial de explicar o fenômeno estudado. Além disso, destacam que as hipóteses podem ajudar a orientar a seleção de variáveis relevantes para a pesquisa e a estabelecer a lógica subjacente às investigações empíricas.

Os modelos de componentes hierárquicos modelam o construto sobre uma dimensão abstrata e suas subdimensões, tidas como concretas. Com isso, pode-se afirmar que os modelos possuem os componentes de ordem superior, ou construtos de segunda ordem, que estão em níveis mais abstratos e os componentes de ordem inferior, ou construtos de primeira ordem que, ainda que considerados como variáveis latentes, estão em níveis mais concretos (Becker, Klein, & Wetzels, 2012). A Tabela 1 apresenta os construtos desta pesquisa, definidos a partir dos objetivos.

Tabela I – Definição dos construtos

Construto de 2a ordem	Construto de 1a ordem
-	Inovação em produtos e processos (IN0)
Comportamento para inovação no setor público brasileiro (COMPINOV)	Abertura ao risco (ARISC)
	Curiosidade (CURIOS)
	Fluência em Dados (FLUDA)
	Colaboração (COLAB)
	Capacidade de Narrativa e Comunicação (NACOM)
	Iteração e Experimentação de soluções (INTEX)

NOTA. A TABELA APRESENTA OS NOMES DOS CONSTRUTOS E OS RESPECTIVOS CÓDIGOS UTILIZADOS PARA APRESENTAR OS RESULTADOS DA PESQUISA.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES A PARTIR DO MANUAL DE OSLO, 2018, ECIP, 2023

Apoiado na regulamentação prevista na Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata as especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais no Brasil, esta pesquisa foi submetida e aprovada na análise ética dos Comitês de Ética em Pesquisa do CEFET-MG (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), conforme pareceres datados de 18 de outubro de 2023. Cabe ressaltar que não foram solicitadas informações que firam o anonimato dos participantes, garantindo a confidencialidade das respostas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, foi lido e aceito pelo respondente antes do início do questionário. Foram informados também que sua participação seria voluntária e que poderiam solicitar a exclusão da participação a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a obtenção dos resultados, sendo dividida em quatro subseções: (5.1) exploração dos dados; (5.2) análise descritiva dos resultados; (5.3) análise do modelo de mensuração; (5.4) análise do modelo estrutural.

Exploração dos dados

A exploração dos dados, incluindo análises de dados perdidos (*missing data*), de observações atípicas (*outliers*) e de distribuição dos dados, é fundamental para o exame adequado dos resultados das técnicas de análise multivariada, como o PLS (Hair; Anderson; Tatham & Black, 2009). Com relação à primeira destas: “análise de dados perdidos”, o questionário foi estruturado de tal forma que todos os itens medidos fossem obrigatoriamente respondidos pelo participante. Contudo, foi

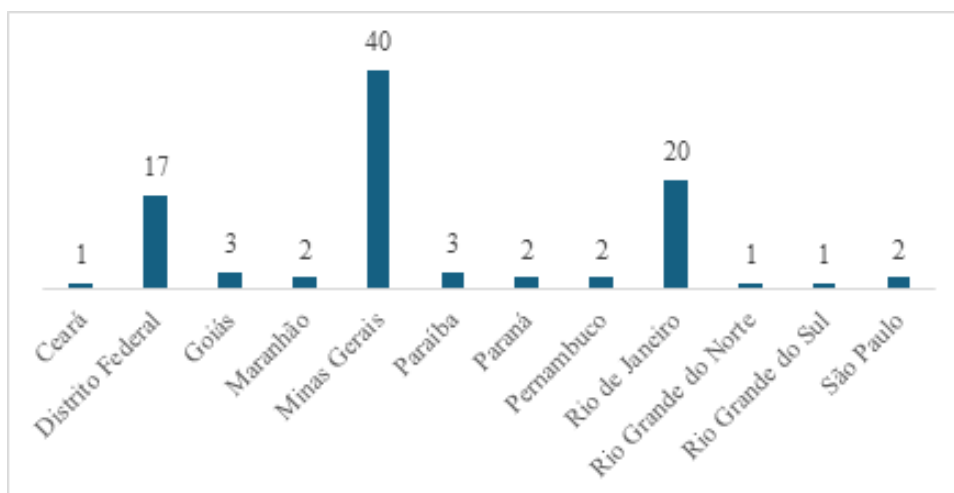
necessário buscar e eliminar respostas em que o campo de identificação da organização estivesse com preenchimento inválido.

Com relação aos outliers, foi realizado um teste simulando a eliminação de 2 casos indicados como atípicos com base na medida de distância de Mahalanobis (D^2) (Hair; Anderson; Tatham & Black, 2009; Kline, 2011). Contudo, optou-se pela manutenção desses dois casos devido à impossibilidade de haver em variáveis ordinais observações anômalas geradas por problemas diversos, por exemplo, erros de imputação de valores (Kline, 2011).

Procedeu-se também à análise da distribuição para as variáveis analisadas. Ainda que o PLS não tenha a normalidade como pré-requisito (Hair; Hult; Ringle & Sarstedt, 2013), os principais índices para avaliar a distribuição foram assimetria e curtose, com valores de referência maiores/menores, respectivamente, que |3| e |8| (Hair; Anderson; Tatham & Black, 2009; Kline, 2011). Apesar da existência de variáveis com distribuição não normal, principalmente na escala de mensuração do comportamento inovador, tais problemas não foram severos.

Foram obtidas respostas de 101 trabalhadores, porém, após análise, foram validadas respostas de 94 trabalhadores, de 12 estados, sendo grande parte de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Distrito Federal (Gráfico 1).

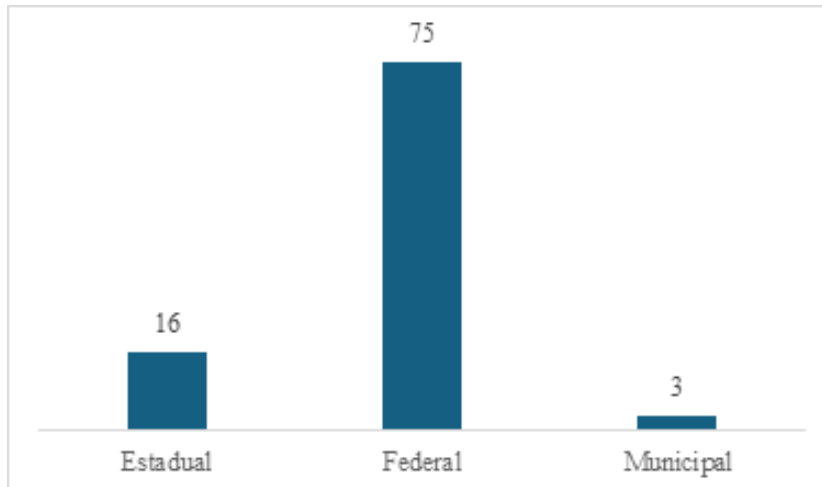
Gráfico 1 – Estados de origem dos respondentes



FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Cerca de 80% dos respondentes atuam na esfera federal, enquanto 17% e 3%, respectivamente, nas esferas estaduais e municipais (Gráfico 2).

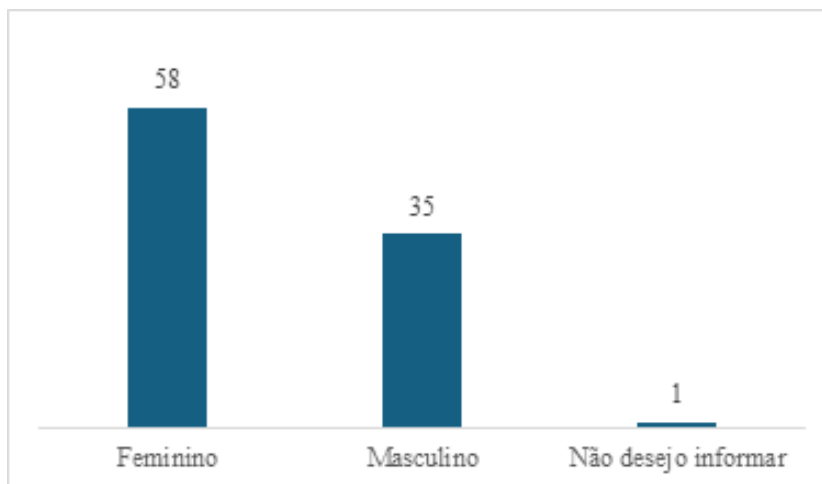
Gráfico 2 – Esferas de atuação dos respondentes



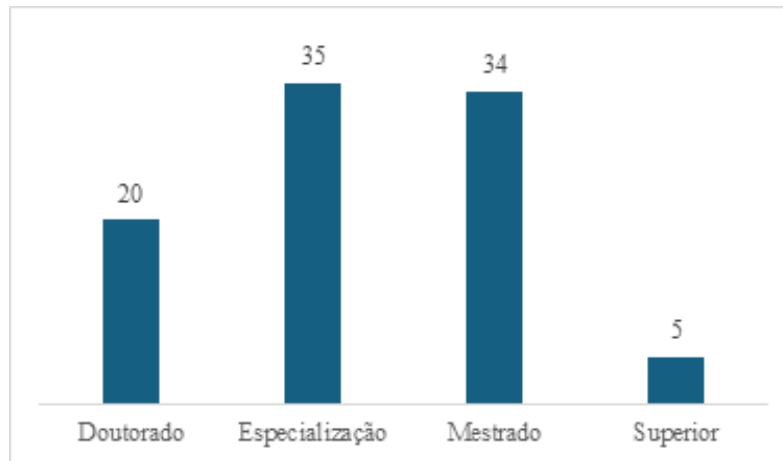
FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Aproximadamente 64% dos respondentes eram mulheres e, do total, 73% tinham especialização ou mestrado. A maioria (89%) era de servidor estatutário, enquanto 5% e 3%, respectivamente, tinham vínculo empregatício (CLT) e como bolsista (Gráficos 3, 4 e 5).

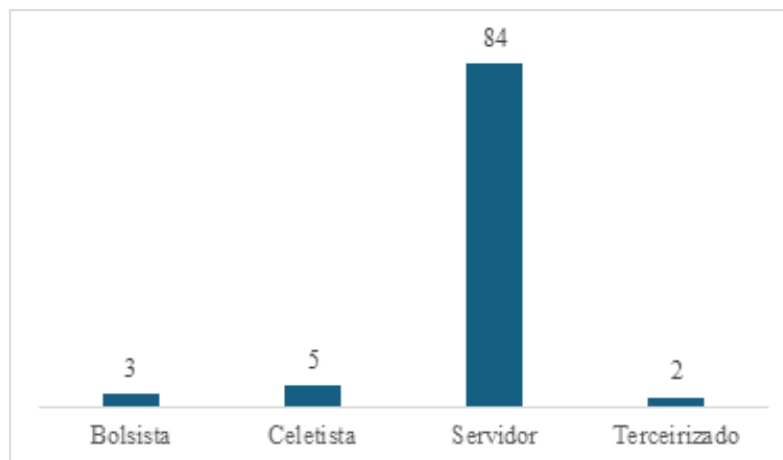
Gráfico 3 – Gênero dos respondentes



FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Gráfico 4 – Escolaridade dos respondentes

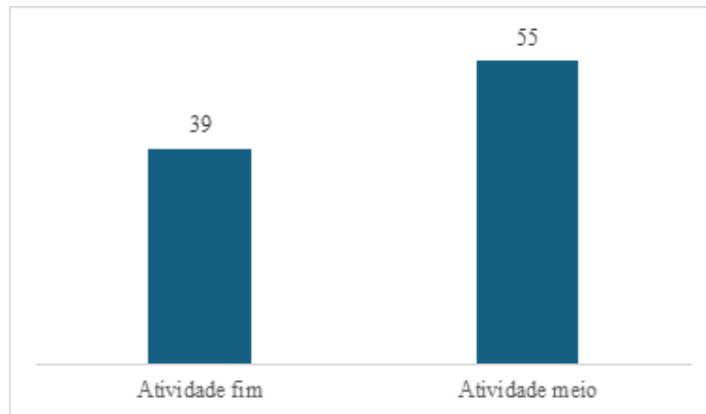
FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Gráfico 5 – Vínculo dos respondentes

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

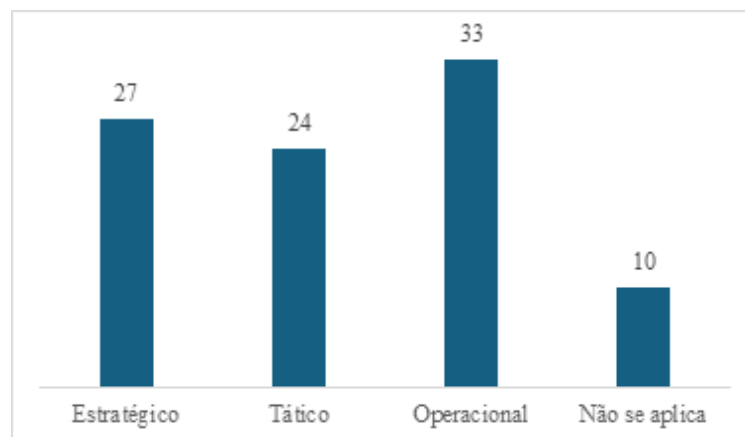
Sobre a atuação no setor público brasileiro, 41% atuavam em atividades fins, enquanto 59% trabalhavam em atividades-meio. Do total, 49% não eram gestores(as). Dentre os(as) gestores(as), cerca de 90% tinham mais de 5 anos de experiência nessa atividade (Gráficos 6, 7 e 8).

Gráfico 6 – Tipo de atividade dos respondentes



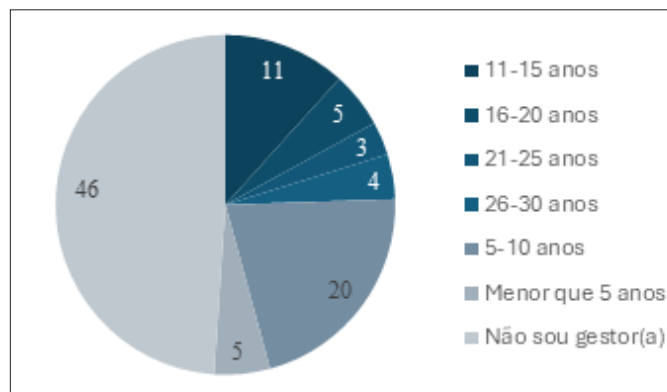
FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Gráfico 7 – Tipo de atividade dos respondentes



FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Gráfico 8 – Tempo como gestor(a) dos respondentes



FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

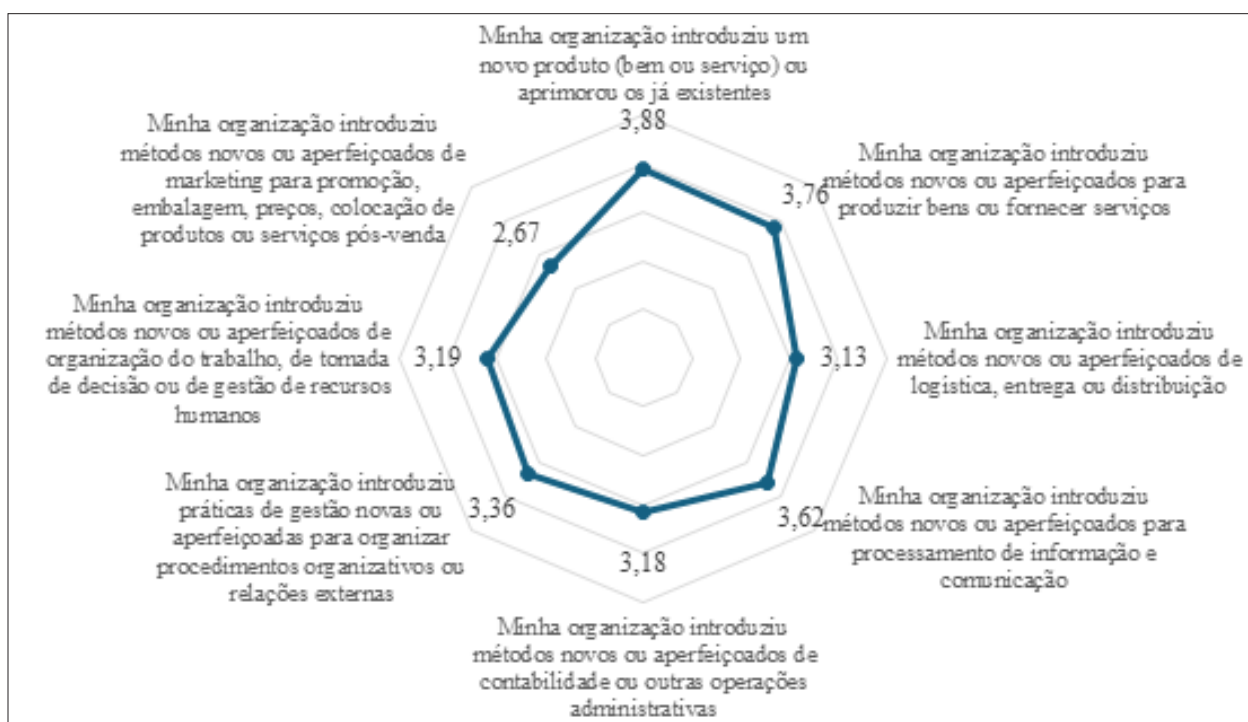
Análise descritiva dos resultados

Neste tópico, são explorados os dados coletados e descritas as principais tendências. Os resultados referentes às categorias definidas no referencial teórico estão apresentados em relação aos aspectos obtidos na modelagem proposta.

Adoção de inovação

A Figura 1 apresenta a avaliação de diferentes variáveis relativas à inovação. A linha azul conecta os valores médios atribuídos a cada uma dessas categorias, oferecendo uma visão geral do investimento em inovação na perspectiva dos respondentes.

Figura 1 – Média das variáveis relativas à inovação



FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

O ponto mais alto do gráfico, com uma pontuação de 3,88, refere-se à introdução de novos produtos ou ao aprimoramento de produtos já existentes. Isso sugere um foco significativo na inovação de produtos e serviços, que é essencial para manter a relevância.

Por outro lado, a categoria com a menor pontuação, 2,67, é a inovação em métodos de marketing para promoção, embalagem, preços e colocação de produtos ou serviços pós-venda. Isso indica que, embora exista um investimento em novas tecnologias e práticas de marketing, há uma

oportunidade para melhorar e intensificar os esforços nessa área. A inovação em marketing é crucial para comunicar os benefícios dos novos produtos e serviços ao público-alvo.

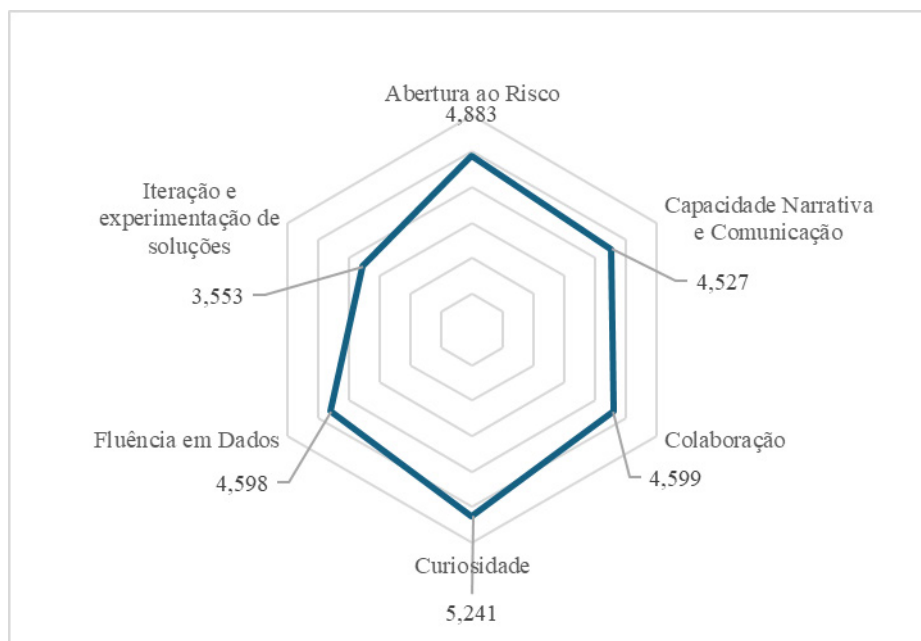
As demais categorias, como inovação em métodos de produção, logística, gestão de informações e práticas organizacionais, possuem pontuações intermediárias, variando entre 3,13 e 3,76. Essas pontuações indicam que as organizações do setor público brasileiro também estão atentas a melhorias operacionais e de gestão, mas talvez não com a mesma intensidade dedicada ao desenvolvimento de produtos. Em particular, a ênfase em métodos de produção e processamento de informação e comunicação, com pontuações de 3,76 e 3,62 respectivamente, mostram um compromisso com a eficiência e a modernização tecnológica.

Em resumo, a análise dos resultados da Figura 1 revela que as organizações do setor público dos quais os respondentes fazem parte têm um forte foco em inovação de produtos, mas poderiam se beneficiar de uma maior atenção às estratégias de marketing. Além disso, as melhorias contínuas nas áreas de produção, logística, gestão de informação e práticas administrativas são indicativas de uma abordagem equilibrada para a inovação, embora haja espaço para avanços mais significativos em todas as áreas.

Comportamento para inovação

A Figura 2 oferece uma visualização das pontuações de diferentes construtos de comportamento para inovação medidos pela escala ECIP (Escala de Comportamentos Inovadores Pessoais). Cada eixo representa um dos construtos, e a pontuação em cada eixo indica o grau em que o indivíduo ou grupo avaliado manifesta cada comportamento.

Figura 2 – Média dos construtos relativos ao comportamento para inovação



FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Primeiramente, a Curiosidade (5,241) obteve a pontuação mais alta entre todos os avaliados, sugerindo que o grupo ou indivíduo tem uma forte tendência a buscar novas informações, fazer perguntas e explorar novas áreas de conhecimento. Já a Abertura ao Risco (4,883) indica que há uma disposição significativa para assumir riscos. A abertura ao risco é essencial em ambientes inovadores, onde a experimentação e a possibilidade de falhar são partes integrantes do processo de desenvolvimento e implementação de novas ideias.

A Colaboração (4,599) também apresenta uma pontuação elevada, destacando a importância da capacidade de trabalhar bem com outros. Além disso, a Fluência em Dados (4,598) com uma pontuação alta indica que os indivíduos são proficientes em trabalhar com dados, interpretando-os e utilizando-os para informar decisões.

A Capacidade Narrativa e Comunicação (4,527) sugere que há uma habilidade bem desenvolvida para articular e comunicar ideias de forma eficaz. No entanto, a Iteração e Experimentação de Soluções (3,553) apresenta a pontuação mais baixa no gráfico, indicando uma área potencial de melhoria. Iteração e experimentação são processos fundamentais para o desenvolvimento e refinamento de inovações. A baixa pontuação pode sugerir uma hesitação em testar e iterar soluções repetidamente ou uma falta de recursos dedicados a essa prática.

De maneira geral, a análise das pontuações indica que há uma forte capacidade e predisposição para comportamentos que facilitam a inovação, com exceção da iteração e experimentação, que pode representar uma barreira potencial. Reforçar práticas que promovam a iteração e experimentação pode ser uma estratégia eficaz para equilibrar o perfil de inovação do grupo ou indivíduo avaliado.

Esse perfil comportamental de inovação na gestão pública é promissor, com várias áreas de competências que são essenciais para a inovação no setor público brasileiro. No entanto, atenção deve ser dada ao desenvolvimento de práticas de iteração e experimentação para garantir um processo inovador mais completo e robusto.

Análise do modelo de mensuração

Foi realizada a análise de confiabilidade das variáveis, distribuídas entre os oito construtos do modelo. Para isso, foi calculada a correlação entre os itens de cada construto respectivo (alfa de Cronbach). Observando os valores do alfa de Cronbach, é possível notar que a maioria das variáveis apresenta um valor acima de 0.7, o que é geralmente considerado aceitável em pesquisas sociais. A variável Curiosidade (CURIOS) apresentou o alfa de Cronbach (0.678) e a variável Capacidade Narrativa e Comunicação (NACOM) apresentou o menor alfa de Cronbach (0.444), o que pode indicar que os itens destas variáveis podem não estar medindo o mesmo construto de forma consistente.

Após a análise de confiabilidade, a avaliação de validade convergente foi executada com o objetivo de indicar o grau em que determinado item está relacionado ao seu respectivo construto, podendo ser avaliada via variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC). Em relação à confiabilidade composta, todas as variáveis apresentam valores de Confiabilidade Composta (ρ_a e ρ_c) acima de 0.7, exceto a variável Capacidade Narrativa e Comunicação

(NACOM) que apresentou o ρ_a de 0.455. Embora isso tenha ocorrido, ainda assim estes resultados são considerados muito bons. A variância média extraída, para a maioria das variáveis, é acima de 0.5, sugerindo que, em média, os itens de cada variável explicam mais da metade da variância do construto. A variável Comportamento para Inovação (COMPINOV) tem a variância média extraída (AVEs) abaixo de 0.5, o que pode indicar problemas com a validade convergente dessa variável, uma vez que é um construto de segunda ordem. A Tabela 2 apresenta as medidas de confiabilidade e validade dos nove construtos.

Tabela 2 – Confiabilidade e validade dos construtos

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (ρ_a)	Confiabilidade Composta (ρ_c)	Variância Média Extraída (AVE)
ARISC	0.791	0.798	0.878	0.707
COLAB	0.807	0.819	0.875	0.639
COMPINOV	0.927	0.929	0.935	0.397
CURIOS	0.678	0.706	0.825	0.615
FLUDA	0.836	0.839	0.891	0.671
IN0	0.913	0.936	0.927	0.615
INTEX	0.871	0.873	0.903	0.610
NACOM	0.444	0.455	0.781	0.641

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Já a Tabela 3, aborda uma análise da validade discriminante entre os construtos, demonstrando que os construtos gerados possuem uma relação maior com as variáveis que o pertencem do que com os outros construtos, exceto o construto COMPINOV, que é o construto de segunda ordem.

Tabela 3 – Validade discriminante entre os construtos

	ARISC	COLAB	COMPINOV	CURIOS	FLUDA	IN0	INTEX	NACOM
ARISC	0.841							
COLAB	0.512	0.800						
COMPINOV	0.744	0.813	0.630					
CURIOS	0.521	0.564	0.720	0.784				
FLUDA	0.506	0.578	0.821	0.591	0.819			
IN0	0.268	0.300	0.352	0.256	0.251	0.784		
INTEX	0.493	0.538	0.813	0.411	0.572	0.299	0.781	
NACOM	0.588	0.617	0.749	0.435	0.533	0.260	0.541	0.801

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

A tabela apresenta os coeficientes de correlação entre diferentes construtos, oferecendo insights sobre as relações entre esses elementos em um contexto específico. Observa-se que a Colaboração (COLAB) possui uma forte correlação com Comportamento para Inovação (COMPINOV), sugerindo que ambientes colaborativos podem ser propícios para o comportamento para inovação, desenvolvimento de habilidades e a geração de novas ideias, destacando seu papel central no estímulo à exploração e ao desenvolvimento de novas soluções. Outro aspecto, a correlação negativa entre inovação (INO) e os demais construtos reflete a necessidade de estimular o comportamento para inovação, ressaltando a importância de abordagens para promover a inovação.

Como se observa na Tabela 4, todas as variáveis que compõem cada construto apresentaram maior relação com o seu respectivo construto do que com os demais. Isso ocorre para todos os construtos analisados, evidenciando um bom indicativo do resultado obtido. As relações estão destacadas em negrito.

Tabela 4 – Cargas cruzadas entre as variáveis observadas e construtos

	ARISC	COLAB	COMPINOV	CURIOS	FLUDA	INO	INTEX	NACOM
CIAR01	0.770	0.411	0.576	0.350	0.432	0.179	0.383	0.419
CIAR02	0.891	0.397	0.611	0.502	0.398	0.233	0.385	0.414
CIAR03	0.856	0.477	0.681	0.455	0.445	0.257	0.468	0.630
CCICNCOM01	0.372	0.422	0.535	0.276	0.386	0.235	0.426	0.754
CICNCOM02	0.554	0.557	0.657	0.410	0.463	0.188	0.442	0.845
CICOLAB01	0.370	0.660	0.546	0.464	0.381	0.227	0.351	0.326
CICOLAB02	0.424	0.851	0.674	0.411	0.558	0.220	0.381	0.551
CICOLAB03	0.433	0.873	0.690	0.472	0.453	0.238	0.463	0.550
CCICOLAB04	0.407	0.797	0.677	0.464	0.447	0.276	0.514	0.521
CICURIOS01	0.364	0.481	0.582	0.813	0.481	0.252	0.358	0.308
CICURIOS02	0.448	0.515	0.630	0.879	0.499	0.220	0.355	0.393
CICURIOS03	0.421	0.309	0.471	0.643	0.406	0.117	0.245	0.322
CIFLDAD01	0.340	0.487	0.648	0.442	0.798	0.165	0.466	0.428
CIFLDAD02	0.300	0.477	0.637	0.523	0.796	0.138	0.436	0.402
CIFLDAD03	0.495	0.433	0.686	0.442	0.843	0.258	0.484	0.465
CIFLDAD04	0.508	0.496	0.716	0.530	0.839	0.255	0.488	0.449
CIEXSOL01	0.235	0.335	0.556	0.321	0.345	0.265	0.782	0.374
CIEXSOL02	0.248	0.467	0.626	0.363	0.438	0.270	0.797	0.385
CIEXSOL03	0.465	0.441	0.689	0.289	0.463	0.258	0.822	0.613
CIEXSOL04	0.448	0.423	0.650	0.332	0.390	0.234	0.832	0.415
CIEXSOL05	0.387	0.425	0.610	0.260	0.496	0.151	0.735	0.312

	ARISC	COLAB	COMPINOV	CURIOS	FLUDA	INO	INTEX	NACOM
CIEXSOL06	0.492	0.415	0.656	0.359	0.535	0.222	0.709	0.409
IN01	0.244	0.332	0.379	0.303	0.295	0.740	0.343	0.193
IN02	0.166	0.286	0.302	0.273	0.189	0.859	0.276	0.198
IN03	0.224	0.194	0.250	0.131	0.173	0.804	0.215	0.244
IN04	0.007	0.154	0.140	0.164	0.126	0.827	0.107	0.082
IN05	0.148	0.074	0.143	0.079	0.078	0.702	0.136	0.184
IN06	0.336	0.250	0.320	0.152	0.223	0.834	0.262	0.288
IN07	0.278	0.265	0.291	0.221	0.180	0.799	0.223	0.203
IN08	0.071	0.133	0.171	0.149	0.181	0.691	0.121	0.153

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Ao analisar as cargas cruzadas entre as variáveis observadas e os construtos, observa-se a força e a consistência das correlações entre as variáveis que compõem cada construto e várias tendências e padrões significativos emergem. Por exemplo, dentro do construto Inovação (INO), é possível observar cargas significativas entre as variáveis IN01, IN02, IN03, IN04, IN05, IN06, IN07 e IN08 e o próprio construto Inovação (INO), indicando uma forte relação entre essas variáveis em relação ao construto de interesse. Isso sugere uma coerência interna dentro do construto Inovação (INO) em termos de como essas variáveis estão associadas, com cargas variando entre 0.761 e 0.858. Já a variável Colaboração (CCICOLAB03) apresenta uma carga alta no construto Colaboração (COLAB (0.873)), sugerindo uma forte ligação com a colaboração organizacional. Este padrão indica que essa variável pode ser um indicador robusto de natureza colaborativa da organização. Além disso, várias variáveis demonstram associações significativas com múltiplos construtos. Por exemplo, a variável Interação e Experimentação de Soluções (CIEXSOL04) apresenta carga considerável em Interação e Experimentação de Soluções (INTEX (0.834)), sugerindo uma relação da capacidade adaptativa da organização e do envolvimento dos usuários na avaliação.

Além disso, ao analisar as correlações entre diferentes grupos de variáveis, é possível observar correlações cruzadas que podem fornecer insights adicionais sobre as dinâmicas organizacionais, como ao comparar as cargas entre variáveis relacionadas à colaboração (por exemplo, COLAB, CCICOLAB) e variáveis relacionadas à inovação (por exemplo, INTEX, NUDG), permite-se identificar possíveis pontos de conexão entre esses dois aspectos importantes da organização. Correlações cruzadas significativas entre esses grupos de variáveis podem indicar áreas onde a colaboração e a inovação estão correlacionadas, fornecendo pistas valiosas para estratégias organizacionais.

Essa diferenciação ressalta a diversidade na influência das variáveis observadas nos construtos subjacentes e oferece insights sobre as áreas de foco predominantes dentro da organização. Tais *insights* podem ser ferramentas úteis na identificação de áreas de foco para intervenções organizacionais destinadas a promover a colaboração e a inovação de maneira integrada.

Análise do modelo estrutural

A Tabela 5 fornece uma representação dos caminhos entre os construtos, revelando as relações de causa e efeito entre eles. Essa estrutura de interconexão entre os construtos é também visualmente representada na Figura 3 onde as linhas e setas indicam essas relações direcionadas, oferecendo uma visão clara das influências mútuas e dos impactos entre os diferentes elementos do modelo estrutural.

Tabela 5 – Coeficientes de caminho entre os construtos

Caminho	Coeficiente	P values
COMPINOV -> ARISC	0.744	0.000
COMPINOV -> COLAB	0.813	0.000
COMPINOV -> CURIOS	0.720	0.000
COMPINOV -> FLUDA	0.821	0.000
COMPINOV -> IN0	0.352	0.000
COMPINOV -> INTEX	0.813	0.000
COMPINOV -> NACOM	0.749	0.000

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

A análise dos principais resultados da Tabela 5 indica uma relação estatisticamente significativa entre o construto de segunda ordem comportamento para inovação (COMPINOV) com os construtos de primeira ordem que os compõem. Comportamento para Inovação (COMPINOV) possui forte relação positiva com Abertura ao Risco (ARISC), Colaboração (COLAB), Curiosidade (CURIOS), Fluência em Dados (FLUDA) e Iteração e experimentação de soluções (INTEX), com coeficientes de caminho variando de 0.720 a 0.821 e todos esses caminhos são estatisticamente significativos (p-value = 0.000).

O coeficiente de caminho entre Comportamento para Inovação (COMPINOV) e Fluência em Dados (FLUDA) é 0.821, indicando uma forte associação positiva. Com isso, trabalhadores da administração pública podem promover a colaboração e a troca de ideias para melhorar a fluidez no ambiente de trabalho.

Com relação ao teste *Goodness of fit*, os resultados foram os da Tabela 6.

Tabela 6 - Goodness of fit

	Modelo Saturado	Modelo Estimado
SRMR	0.123	0.125
d_ ULS	20.736	21.583
d_ G	n/a	n/a
Chi-square	∞	∞
NFI	n/a	n/a

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

A tabela apresenta métricas de ajuste para dois modelos: o Saturated Model e o Estimated Model. No SRMR, ambos os modelos têm valores próximos (0.123 e 0.125), indicando um ajuste aceitável. Já o d_ ULS, o modelo estimado tem 847 graus de liberdade a mais do que o modelo saturado, indicando complexidade no modelo estimado. O Chi-square é indefinido (∞) para ambos os modelos, o que sugere que o ajuste não pode ser avaliado por essa métrica, da mesma forma que o NFI (Normed Fit Index), que também é indefinido (n/a) para ambos os modelos. Os resultados sugerem que o Modelo estimado pode ser mais complexo em termos de graus de liberdade, mas ambos os modelos apresentam ajuste aceitável.

Os coeficientes de caminho permitem analisar a hipótese desta pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Teste de Hipóteses

Hipóteses	Relações	Coeficiente de Caminho	P value
H0	COMPINO ->INO	0.352	0.000

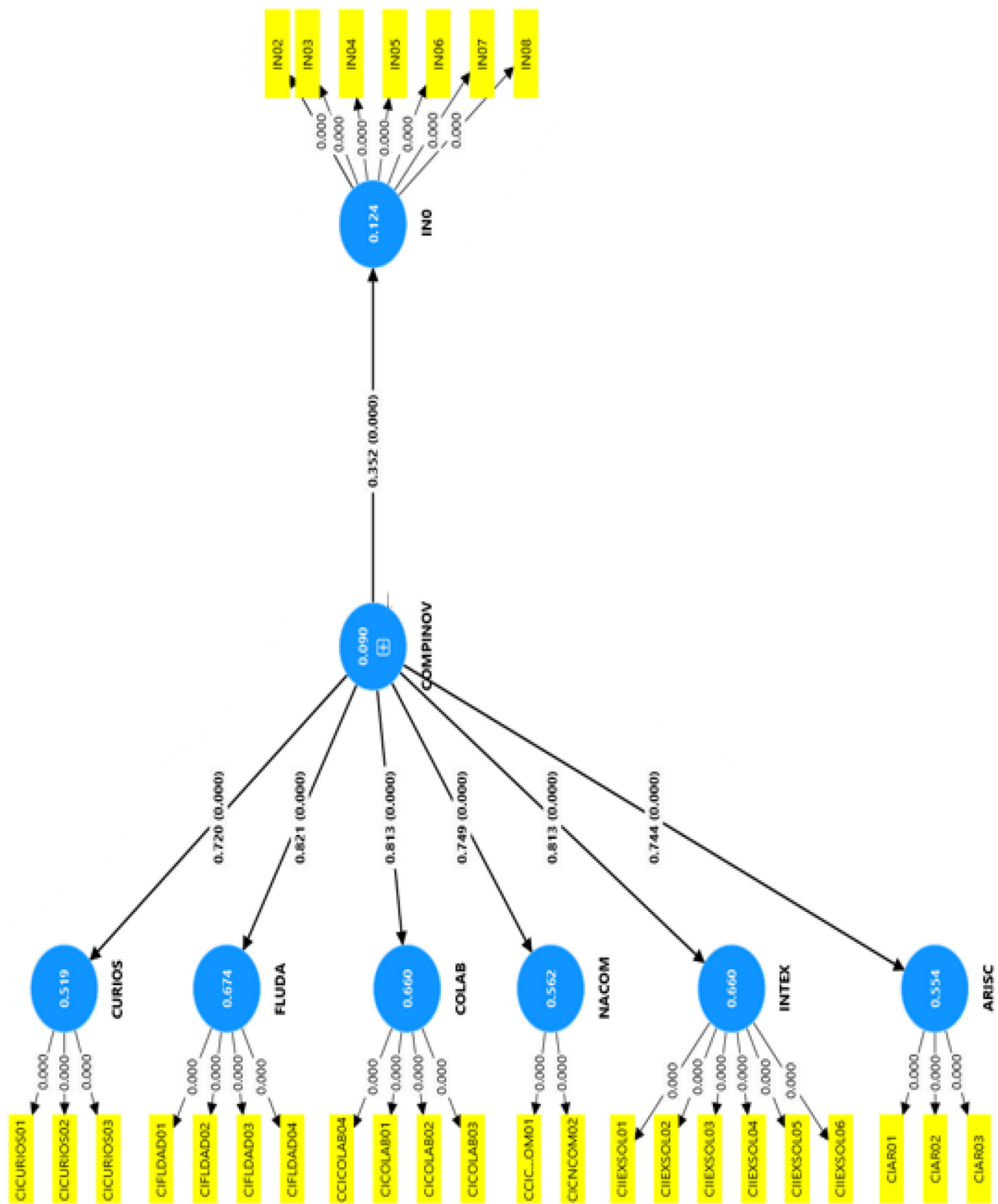
FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

A hipótese H0 – O comportamento para inovação está positivamente relacionado à implementação de inovação no setor público brasileiro foi confirmada. Há de se considerar o efeito (0.352), com p value 0.000. A inovação no local de trabalho e os comportamentos relacionados com a inovação associam-se positivamente à adoção da inovação, sendo o envolvimento dos funcionários crucial para uma implementação eficaz (Putnik et al., 2019).

As inovações no setor público podem encontrar restrições e limitações durante sua implementação. Embora o comportamento para inovação tenha relação com a inovação no setor público, há a necessidade de se estimular tal comportamento constantemente (ENAP, 2023).

Dessa forma, para concluir a análise do modelo estrutural, a Figura 3 apresenta a representação gráfica dos construtos, variáveis e as estatísticas obtidas no software PLS. Dos 9 construtos, 3 foram diretamente associados à hipótese e estão destacados na tabela 7. As interações permitem concluir que o construto Comportamento para Inovação (COMPINOV) está positivamente relacionado com o construto inovação em produtos e processos (INO).

Figura 3 – Resultados do modelo estrutural



FONTE: DADOS DA PESQUISA (2024)

Discussão dos resultados

Os resultados obtidos confirmam a hipótese de que o comportamento para inovação está positivamente relacionado à implementação de inovação no setor público brasileiro. O coeficiente de caminho (0,352; $p < 0,001$) indica que trabalhadores com atitudes inovadoras contribuem de forma significativa para o desenvolvimento e adoção de novas práticas e processos nas organizações públicas. Essa evidência empírica reforça o entendimento teórico de que a inovação não depende apenas de fatores estruturais e institucionais, mas também de elementos comportamentais e cognitivos (Vries, Bekkers & Tummers, 2016; Isidro-Filho, 2018; Montezano et al., 2022).

A forte correlação entre o construto de segunda ordem Comportamento para Inovação (COMPINOV) e seus componentes — Abertura ao Risco, Curiosidade, Colaboração, Fluência em Dados, Iteração e Experimentação e Capacidade de Narrativa e Comunicação — demonstra que o comportamento inovador é multifacetado e interdependente. Essa estrutura reflete as dimensões identificadas na Escala Comportamental para Inovação Pública (ENAP, 2023), confirmando sua validade teórica e empírica no contexto brasileiro.

O elevado coeficiente entre COMPINOV e Fluência em Dados (0,821) evidencia que a capacidade de interpretar e utilizar dados é uma das principais competências associadas à inovação no setor público contemporâneo. Esse resultado converge com estudos recentes que apontam a tomada de decisão baseada em evidências como um vetor essencial para o aprimoramento de políticas e serviços públicos (Acosta & Borrell-Porta, 2025; Kankanhalli et al., 2017). Assim, servidores que dominam a análise e a comunicação de dados tendem a identificar oportunidades de melhoria e a propor soluções mais eficazes.

Outro destaque é a forte associação entre COMPINOV e Colaboração (0,813), o que confirma a importância da cooperação interinstitucional para o êxito das práticas inovadoras. A literatura enfatiza que a inovação no setor público depende de redes colaborativas e da construção de parcerias horizontais entre diferentes atores organizacionais e sociais (Rakšnys, Valickas & Vanagas, 2020; OECD, 2017). A colaboração possibilita o compartilhamento de conhecimento, o aprendizado coletivo e a criação de soluções mais adaptáveis e sustentáveis, alinhando-se ao modelo de inovação aberta proposto por Chesbrough (2006).

Da mesma forma, a Curiosidade (coeficiente 0,720) e a Abertura ao Risco (0,744) mostraram-se dimensões críticas para sustentar o comportamento inovador. Esses achados reforçam as contribuições de Židonis et al. (2020) e Vassallo et al. (2023), que apontam a curiosidade e a disposição para enfrentar a incerteza como elementos fundamentais para a geração de novas ideias e a superação da resistência organizacional. No contexto do setor público, onde prevalecem estruturas burocráticas e normativas rígidas, esses comportamentos representam o motor da mudança institucional e da transformação cultural.

Em contrapartida, a Iteração e Experimentação (3,553) apresentou a menor média entre os construtos, sinalizando um ponto de fragilidade. Esse resultado sugere que, embora os servidores demonstrem interesse e engajamento em inovação, ainda há limitações na prática de testar, ajustar e aprimorar soluções continuamente. Conforme Piening (2011), a iteração é essencial para o aprendizado organizacional e para o sucesso da implementação da inovação, pois permite que

as soluções sejam adaptadas a contextos dinâmicos. A ausência dessa prática pode restringir o alcance e a sustentabilidade das inovações públicas, reforçando a necessidade de políticas que incentivem a experimentação e a tolerância ao erro (Isidro-Filho, 2018).

O coeficiente de caminho positivo, porém moderado, entre Comportamento para Inovação e Inovação em Produtos e Processos (0,352) reforça que as atitudes individuais, embora determinantes, precisam ser apoiadas por condições institucionais adequadas. A literatura destaca que o comportamento inovador só se traduz em resultados concretos quando há ambiente organizacional propício, liderança inspiradora e incentivos institucionais que legitimem o risco e a criatividade (Crossan & Apaydin, 2010; Costa, Pádua & Moreira, 2023). Assim, as organizações públicas devem investir em mecanismos de apoio e reconhecimento que reforcem a conexão entre comportamento inovador e resultados efetivos.

Por fim, os resultados desta pesquisa alinham-se à perspectiva da teoria da difusão da inovação de Rogers (1962), segundo a qual a adoção de novas práticas é condicionada tanto por fatores individuais quanto organizacionais. Os servidores com maior curiosidade, fluência em dados e abertura ao risco podem ser interpretados como “inovadores” e “adotantes iniciais”, desempenhando papel decisivo na disseminação de práticas inovadoras no setor público.

Em síntese, a análise empírica corrobora os pressupostos teóricos de que a inovação no setor público é impulsionada por comportamentos individuais orientados à experimentação, colaboração e aprendizado contínuo. Entretanto, os dados também evidenciam desafios relacionados à baixa iteração e à necessidade de consolidar ambientes institucionais mais flexíveis e colaborativos. Esses achados reforçam a relevância de políticas públicas e programas de capacitação que estimulem o comportamento inovador, consolidando uma cultura de inovação voltada à transformação e modernização da administração pública brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a relação entre o comportamento para inovação e a implementação de inovação no setor público brasileiro, confirmando empiricamente a hipótese de que atitudes inovadoras dos servidores públicos estão positivamente associadas à adoção e execução de práticas inovadoras nas instituições. A análise estatística demonstrou que servidores que apresentam curiosidade, abertura ao risco, colaboração, fluência em dados, narrativa eficaz e disposição para iterar e experimentar soluções são também aqueles mais engajados em processos de inovação organizacional.

De forma ampla, os achados reforçam que a capacidade inovadora das organizações públicas não depende apenas de estruturas, recursos ou tecnologias, mas, sobretudo, de aspectos humanos e culturais que sustentam o processo de mudança. A cultura de inovação emerge, portanto, como um produto das interações entre indivíduos e instituições, nas quais o comportamento inovador atua como catalisador de transformações que tornam o Estado mais eficiente, adaptável e responsivo às demandas sociais. Assim, fomentar o comportamento inovador significa investir não apenas na melhoria dos processos internos, mas na construção de uma administração pública mais moderna e centrada no cidadão.

A contribuição teórica desta pesquisa consiste em ampliar o entendimento sobre o papel do comportamento individual na gestão pública inovadora, demonstrando empiricamente que atitudes e competências pessoais são determinantes para o sucesso da inovação. Ao aplicar a ECIP adaptada com escala Likert em um contexto empírico brasileiro, este estudo reforça sua aplicabilidade como instrumento para diagnóstico e gestão de competências inovadoras. Essa contribuição oferece base para novas investigações que explorem a interação entre fatores individuais, organizacionais e institucionais na consolidação da cultura de inovação no setor público.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que gestores públicos e formuladores de políticas devem priorizar ações de capacitação e políticas de incentivo que estimulem comportamentos inovadores entre servidores. Programas voltados ao aprendizado contínuo, à experimentação e à colaboração intersetorial podem fortalecer a capacidade de resposta do setor público a desafios complexos e promover ambientes organizacionais mais abertos à mudança.

Por fim, este estudo contribui também em uma dimensão social mais ampla, ao evidenciar que o fortalecimento de uma cultura de inovação no setor público é condição essencial para um Estado mais participativo e orientado a resultados. A promoção de comportamentos inovadores entre servidores não apenas melhora a eficiência da gestão pública, mas também amplia a capacidade do governo de gerar valor público, desenvolver políticas mais inclusivas e oferecer serviços que acompanhem a velocidade das transformações da sociedade contemporânea.

Entretanto, a pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A pesquisa foi realizada com uma amostra específica do setor público brasileiro, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos institucionais ou culturais. Além disso, a mensuração das variáveis se baseou em autopercepções dos respondentes, o que pode introduzir vieses de deseabilidade social. A ausência de uma análise longitudinal também impede a observação de efeitos ao longo do tempo.

Diante disso, os autores sugerem que futuras pesquisas aprofundem essa temática, especialmente por meio da inclusão de variáveis relacionadas à adoção de *nudges* – mecanismos de incentivo comportamental – como mediadores ou moderadores na relação entre comportamento inovador e implementação de inovação. A exploração dessas variáveis poderá enriquecer a compreensão dos fatores que influenciam a inovação no setor público, especialmente sob a ótica da economia comportamental.

REFERÊNCIAS

- Acosta, C., & Borrell-Porta, M. (2025). Fostering innovation through collaboration: a comparison of collaborative approaches to policy design. *Policy & Politics*. <https://doi.org/10.1332/03055736y2024d000000058>
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLSSEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359–394.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Cavalcante, P., Camões, M., Cunha, B., & Severo, W. (2017). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.

- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa* (2ª ed.). Artmed.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management of innovation. *Journal of Management*, 40(4), 1081-1091.
- Dockx, E., & Verhoest, K. (2023). Dissecting the organization matters: Gauging the effect of unit-level and organization-level factors on perceived innovation outcomes. *Public Policy and Administration*. <https://doi.org/10.1177/09520767231193605>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, **Relatório ECIP**, Brasília, 60p., 2023.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Gadelha, C. A. G. (2016). Política industrial, desenvolvimento e os grandes desafios nacionais. In H. M. M. Lastres, J. E. Cassiolato, G. Laplane, & S. Fernando (Orgs.), *O Futuro do Desenvolvimento* (1ª ed., Vol. I, pp. 215-351). Unicamp.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Gonzalez, R., & Melo, T. (2018). Inovação por exploração e exploração do conhecimento: um estudo empírico do setor automobilístico. *Gestão & Produção*, 25(1), 1-15.
- Hair, J. F., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman.
- Hult, T., & Abrahamson, E. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Isidro-Filho, A. (2018). *Gestão Pública Inovadora: um guia para a inovação no setor público*. CRV.
- Kankanhalli, A., Zuiderwijk, A., & Tayi, G. (2017). Open innovation in the public sector: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 34, 84-89. <https://doi.org/10.1016/j.GIQ.2016.12.002>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3ª ed.). The Guilford Press.
- Palumbo, R., Casprini, E., & Manesh, M. (2023). Unleashing open innovation in the public sector: A bibliometric and interpretive literature review. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-12-2022-1745>
- Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Margaretha, M., Sudiro, A., Kurniawati, D. T., & Prabandari, S. P. (2025). Enhancing innovative work behavior through perceived organizational support: The mediating role of person-organization fit. *PPM – Public Policy and Management*, 23(2), 583-594. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.42](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.42)
- Miranda, A. F. D. (2019). *A gestão de recursos humanos numa perspectiva para inovar: um estudo de caso* (Dissertação de mestrado). Fundação Oswaldo Cruz.
- Montezano, L., Isidro, E. A., La Falce, J. L., & Sano, H. (2022). Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora no Brasil. *Temas de Administração Pública*, 16(1), 86-115. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/61415>
- OCDE. (2018). *Manual de Oslo*. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
- OECD. (2017). *Core skills for public sector innovation*. In *Skills for a High Performing Civil Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-6-en>
- OECD. (2022). *Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation: A Strategic Portfolio Approach* (OECD Public Governance Reviews). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/052b06b7-en>
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?. *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
- Paschoiotto, W. P., Cunha, C. J. C. A., & Silva, S. M. (2024). Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. *Revista de Administração Pública*, 58, e2023-0037.
- Piening, E. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation. *Public Management Review*, 13, 127-157. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.501615>

- Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Putnik, K., et al. (2019). Innovation adoption of employees in the logistics sector in the Netherlands: The role of workplace innovation. *European Journal of Workplace Innovation*, 4(2), 176-192.
- Rakšnys, A., Valickas, A., & Vanagas, R. (2020). Challenges of Creation and Implementation of Collaborative Innovations in Public Sector Organisations. *Public Policy and Administration*, 19, 9–21. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.19.1.25989>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*.
- Schumpeter, J. A. (1997[1934]). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Nova Cultural.
- Silva, D., Bagno, R., & Salerno, M. S. (2014). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production*, 24(2), 477-490.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Souza, F. E., Narcizo, R. B., & Tamella, I. (2022). Um modelo conceitual para a relação entre pesquisa e desenvolvimento e gestão da inovação. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, 9(3), 1–28.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* (5ª ed.). Bookman Editora.
- Veloso, A., Roque, H., Ferreira, A. T., & Gomes, J. (2021). Características psicométricas de uma medida adaptada de comportamento inovador no trabalho. *Review of Business Management*, 23(1), 141–152.
- Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- Vassallo, J., Banerjee, S., Zaman, H., & Prakash, J. (2023). Design thinking and public sector innovation: The divergent effects of risk-taking, cognitive empathy and emotional empathy on individual performance. *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104768>
- Yudiatmaja, W., Salomo, R., & Prasojo, E. (2023). Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee Through Leadership Styles and Organizational Trust. *SAGE Open*, 13. <https://doi.org/10.1177/21582440231178545>
- Židonis, Ž., Bilinskyi, D., & Nazyrov, K. (2020). Management innovation practices to public sector organizations. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.32](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.32)

GÊNERO, EMPREENDEDORISMO E PRÁTICA ORGANIZATIVA: PODER DISCIPLINAR, BIOPODER E (RE)EXISTÊNCIAS DE EMPREENDEDORAS NEGRAS EM SEGMENTOS DOMINADOS PELO MASCULINO

GENDER, ENTREPRENEURSHIP AND ORGANIZATIONAL PRACTICE: DISCIPLINARY POWER, BIOPOWER AND (RE)EXISTENCES OF BLACK WOMEN ENTREPRENEURS IN MALE-DOMINATED SEGMENTS

AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI

amandazambelli@gmail.com
Faculdade de Ensino Superior de Linhares
<https://orcid.org/0000-0002-5761-2206>

R E S U M O

Os discursos normalizadores sobre o empreendedorismo têm posicionado este fenômeno como algo inquestionavelmente positivo e neutro em termos de gênero. Visto como alternativa à desaceleração econômica, especialmente para as mulheres, o empreendedorismo tende a ser compreendido por meio de uma lógica linear, desconsiderando aspectos relacionados a barreiras, desafios e possibilidades de compreensão alternativa do tema, a partir das subjetividades de quem empreende e do olhar processual voltado para o que significa empreender. Assim, o objetivo deste artigo é analisar as relações de poder e possibilidades de resistência existentes nos discursos de mulheres negras que empreendem em segmentos dominados pelo masculino. Para isso, 14 mulheres pertencentes a um instituto de tecnologia social e inovação da Grande Vitória, no Espírito Santo, foram entrevistadas. Os dados, produzidos foram submetidos à análise do discurso proposta por Michel Foucault. Os resultados demonstraram a existência de poder disciplinar e biopoder que regem as formas de agir dessas mulheres no empreendedorismo. Entretanto, foi possível identificar também possibilidades de resistência, por meio da resistência como reexistência enquanto mulher e enquanto empreendedora. Importante destacar a influência dos aspectos raciais associados às subjetividades sobre o que para essas mulheres significa empreender.

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

Poder; Resistência; Práticas organizativas; Empreendedorismo; Mulheres empreendedoras negras.

A B S T R A C T

Normalizing discourses on entrepreneurship have positioned this phenomenon as something unquestionably positive and neutral regarding gender. Seen as an alternative to the economic slow-down, especially for women, entrepreneurship tends to be understood through a linear logic, disregarding aspects related to barriers, challenges and possibilities of alternative understanding of the topic, based on the subjectivities of those who undertake and the procedural look focused on what it means to undertake. Thus, this article aims to analyze the power relations and possibilities of resistance that exist in the speeches of black women who undertake business in male-dominated segments. For this, 14 women belonging to a social technology and innovation institute in Greater Vitória, Espírito Santo, were interviewed. The data produced were subjected to discourse analysis proposed by Michel Foucault. The results demonstrated the existence of disciplinary power and biopower that govern the ways these women act in entrepreneurship. However, it was also possible to identify possibilities for resistance, through resistance as re-existence as a woman and as an entrepreneur. It is important to highlight the influence of racial aspects associated with subjectivities on what it means for these women to undertake.

K E Y W O R D S

Power; Resistance; Organizational practice; Entrepreneurship; Black women entrepreneurs.

INTRODUÇÃO

Os discursos sobre o empreendedorismo, que permeiam a sociedade, muitas vezes iniciado no contexto acadêmico-universitário, tendem a reproduzir um padrão heteronormativo de gênero que afeta as escolhas de cursos e profissões que homens e mulheres desejam assumir (Brandão et al., 2019). Mesmo mulheres altamente qualificadas possuem dificuldades em alcançar a legitimação social de seu papel empreendedor, em função de barreiras que elas enfrentam por meio dos discursos que circulam relacionados a quem pode se tornar um empreendedor e quais empreendimentos essa profissional pode gerenciar (Bertolami et al., 2018).

Gênero e empreendedorismo não são fenômenos emergentes. Diversos estudos a respeito do tema no mundo (Essers, 2009; Ahl & Marlow, 2012; Marlow & Dy, 2018) e no Brasil (Brandão et al., 2019; Vilela et al., 2020; Carmo et al., 2021) têm demonstrado as desigualdades de gênero e o reforço da vertente neoliberal que circula nos discursos sobre empreendedorismo a partir de regras de conduta de gênero. Entretanto, conforme explicam Ferreti e De Souza (2021), o empreendedor não se encontra livre ou fora das normas discursivas. O discurso circula por meio dessa repetição de normas, que gera relações de poder e de possibilidades de resistência e de subversão das identidades (Butler, 2004).

Adicionalmente, Imas et al. (2012) pontuam que a compreensão do empreendedorismo deve ir além do aspecto unidimensional relacionado à perspectiva econômica ou individual, por meio

das múltiplas identidades e complexidades sobre o que significa se tornar um empreendedor e sobre quais espaços podem ser ocupados por homens, mulheres e outras categorias identitárias relacionadas à raça e classe no empreendedorismo. Assim, os desafios associados ao empreendedorismo não se manifestam de forma similar entre os indivíduos, uma vez que mulheres, especialmente mulheres marginalizadas, enfrentam dificuldades maiores em função de sua condição social (Qureshi et al., 2023).

A desaceleração econômica e a redução do número de empreendedores em 2021 no Brasil em função da COVID-19 fizeram com que o Brasil concluísse o ano de 2021 com 43 milhões de pessoas com negócios próprios (GEM, 2021). Apesar da redução de 10% em relação a 2020, os dados reforçam que os discursos que circulam sobre o campo empreendedor ainda o consideram uma alternativa ao desemprego e à possibilidade de ocupar espaços escassos no mercado tradicional de trabalho, especialmente para mulheres (Vilela et al., 2020). Com relação ao empreendedorismo feminino, dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (2024) demonstram que o Brasil atingiu um recorde de 10,35 milhões de mulheres à frente de negócios, representando 34% dos empreendedores. Entretanto, elas ainda recebem cerca de 20% a menos que empreendimentos geridos por homens (GEM, 2024).

Para além do recorte de gênero, o empreendedorismo no Brasil é permeado por um recorte racial. Assim, o olhar interseccional possibilita compreender este fenômeno a partir de estruturas de opressão, em nível micro e macro social (Almeida et al., 2021). Dessa forma, este artigo tem o objetivo de analisar as relações de poder e possibilidades de resistência de mulheres empreendedoras negras que possuem empreendimentos em segmentos dominados pelo masculino.

Para isso, foram realizadas entrevistas com 14 mulheres empreendedoras que empreendem em segmentos dominados pelo masculino, tais como oficinas mecânicas, barbearias, além de área de Finanças e Novas Tecnologias. Todas fazem parte de um instituto de tecnologia social e inovação localizado na região da Grande Vitória, no Espírito Santo. Trata-se de um laboratório de inovação e tecnologia social, formado por corpos pretos, periféricos e movimentos pluriversais de olhares e soluções transformadores (Carneiro & Gomes, 2018). Em função do protagonismo negro e impacto social do instituto, considerou-se que este espaço poderia contribuir para o que se deseja atingir em termos de objetivo de pesquisa. Os dados foram analisados por meio da análise do discurso proposta por Michel Foucault.

REFERENCIAL TEÓRICO

As relações de poder e os discursos no empreendedorismo: dispositivos legal, disciplinar e biopolítica

Conforme afirmam Souza et al. (2019), os processos de subjetivação operam e circulam por meio de dispositivos de poder. Dispositivos não devem ser compreendidos como estruturas determinísticas de poder, uma vez que para Foucault (1979) o poder não é algo apenas negativo,

restritivo e repressor, mas produtor de formas de existência subjetiva. Além disso, os elementos do dispositivo não se constituem de campos discursivos ou não discursivos, por isso, é necessário avaliar as interconexões entre esses elementos, pois o dispositivo possui uma natureza relacional (Raffnsøe *et al.*, 2016). Na visão de Foucault (1979), o poder não possui uma origem, está em constante transformação. Trata-se de algo que não é uma propriedade e sim uma relação, que emerge quando uma relação social se estabelece (Souza, 2014).

Para Foucault (2004), os discursos podem criar efeitos que se tornam verdades e relações de poder, fazendo com que as identidades tenham de se adequar ao que é esperado, por meio da articulação entre conhecimento e poder. No contexto empreendedor, a relação poder-saber implica a ideia de que o discurso do empreendedorismo e o conhecimento atuam como um mecanismo para o exercício do poder (Ogbor, 2000). É possível considerar esta relação a partir do conceito de saber dominado de Foucault (1979), que pode ser compreendido de duas formas: por um lado, os conteúdos históricos que foram sepultados, mascarados em coerências funcionais; por outro, pelas sistematizações formais.

As pessoas e as instituições não se constituem como fonte do poder, porém são elas que o veiculam em suas diversas formas (Foucault, 1979). Essas formas de poder se aplicam à vida cotidiana, que categoriza o indivíduo, marca-o com a sua própria individualidade, lhe impõe uma lei de verdade que deve ser reconhecida pelos outros e por ele mesmo (Foucault, 2003). Três dispositivos de poder são abordados por Foucault (2008) como atuando de modo interconectado na sociedade (a saber: dispositivo legal, dispositivo disciplinar e dispositivo de segurança/defesa social, também chamado de biopolítica).

Por sua vez, o poder disciplinar ao invés de negar e proibir, busca produzir um sujeito útil e dócil (Souza *et al.*, 2019). Trata-se de um dispositivo preventivo e produtivo, que busca criar mecanismos para evitar que o indesejável ocorra antes de seu acontecimento. Para isso, produz algo novo, que passa a ser visto como desejável (Foucault, 2008). Por fim, Foucault desenvolveu o conceito de biopolítica para descrever uma variante de poder que não mais simplesmente restringe ou delimita os indivíduos, mas investe na “própria vida” (Walker *et al.*, 2021). O exercício do biopoder implica a prática de uma tecnologia de poder que não se dirige apenas ao corpo, mas à vida, ou seja, sobre os processos da vida, tais como morte, nascimento, trabalho, velhice, produtos do trabalho e sua circulação (Temple, 2013). Assim, as práticas de biopoder funcionam como ponto de articulação entre as disciplinas do corpo e a regulação da população.

No campo empreendedor, os discursos contemporâneos que circulam sobre o empreendedorismo tendem a considerá-lo uma atividade econômica, favorável ao desenvolvimento e neutra do ponto de vista de gênero (Calás *et al.*, 2009; Marlow & Martinez Dy, 2018). Posteriormente, os dispositivos de poder que circulam por meio dos discursos passaram a posicionar o homem como idealizador, figura heroica, empreendedor nato (Bruni *et al.*, 2004; Ahl, 2006; Essers, 2009; Ahl & Marlow, 2012), enquanto as atitudes de mulheres empreendedoras são percebidas como invisíveis (Mirchandani, 1999), e suas experiências consideradas inadequadas, tendenciosas ou distorcidas (Ferber & Nelson, 2009).

Importante reforçar que poder e resistência se constituem de uma relação, ou seja, o poder não se encontra em condição de exterioridade à resistência e vice-versa (Souza *et al.*, 2006). Entretanto, para possibilitar uma melhor compreensão dos elementos que constituem os dispositivos de poder as apresentações dos dispositivos de poder e suas possibilidades de resistência no empreendedorismo são apresentadas de forma separada neste artigo. Segundo Foucault, “[...] o exercício da disciplina supõe um dispositivo que obrigue pelo jogo do olhar; um aparelho onde as técnicas que permitem ver induzam a efeitos de poder” (Foucault, 2008, p. 173).

Resistir para (re)existir: poder e possibilidades de resistência no empreendedorismo

O uso da expressão “resistir para reexistir” foi utilizado entre outros autores, por Irigaray *et al* (2021) para demonstrar como mesmo sem estratégia, algumas situações podem se constituir de resistências que, quando acontecem, permitem ao sujeito reexistir por meio de suas subjetividades. Para Scott (2004), quando se trata de resistências, não se pode afirmar que exista um modelo de resistência ativa ou resistência passiva, uma vez que se trata de dois lados de um mesmo processo e possuem intencionalidade, mas não estratégia (Foucault, 1980). As possibilidades de resistência se constituem de um processo de subjetivação, o sujeito não resiste racionalmente ou emocionalmente, conscientemente ou não (Scott, 2004). Entretanto, as resistências, assim, como o poder, se constituem de uma relação que acontece por meio dos discursos, onde ocorrem as reproduções normativas. Uma vez que a repetição dessas normas não é feita sempre da mesma forma, traz instabilidades e riscos, o que possibilita sua subversão (Harding *et al.*, 2017).

Pensar as relações de poder e a resistência, segundo Temple (2013), devem ir além das discussões de bom ou mau, do certo ou do errado, do lícito e do ilícito, do normal ou do anormal. Uma vez que se constituem de uma relação, poder e resistência nos afetam a todo o instante. Para Irigaray *et al* (2021), as resistências envolvem práticas e necessidades de afirmação de uma existência. Para Vilela e Hanashiro (2020), os desafios de equidade de gênero perpassam vários níveis hierárquicos nas organizações, sendo ainda constatada a presença substancialmente menor de mulheres, especialmente em cargos mais estratégicos, bem como em níveis de gestão e coordenação das equipes.

Ogbor (2000) ressalta que uma das consequências da legitimação de discursos dominantes sobre empreendedorismo é o processo de masculinização da mulher empreendedora. Isso ocorre por meio da repetição das normas e comportamentos esperados de um ‘bom empreendedor’. Entretanto, Bruni *et al.* (2004) demonstram que, ao assumir comportamentos vistos como masculinos, as mulheres empreendedoras passam a ser novamente posicionadas e comparadas a aspectos ainda associados à masculinidade, desta vez julgadas como ‘mãos de ferro’ ou ‘sem coração’.

Contudo, considerando que as normas de gênero são reproduzidas e que cada reprodução gera uma individualização, toda repetição gera uma possibilidade de alteração de suas repetições (Butler, 2004). Assim, uma vez que toda repetição das normas é instável, abre a possibilidade de

subversão da matriz de poder com a sua lógica de inteligibilidade. Uma identificação específica, então, traz instabilidades e riscos, o que possibilita dizer que toda relação de poder traz possibilidades de resistência e subversão (Harding *et al.*, 2017).

Na visão de Ashcraft (2005), resistência é algo polissêmico, inconstante e instável. Ela pode se caracterizar em uma recusa em aceitar a identidade normativa ou um senso de si que ameaça reduzir o sujeito a um abjeto, por não conseguir se posicionar em nenhuma categoria identitária e, consequentemente, ser incapaz de falar de determinada posição (Harding *et al.*, 2017). No contexto organizacional, alguns autores consideram a resistência como uma ação micropolítica, em que devem ser considerados os efeitos em termos de significados, identidades e subjetividades (Bassel, 2014; Dick, 2015). Ações micropolíticas contribuem para a criação de contradiscursos, que consequentemente geram formas alternativas de produzir conhecimento (Gálvez *et al.*, 2018). Assim, atos de resistência podem se constituir de microemancipações. Thomas e Davies (2005) consideram que tais microemancipações não necessariamente resultam em uma ruptura completa ou mudança radical, mas se tornam efetivas em seus propósitos.

Assim, as resistências não atuam para se tornarem forças hegemônicas, uma vez que não possuem estratégia. Elas atuam desestabilizando o que aparentemente é visto como estável, ou seja, as resistências atuam das mais diversas formas sem se constituírem de uma estratégia para impor sua hegemonia em relação às demais forças (Souza, 2014; Harding *et al.*, 2017). Para Foucault (1995), onde há poder há resistência, ou seja, não se trata de uma relação entre dominantes e dominados. Mesmo sem que haja uma estratégia, as resistências permitem uma ressignificação das normas, o que faz com que a subversão da identidade aconteça a partir do enfraquecimento da norma, possibilitando a sua rearticulação (Butler, 1993).

3 METODOLOGIA

O objetivo deste artigo foi analisar quais as relações de poder e possibilidades de resistência existentes nos discursos de mulheres empreendedoras negras que possuem empreendimentos em segmentos dominados pelo que de forma heteronormativa é enxergado como do universo masculino. Para isso, após buscas em sites, *Instagram*, páginas no *Facebook* e contato com demais pesquisadores sobre gênero e empreendedorismo para identificação do perfil, chegou-se a um Instituto fundado em 2015, na cidade de Vitória, Espírito Santo. Trata-se de um laboratório de inovação e tecnologia social, formado por corpos pretos, periféricos e movimentos pluriversais de olhares e soluções transformadores que são trabalhados em duas frentes: Escritório de Projetos e Projetos Institucionais (Carneiro & Gomes, 2018).

Apesar de terem realizado ações para mais de 500 mulheres ao longo de sua fundação, foi possível perceber que nem todas puderam ser definidas como mulheres empreendedoras que empreendem em segmentos dominados pelo masculino e homens. Dessa forma, o convite foi realizado apenas para empreendedoras que estavam cadastradas no Instituto e com CNPJ ativo na época do contato para realização da pesquisa. Foi critério de definição que a participante empreendesse ou tivesse negócios em atividades tradicionalmente exercidas por homens, tais

como segmentos de construção civil, finanças, tecnologias, ou empreendimentos tais como barbearias, oficinas mecânicas, para citar alguns. Importante ressaltar, também, a necessidade de essas mulheres possuírem conta na mídia social *Instagram* e que suas empresas tivessem, no mínimo, um ano de atuação, em função de maior riqueza de relatos sobre barreiras, experiências e a concepção e administração do próprio negócio.

O convite foi realizado para empreendedoras que de alguma forma tenham se envolvido em iniciativas do Instituto, desde que atendidos este critério relacionado ao tipo de empreendimento que possuem. Foi critério de definição que a participante empreendesse ou tivesse negócios em atividades tradicionalmente exercidas por homens, tais como segmentos de construção civil, finanças, tecnologias, ou empreendimentos tais como barbearias, oficinas mecânicas, para citar alguns. Importante ressaltar, também, a necessidade de essas mulheres possuírem conta na mídia social *Instagram* e que suas empresas tivessem, no mínimo, um ano de atuação, em função de maior riqueza de relatos sobre barreiras, experiências e a concepção e administração do próprio negócio.

Vinte e duas participantes foram identificadas como mulheres empreendedoras que possuem empreendimentos em segmentos de mercado dominados pelo masculino/homens e convidadas a participar da pesquisa. Dessas, 14 aceitaram participar da pesquisa, três recusaram e as demais não responderam ou não conseguiram adequar suas agendas à participação.. Dessa forma, o contato com as participantes foi feito por meio de mensagens via aplicativo de celular e mensagens via *direct* da rede social *Instagram*. As entrevistas foram realizadas por telefone ou videoconferência, gravadas com autorização prévia das participantes. Posteriormente, as entrevistas foram tratadas com a ajuda do *software* qualitativo de análise de dados MAXQDA. O perfil das participantes pode ser identificado na tabela I, a seguir.

Tabela I. Perfil das participantes

Nome	Gênero/Raça	Orientação Sexual	Idade	Ramo no Empreendedorismo	Tempo de Empreendedorismo
Alzira	Mulher negra	Heterossexual	33	Oficina Mecânica	14 anos
Ana Maria	Mulher negra	Heterossexual	30	Educação e Tecnologia	4 anos
Carolina	Mulher negra	Heterossexual	49	Educação e Tecnologia	5 anos
Cidinha	Mulher negra	Lésbica	40	Vinhos e bebidas finas	4 anos
Cristiane	Mulher negra	Heterossexual	20	Bodypiercing	3 anos
Conceição	Mulher parda	Lésbica	30	Hamburgueria Gourmet	3 anos
Elizandra	Mulher negra	Lésbica	21	Design e venda de camisetas periféricas	6 anos

Nome	Gênero/Raça	Orientação Sexual	Idade	Ramo no Empreendedorismo	Tempo de Empreendedorismo
Esmeralda	Mulher negra	Lésbica	29	Design e venda de camisetas periféricas	6 anos
Geni	Mulher negra	Heterossexual	31	Finanças	2 anos
Jarid	Mulher negra	Heterossexual	36	Ecoquímica	7 anos
Sônia	Mulher indígena	Lésbica	18	Barbearia	2 anos
Lia	Mulher negra	Lésbica	40	Construção Civil	7 anos
Lélia	Mulher negra	Heterossexual	28	Finanças	3 anos
Mel	Mulher negra	Heterossexual	30	DJ	10 anos

Todos os nomes sugeridos para as entrevistadas são fictícios de forma a proteger e reforçar que se trata de uma pesquisa anônima em que as mulheres não têm a necessidade de se identificar. Os nomes escolhidos são referências a mulheres que contribuíram e contribuem até os dias de hoje com a literatura do Brasil. São elas: Alzira Rufino, Ana Maria Gonçalves, Carolina Maria de Jesus, Cidinha da Silva, Cristiane Sobral, Conceição Evaristo, Elizandra Souza, Esmeralda Ribeiro, Geni Guimarães, Jarid Arraes, Lia Vieira, Lélia Gonzalez e Mel Duarte. A única exceção, o nome Sônia foi utilizado para identificar a mulher indígena do grupo, uma homenagem à Sonia Guajajara, coordenadora executiva da Articulação dos Povos Indígenas do Brasil.

O processo de tratamento dos dados ocorreu por três etapas de codificação: aberta, axial e seletiva (Corbin & Strauss, 1990). Após a transcrição e processo de codificação, as entrevistas foram analisadas por meio da Análise do Discurso Foucaultiana (ADF). Trata-se de uma abordagem que reconhece formas alternativas de produção do conhecimento como legítimas, bem como a existência de relações de poder existentes nos discursos (Kaufmann, 2011). Durante a codificação aberta, foram classificados livremente episódios, que posteriormente foram comparados entre os relatos, em busca de semelhanças e diferenças, para criar rótulos conceituais que correspondessem às temáticas de gênero, poder, resistência, empreendedorismo, entre outras palavras.

A escolha semântica dos rótulos foi realizada a partir de similaridades e aproximações que geraram palavras e expressões para melhor compreender o objetivo geral desta pesquisa. Ainda durante a codificação aberta, foram notas teóricas, comumente chamadas de Memos. Corbin e Strauss (1990, p.10) consideram que “[...] os memos não são simplesmente sobre ideias. Eles estão envolvidos na formulação e revisão da teoria durante o processo de pesquisa”. Assim, os pesquisadores buscam manter a consistência nos procedimentos de dados, identificando os conceitos mais importantes em cada entrevista, uma vez que durante o processo novas informações e análises podem emergir (Corbin & Strauss, 1990).

Na etapa de codificação axial, foram criadas subcategorias para o agrupamento dos códigos conceituais e dos memos desenvolvidos na etapa de codificação aberta. Foram encontradas

categorias relacionadas a identidades, processos de subjetivação, dia a dia empreendedor, relações de poder e resistência. Por fim, na etapa de codificação seletiva, todas as categorias que emergiram foram comparadas de forma a encontrar as relações existentes para responder ao objetivo proposto. Assim, após a transcrição das entrevistas e de uma leitura e releitura das transcrições, é apresentada na Tabela 2 a dimensão de análise e categorias identificadas para responder ao objetivo proposto neste artigo.

Tabela 2 . Dimensão de análise e categorias discursivas identificadas.

Dimensão	Categoria discursiva	Códigos
Poder e Resistência	As relações de poder no empreendedorismo: poder disciplinar e biopoder	Vigilância Domínio Dispositivo Norma Forças Recusa Mudança
	Resistir para (re)existir como mulher	Desconstrução Margem Inteligibilidade Reafirmação Adversidade Valor
	Resistir para (re)existir como empreendedora	Trajetória Vivências

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA.

Mesmo que não exista um padrão ou manual para análise do discurso foucaultiana, Parker (2014) sugere dez critérios básicos para serem considerados na identificação e na análise dos discursos, não necessariamente devendo ser seguidos de acordo com uma ordem específica. O autor apresenta esses critérios a partir de uma definição de discurso como um sistema de declarações que constitui um objeto. Nogueira (2001) complementa ao afirmar que cada discurso oferece a um objeto uma natureza diferente da que o outro Discurso ofereceria, isto é, reivindica para si ser considerado “verdade”.

Os critérios e seus passos orientativos de acordo com Parker (2014, p. I-I4, tradução própria) são apresentados no quadro I, a seguir.

Quadro 1. Critérios para uma análise do discurso com inspiração em Foucault

<p>Critério 1: Um discurso se manifesta por meio de textos.</p> <p>Passo 1: Tratar os objetos de estudo como textos da forma como estão descritos, colocados em palavras; e</p> <p>Passo 2: Explorar conotações por meio de associações livres, se possível com outras pessoas.</p>
<p>Critério 2: Um discurso é sobre objetos.</p> <p>Passo 3: Questionar quais objetos se referem ao quê e descrevê-los (tartarugas, doenças, fantasmas, etc); e</p> <p>Passo 4: Falar sobre as falas como se fossem um objeto, um discurso.</p>
<p>Critério 3: Um discurso contém sujeitos.</p> <p>Passo 5: Especificar sobre quem está se falando por meio dos discursos, alguns deles podendo ser identificados como objetos (tartarugas, doutoras, mães, benfeitoras); e</p> <p>Passo 6: Especular sobre o que pode ser dito.</p>
<p>Critério 4: Um discurso é um conjunto coerente de significados.</p> <p>Passo 7: Mapear uma imagem do mundo representado por este discurso; e</p> <p>Passo 8: Compreender como um texto, usando este discurso, lidaria contra ataques ou objeções.</p>
<p>Critério 5: Um discurso se refere a outros discursos.</p> <p>Passo 9: Identificar contrastes nas formas de falar e os diferentes objetos que são constituídos.</p> <p>Passo 10: Identificar pontos de sobreposição, onde eles se constituem o que aparenta serem os mesmos objetos, mas de formas diferentes.</p>
<p>Critério 6: Um discurso reflete a sua própria maneira de falar.</p> <p>Passo 11: Referir-se a outros textos para elaborar o discurso quando ele circula, em alguns casos, de forma implícita, e se endereça para audiências distintas.</p> <p>Passo 12: Escolher rótulos ou designações das formas de falar; escolha dos discursos, considerando critérios morais e políticos do analista.</p>
<p>Critério 7: Um discurso é historicamente localizado.</p> <p>Passo 13: Identificar como e onde os discursos emergiram; e</p> <p>Passo 14: Descrever como os discursos mudaram e contaram uma história, geralmente sobre como se referem a algo que sempre esteve presente e pronto para ser “descoberto”.</p>
<p>Critério 8: Discursos dão suporte às instituições.</p> <p>Passo 15: Identificar instituições que são reforçadas quando determinado discurso circula; e</p> <p>Passo 16: Identificar instituições que são atacadas ou subvertidas quando esses discursos circulam.</p>
<p>Critério 9: Discursos reproduzem relações de poder.</p> <p>Passo 17: Identificar ganhos e perdas em função do emprego dos discursos.</p> <p>Passo 18: Questionar quem promoverá e quem se oporá aos discursos.</p>
<p>Critério 10: Discursos possuem efeitos ideológicos.</p> <p>Passo 19: Demonstrar como um discurso se conecta a outros discursos que sancionam a opressão.</p> <p>Passo 20: Demonstrar como os discursos permitem as narrativas dos grupos dominantes sobre o passado, para justificar o presente.</p>

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

Após a descrição dos caminhos metodológicos e da dimensão de análise e categorias encontradas, o próximo tópico aborda os resultados e discussão obtidos a partir deste processo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As relações de poder no empreendedorismo: poder disciplinar e biopoder

Dos três dispositivos abordados por Foucault (2008) como atuando de modo interconectado na sociedade (a saber: dispositivo legal, dispositivo disciplinar e dispositivo de segurança/defesa social, também chamado de biopolítica), foi possível identificar nos discursos analisados características que remetem ao poder disciplinar e à biopolítica. Não foram identificados, contudo, nos discursos das mulheres empreendedoras entrevistadas, elementos que possibilitassem concluir a existência de relações de poder legal.

Uma explicação para a inexistência de poder legal pode ser em função da natureza desta relação, marcada por uma ordem proibitiva e sustentada por punições, mas apenas quando a situação já ocorreu e não com foco na prevenção (Foucault, 1979). Além disso, conforme ressalta Temple (2013), em sua obra “A vontade de saber”, Foucault tende a demonstrar que o poder disciplinar e a biopolítica podem se constituir de um denominador comum, chamado de biopoder. Assim, com o exercício das práticas disciplinares e biopolíticas, surge a era do biopoder (Foucault, 1979).

Segundo Foucault, “[...] o exercício da disciplina supõe um dispositivo que obrigue pelo jogo do olhar; um aparelho onde as técnicas que permitem ver induzam a efeitos de poder” (Foucault, 2008, p. 173). O autor chama essas técnicas de “observatórios da multiplicidade humana” que, no contexto empreendedor, foram identificados nos discursos das empreendedoras por meio da sensação que essas possuem de uma eterna vigilância. Essa vigilância não almeja a execução ou exclusão do condenado, mas a correção, disciplina, que contribui para a criação de corpos padronizados. O relato de Cidinha demonstra como a vigilância é uma constante em sua vida:

Eu não posso estar cansada, não posso estar desarrumada, não posso tomar uma cerveja, tenho que tomar sempre vinho, tenho que ter um compromisso que está atrelado ao meu negócio. Quando eu fico fora disso, está errado ou me deslegitima ou mostra para todo mundo “tá vendo, ela não entende nada de vinho, toma até cerveja” (Cidinha, AD71).

No exemplo de Cidinha, é possível perceber como o poder disciplinar influencia seus comportamentos, sua forma de agir, fazendo o que Foucault chama de uma “manipulação calculada dos elementos, gestos e comportamentos” (Foucault, 2008, p. 139). Entretanto, essa disciplina não possui caráter punitivo, mas de constante vigilância. Mesmo quando está sozinha ou com sua companheira, a norma rege a sua forma de pensar e de agir, o que leva à produção de realidades normalizadoras, campos de objetos e rituais de “verdade”.

Os dispositivos de poder criam categorias e hierarquias identitárias pelos chamados jogos de verdade. Por meio deles, somos destinados a uma certa maneira de viver ou de morrer (Foucault,

2002). Esse sistema de classificação e as categorias constituídas nos jogos de verdade apresentam todo um aparato de punição e recompensa que, segundo Dreyfus e Rabinow (1995), fixa a identidade, impõe uma lei de verdade em que lhes é necessário reconhecer e em que os outros devem reconhecer neles. No discurso de Cidinha, a identidade como uma mulher que empreende no ramo de vinhos e bebidas finas fixa uma lei de verdade que lhe impõe limites relacionados ao que pode ou não consumir, sobre o que pode ou não falar, de quais eventos ela pode ou não participar.

Similar ao discurso de Cidinha, Conceição considera que por empreender no ramo de hamburgueria gourmet, seu trabalho é constantemente avaliado não só por seus clientes, como também por pessoas da sua família e do seu círculo de amizades. Entretanto, uma particularidade no exemplo de Conceição diz respeito a uma outra característica do poder disciplinar. Neste poder, tal como apresenta Foucault, a subjetivação ocorre também enquanto sujeição ou assujeitamento. Essa constituição do sujeito que se realiza como um dobrar-se sobre as forças de fora. (Temple, 2013). No caso de Conceição, essas forças de fora estão presentes a partir dos olhares vigilantes das redes sociais:

Durante muito tempo, eu não tinha coragem de falar nos Stories do Instagram, não tinha coragem de me mostrar, de dizer quem eu era porque eu achava que, por eu ser homossexual, a pessoa não iria nem querer comprar nem um hambúrguer lá, por causa disso. Pensava, nossa, mas todas as hamburguerias que eu conheço, todos os donos são homens, só tem homem, só eu de mulher e ainda sou homossexual, o pessoal vai ficar falando, não vai querer comprar. Ou quando alguém me perguntava assim, com o que eu trabalhava, eu dizia “ah, eu tenho uma hamburgueria”. Eu dizia tão acanhada, que a voz nem saía. As pessoas falaram tantas coisas que aquela “roupagem” a gente meio que veste e eu nem conseguia falar o que eu fazia (Conceição, AD36).

A figura do panóptico de Foucault ganha novos contornos com o surgimento das redes sociais online. Mesmo que não tenha visto ou lido nenhum comentário a respeito de sua orientação sexual ou de seu trabalho como dona de uma hamburgueria gourmet, seu imaginário projeta uma necessidade de se recolher, de não se manifestar, para evitar situações que venham a ser desagradáveis. Para Foucault (2008) a disciplina age enquanto força fictícia, mas não deixa de produzir realidades. Isso não significa que a força não seja real, uma vez que ela é, mas o modo pelo qual os mecanismos de vigilância operam, permite, propositalmente, que quem é vigiado tenha sempre a dúvida de estar ou não estar sendo (Temple, 2013).

Conceição não sabe realmente o que as pessoas pensam sobre ela ser uma mulher lésbica empreendedora e dona de hamburgueria gourmet. Entretanto, ao fazer qualquer postagem em seu *Instagram*, este possui mecanismos que permitem ao usuário ver sem ser visto, seja por meio de visualizar o *post* e não curtir, seja ao visualizar os *Stories* e não fazer nenhum comentário. Assim, por meio do poder disciplinar, há uma força que a controla e a coage a cumprir uma função que ela acredita que deva cumprir, neste caso, não mencionar que possui uma hamburgueria ou falar abertamente sobre sua orientação sexual. Trata-se da produção de comportamentos disciplinados, que passam a ser assumidos mesmo quando os mecanismos de controle não se fazem presentes explicitamente (Foucault, 2008).

Adicionalmente, o exemplo de Conceição demonstra como os discursos que circulam sobre o empreendedorismo ainda tendem a invisibilizar a mulher lésbica como empreendedora de sucesso, o que Marlow et al. (2017) reforçam sobre a mulher heterossexual ainda ser a personificação visível do sujeito de gênero. Assim, Conceição teme não ser reconhecida como empreendedora de sucesso não só por ser uma mulher que empreende em mercados dominados pelo masculino e por homens, como também por ser uma mulher lésbica que ocupa este espaço no empreendedorismo.

Os aspectos relacionados ao biopoder foram identificados nos discursos das mulheres empreendedoras de duas formas: 1) como regulação do trabalho e; 2) como forma de gestão da vida, a partir da divisão dos corpos em uma lógica de superioridade e inferioridade de raças.

Nos discursos existentes a partir do relato das entrevistadas, foi possível perceber que o biopoder como regulação do trabalho é exercido a partir da relação entre os tipos de corpos e os espaços empreendedores que esses podem ocupar. A mulher empreendedora negra é posicionada no espaço territorial periférico, mesmo que seu ramo de atividades e seus clientes sejam de regiões mais privilegiadas. Conforme explica Ana Maria:

Em alguns casos somos posicionadas na lógica da subalternidade, principalmente o preto periférico, é visto só naquele nicho de periferia, do território dele. E aí ele já está encaixado ali, se ele sair dali e for para outros lugares, ele é meio que tipo não visto. “Ah, não, o seu ponto é só aqui. Fica aqui e tá bom” (Ana Maria, AD63).

O dispositivo de segurança age de forma condutiva, com o objetivo de facilitar a autorregulação de uma população (Foucault, 2008). Neste caso, o relato de Ana Maria demonstra uma autorregulação por parte da sociedade, que já normaliza a mulher negra empreendedora como periférica. Nesse sentido, tanto a mulher negra periférica tem dificuldades de ocupar outros espaços no empreendedorismo, uma vez que é posicionada como em um território específico, como também possui dificuldades de ser enxergada em outros contextos, quando não se trata de uma empreendedora que empreende nesses territórios.

O exercício do biopoder como forma de gestão da vida, por sua vez, foi identificado nos discursos a respeito da regulamentação do trabalho empreendedor. Uma vez que o exercício do poder dirigido à população considera o homem branco não apenas como corpo, mas como população, ela passa a ser afetada por processos e conjuntos próprios da vida (Foucault, 2003). Isso significa a possibilidade de intervir sobre os acontecimentos que só se tornam pertinentes uma vez considerados seus efeitos econômicos e políticos (Foucault, 2003). O exemplo de Mel sobre como ela enxerga o empreendedorismo no Brasil contribui para demonstrar essas relações de poder existentes no empreendedorismo:

Eu acho que o Brasil sempre foi empreendedor, principalmente as pessoas pretas, porque se você tem um mercado que não te contrata, que é racista, que diz que você não tem o perfil para trabalhar e aí você vai virar camelô, você vai virar vendedor de pipoca, você vai virar empregada doméstica, isso é empreendedorismo. Aí você começa a perceber que você tem um número de desempregados muito grande. Desempregados entre aspas, porque essas pessoas já estavam

há algum tempo fazendo dinheiro. E aí ah, não, vamos criar os MEI, vamos criar os microempreendedores, porque começou-se a perceber que as periferias estavam se movimentando, que o dinheiro estava gritando ali, que os negócios estavam acontecendo e que o governo não estava ganhando esse dinheiro. Então essas pessoas estão se movimentando e onde está esse dinheiro que não está vindo para o meu bolso? Aí eu falo, bom, então eu vou transformar essas pessoas em microempreendedoras (Mel, AD97).

O exemplo de Mel demonstra o que Foucault (2003) considera como a introdução não somente de instituições de assistência, mas de mecanismos sutis, vistos como racionais, de forma a assegurar um poder contínuo, no qual a intervenção da vida humana contribui para a entrada da vida biológica na política. Para Foucault (2008), a tarefa política de se encarregar da vida também distribui os vivos em um domínio de utilidade, de forma a fazer com que as situações mais desfavoráveis da população sejam vistas como mais favoráveis.

Esses mecanismos são demonstrados no relato de Mel ao mencionar que aqueles que são vistos como não tendo o perfil adequado para trabalhar de carteira assinada no mercado formal passam a ser “aceitos” a partir do momento em que começam a produzir, ou seja, ter utilidade, neste caso, financeira. Assim, são criados mecanismos sutis de regulamentação do trabalho empreendedor, com o objetivo de fazer com que corpos antes vistos como um problema social passem a ser incorporados à lógica da produtividade.

Entretanto, uma vez que o poder é sutil e relacional, as manifestações de poder podem gerar possibilidades de resistência. Para Temple (2013), a ideia não é constatar a resistência pela literatura do que se reproduz academicamente nos últimos anos com a fala de que “onde há poder, há resistência”, mas problematizar a sua possibilidade, de paradoxalmente, efetivar-se nas relações de poder. As possibilidades de resistência são apresentadas no tópico a seguir, por meio das resistências para reexistências enquanto mulher e enquanto empreendedora.

As possibilidades de (re)existência no empreendedorismo: resistir para (re)existir como mulher

As possibilidades de resistência por meio de (re)existências foram identificadas a partir dos discursos das mulheres empreendedoras, por meio de sua própria percepção sobre como o que significa ser mulher em ambientes empreendedores dominados pelo masculino e por homens atua como possibilidades de resistência e permite a essas mulheres reexistir por meio da identidade de gênero.

Durante anos, Jarid buscou adotar características que fizessem com que ela fosse percebida como mais uma empreendedora que atua no ramo de análises de laboratório para outras empresas, em sua maioria, geridas por homens. Sua forma de se portar, as roupas mais discretas e masculinas que deveria utilizar, seu cabelo alisado e sempre preso, a falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, em função das horas de atividades dedicadas ao seu empreendimento, mesmo com uma filha pequena de quem precisa cuidar. Aos poucos, Jarid sentiu a necessidade de buscar alternativas, conforme ela explicou:

Passava muitas horas do meu dia e da minha semana para me tornar o padrão de fornecedora que eles queriam. E isso foi me cansando. As roupas que usava e que não tinham nada a ver comigo, meu cabelo com esse monte de produto para deixar ele relaxado, minha alimentação toda irregular. E eu comecei um movimento interno, primeiro dentro de casa mesmo, de fazer uma alimentação só orgânica, pesquisando sobre alimentação vegetariana, vegana. E pensei, vou deixar fluir, ver o que vai acontecer. E aí eu estava nesse processo de feira orgânica, alimentação orgânica, yoga e tal, um momento zen da vida, linda. E pensei, vou levar esse movimento para a minha empresa. Mudei minha rotina de trabalho, minha forma de me vestir, cabelo natural, solto e cacheado, não queria mais relaxar o cabelo, na época ainda relaxava. E me lembro da primeira reunião que fiz com o cliente, ele tomou um susto, quase não me reconheceu (Jarid, AD43).

A fala de Jarid contribui para exemplificar a visão de Ashcraft (2005) sobre uma das possibilidades de resistência, a recusa em aceitar a identidade normativa ou um senso de si que ameaça reduzir o sujeito àquilo que é exercido pela norma. Para se encaixar na norma, Jarid adotava mecanismos para se aproximar do padrão masculino ou de mulher branca, neste caso, um padrão eurocêntrico (Akotirene, 2018). Para isso, alisava o cabelo, vestia-se com roupas menos coloridas, alimentava-se quando o trabalho permitia e quando podia, e terceirizava o cuidado da filha.

Até decidir assumir sua identidade como uma mulher negra empreendedora, por meio da mudança do seu estilo de vida, hábitos alimentares, cuidado com a família. No momento em que optou por se aproximar de quem desejava se tornar como mulher, pode-se dizer que o ato de Jarid se constituiu de uma forma de resistência para reexistir como mulher negra. Tais atos, conforme afirmam Thomas e Davies (2005) se constituem de microemancipações, ou seja, não resultam de uma ruptura completa ou mudança radical, mas se tornam efetivas em seus propósitos, neste caso, ressignificar a norma apresentando para o cliente sua outra possibilidade de existência.

Sonia enxerga sua atuação no empreendedorismo como dona de uma barbearia, um ato político. Para ela, ocupar espaços que as pessoas insistem que não devem ser ocupados por mulheres, pessoas negras e indígenas, por exemplo, passa uma mensagem, uma vez que, segundo ela, “a sociedade não enxerga isso da gente”. Sua forma de resistir para reexistir, no entanto, difere de Jarid, conforme seu relato sobre o que a levou a se tornar empreendedora:

Minha mãe é caixa de supermercado, né, aí ela queria me colocar como Menor Aprendiz lá, só que por causa da minha aparência, tatuagem, piercing, cabelo, eu ficava, ‘nossa, o pessoal vai me tirar’, eu era bem nova, tinha 15 para 16 anos. E eu falei, ah, eu não quero. Mas ela disse que eu tinha que ajudar em casa, lá em casa é minha mãe sozinha. Eu, ela e mais uma irmã mais nova. Na época minha irmã mais velha morava também, aí eu falei que não queria, não queria, não queria. E eu falei, ‘ah, mãe, eu quero fazer algum curso, fazer alguma coisa, montar meu próprio negócio’. Depois do curso, eu até tentei trabalhar em barbearias, todas de donos homens, mas as pessoas ou não aceitavam cortar o cabelo comigo por eu ser mulher e ser diferente, cabelo raspado e tal, ou dizia que o meu trabalho não estava bom porque eu não fazia igual a eles. Saí, me juntei com outras amigas mais parecidas comigo e comecei meu próprio negócio. As pessoas não esperam que uma mulher lésbica, indígena, consiga ocupar um espaço que, querendo ou

não, é dominado por homens. Quando elas veem esse tipo de coisa, elas se chocam, mas eu fui lá e fiz (Sonia, AD80).

Diferentemente de Jarid, que por anos buscou adaptar seus hábitos, formas de se vestir e de se portar para se aproximar aos padrões identitários de gênero, Sonia não se enxergava dentro da norma. O seu relato demonstra o receio de não ser aceita, uma vez que sua recusa em aceitar a identidade normativa de gênero a posicionaria como uma categoria à margem, um abjeto, por não conseguir se posicionar em nenhuma identidade (Harding et al., 2017), bem como se tornar inteligível para os outros (Butler, 2004). O estranhamento causado pela presença de Sonia nos espaços empreendedores vistos como masculinos e dominados por homens não ocorre apenas por ela ser mulher, mas por ser uma mulher que resiste ao familiar, tornando-o para muitos algo estranho, ao se apresentar como uma mulher que, a partir das multiplicidades de sua própria existência, questiona o que até os dias de hoje é visto como normal (Parker, 2016).

Sua existência como mulher indígena e lésbica se constitui de resistência, uma vez que, como ela explica, não se espera que uma identidade de gênero não hegemônica ocupe espaços de protagonismo na sociedade. Isso acontece quando ela se apresenta como dona de uma barbearia, demonstrando não só que uma mulher pode ocupar um espaço dominado pelo masculino, como que essa mulher não precisa seguir um padrão de gênero, uma construção identitária vista pelo senso comum como “normal” (Alexander, 2003). Assim, Sonia, a partir de suas subjetividades sobre ser mulher, resiste para reexistir na sociedade.

Jarid e Sonia, assim como outras entrevistadas, se identificam como mulheres que não seguem um padrão. Não se identificam com os padrões eurocêtricos e heteronormativos de gênero, de raça e, no caso de Sonia, de orientação sexual. Entretanto, suas atitudes e comportamentos não possuem uma estratégia pré-estabelecida. Em algum ponto de suas existências, identificaram aspectos e características que as permitiriam viver melhor a partir de suas subjetividades e decidiram se repensar enquanto mulheres que atuam em empreendimentos dominados pelo masculino e por homens. A forma como se apresentam como as mulheres que desejam se tornar pode se constituir de possibilidades de resistência para que possam reexistir como sujeitos de gênero no empreendedorismo e com as pessoas com que se relacionam. A segunda possibilidade de resistência identificada neste artigo diz respeito às possibilidades de resistir como empreendedora, apresentadas no tópico a seguir.

As possibilidades de resistência no empreendedorismo: resistir para (re)existir como empreendedora

As possibilidades de resistência para reexistências a partir do empreendedorismo foram identificadas em três aspectos nos discursos presentes nas falas das entrevistadas: a) como reafirmação do espaço ocupado no empreendedorismo; b) como reposicionamento a partir de situações adversas, neste caso, relacionadas a episódios de racismo e de machismo, e c) como valorização da profissional que exerce a atividade empreendedora por meio de sua formação. Norbäck (2021)

explica que estudos contemporâneos sobre ambientes de trabalho relacionados ao “empreendedorismo de si mesmo” tendem a ilustrar as ambiguidades e a natureza multifacetada da resistência. Essas características são apresentadas a partir dos discursos de Conceição, Jarid e Lélia sobre experiências que viveram ao longo de suas trajetórias no empreendedorismo.

Conceição passou a receber seus clientes da hamburgueria gourmet e se apresentar sempre que possível deixando claro que se trata de um empreendimento gerido por si mesma. A sua constante reafirmação do espaço ocupado no empreendedorismo, não como funcionária, mas dona do empreendimento, se constitui de uma possibilidade de resistir para reexistir como empreendedora. Conforme ela explica:

Há um tempo teve uma cliente que ligou para agradecer o lanche que ela tinha pedido e tudo mais e perguntou ‘nossa, eu queria falar com o dono’. Tanto é que todas as pessoas que vinham falar comigo, dar feedback positivo ou negativo, achavam que o dono era homem. Esse foi um dos motivos que me fez começar a falar muito o meu nome. Porque eles achavam que o dono era homem. Ah, eu não acredito que uma mulher consegue fazer um hambúrguer bom assim não. Eu não acredito que uma mulher tem o potencial para fazer isso. Para mim era um homem que fazia. Porque quem fica fazendo as coisas na chapa sou eu, então se der algum problema ou se for um elogio, as duas coisas são de minha responsabilidade, também é culpa minha (Conceição, AD63).

O relato de Conceição reforça uma das características descritas por Harding et al. (2017), de que as resistências não buscam se tornar forças hegemônicas, mas desestabilizar o que é aparentemente visto como estável. Conceição não enxerga que falar constantemente o seu nome e se apresentar como dona do empreendimento como uma estratégia, mas ao assumir esta postura, contribui para rearticular o que é visto como normal no tipo de empreendimento que ela possui. Hamburguerias gourmet e chefs em restaurantes ainda são profissões comumente associadas ao domínio do masculino e geridas por homens, uma vez que mesmo associados ao ramo alimentício, possuem características relacionadas à criatividade, inovação e aspectos de liderança, critérios diretamente relacionados à masculinidade (Bertolami et al.; 2018; Brandão et al., 2019).

Para Irigaray et al. (2021), as resistências envolvem práticas e necessidades de afirmação de uma existência. Quando se reafirma para seus clientes, fornecedores e demais públicos com os quais se relaciona, Conceição está reafirmando sua posição identitária no empreendedorismo, ou seja, reafirmando sua reexistência, uma vez que resiste para existir não apenas no empreendedorismo, mas em empreendimentos dominados pelo masculino e por homens. Entretanto, esta atitude não é feita como uma estratégia, é uma ação sutil, mas que em determinado momento, desestabiliza a norma que circula nos discursos relacionados a quem é o empreendedor de sucesso e quais espaços ele pode ocupar no empreendedorismo (Ogbor, 2000).

Jarid, por sua vez, viu no empreendedorismo a possibilidade de se tornar aquilo que sempre desejou no mercado de trabalho, mas que não foi possível, uma vez que sua competência e suas qualificações eram colocadas em segundo plano, em detrimento de seu gênero e de sua raça:

Eu agradeço a todos os racismos que eu passei, aos estresses, aos meus patrões enchendo o meu saco, agradeço a todo mundo. Porque se não fossem eles eu não teria a minha empresa hoje. Eu só tenho a minha empresa hoje porque naquele momento eu não fui abraçada pelo meu local de trabalho enquanto profissional qualificada que eu era. E aí eu fui empreender por isso. Não foi um sonho, como eu falei no início. Não foi um sonho de empreender, foi uma busca pela vaga que a sociedade não me entregou. Porque quando eu saí desse processo de destruição desse sonho, eu estudei, fiz pós-graduação e lutei para estar naquele patamar que eu já estava. E aí quando você vê aquele castelo se desmoronar e você ter que construir tudo de novo, de uma outra forma, foi uma desconstrução real (Jarid, AD73).

Tornar-se empreendedora, para Jarid, lhe permitiu ocupar um espaço que lhe foi privado no mercado tradicional de trabalho. Para existir, precisava aceitar o que lhe era imposto, como ver os colegas de trabalho sendo promovidos mesmo sem que tivessem o mesmo nível de qualificação que ela, não ser recebida por profissionais brancos ou ter suas análises sendo rejeitadas sem justificativa aparente. Para ela, sua reexistência só foi possível no empreendedorismo, o que permite afirmar que a alternativa no empreendedorismo pode ser constituir de uma possibilidade de resistência (Irigaray et al, 2021).

Para Vilela e Hanashiro (2020), os desafios de equidade de gênero perpassam vários níveis hierárquicos nas organizações, sendo ainda constatada a presença substancialmente menor de mulheres, especialmente em cargos mais estratégicos, bem como em níveis de gestão e coordenação das equipes. Adicionalmente, no contexto empreendedor, os discursos tendem a normalizar o homem como figura heroica, inovador e profissional mais propenso a correr riscos, o que tende a desqualificar a atividade empreendedora exercida por mulheres (Vieira et al., 2019).

Assim, ao decidir não se submeter às pressões de mercado e à lógica patriarcal que influencia a forma como ela era enxergada em seu trabalho, a ação de Jarid de optar pelo empreendedorismo se constitui de uma possibilidade de resistência. Entretanto, os discursos que normalizam o contexto empreendedor se constituem de mais um desafio que precisa ser enfrentado por Jarid para se posicionar como uma profissional de sucesso em seu empreendimento. Assim como Conceição, Jarid resiste para reexistir como uma empreendedora que ocupa espaços tradicionalmente dominados pelo masculino e por homens.

Entretanto, merece destaque um fator adicional na trajetória de Jarid, os aspectos relacionados à raça. Conforme afirma Almeida (2018), o racismo se caracteriza como uma forma sistemática de discriminação fundamentada na raça, que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que trazem como consequência desvantagens ou privilégios para os indivíduos, dependendo do grupo social ao qual pertencem. Jarid, que se auto identifica como uma mulher negra, viu seu emprego dos sonhos se tornar algo indesejável, em função de barreiras que a posicionavam como uma profissional inferior em relação a homens e mulheres brancos que trabalhavam no mesmo setor, mesmo que ela possuísse qualificações a mais para o cargo que desejava ocupar.

Por fim, a terceira possibilidade de resistir para reexistir como empreendedora foi identificada nos relatos de Lélia, por meio da valorização de seu trabalho como empreendedora a partir de suas qualificações e das formações que foi adquirindo ao longo de sua carreira na área de finanças.

A minha página do Instagram ela tem um ano e pouco. A minha página é recente, eu não tenho uma página com dois, três anos de conteúdo na internet. Ela é recente. E eu construí o meu trabalho fora do Instagram e fazendo bem o exemplo de formiguinha assim, e agora eu consegui valorizar ele e fazer com que as pessoas reconheçam esse valor é um dos meus principais desafios. E para isso às vezes eu dou um carteiraço da meritocracia. Eu faço a mesma coisa que eles fazem comigo, a mesma coisa que eles (homens brancos) utilizam contra nós, eu uso contra eles. E eu falo, olha, eu tenho duas graduações, eu tenho um mestrado, não sei quanto tempo de formação na área financeira, eu tenho tal curso, você não vai chegar aqui e me dizer que vai me pagar x valor para desenvolver um trabalho que para qualquer outro trabalho inferior ele não pagaria (Lélia, AD58).

Em “Ensinar para transgredir”, Hooks (2013) relata, a partir de suas experiências desde criança em sala de aula, como o estudo pode se constituir de um ato contra-hegemônico, uma possibilidade de resistir às estratégias de colonização racista. Assim como Hooks explica em seu livro, suas professoras não definiam ou formulavam essas práticas em termos teóricos, desenvolvendo uma espécie de “pedagogia revolucionária de resistência” (Hooks, 2013, p.11). As duas formações na graduação, mestrado e demais cursos feitos por Lélia por si só não se constituem de uma estratégia para sua atuação no empreendedorismo. Entretanto, se tornam possibilidades de resistir para reexistir como empreendedora a partir de suas formações educacionais e dos espaços que essas formações lhe permitiram acessar.

Souza, Voese e Abbas (2015) afirmam que, mesmo com o crescimento profissional de mulheres com atuação na área contábil, os desafios invisibilizados em função de gênero e de raça ainda tendem a posicioná-las como profissionais de menor capacidade quando comparadas aos homens. Assim, a experiência de Lélia como empreendedora na área financeira e contábil promove micro rupturas nas normas vigentes neste mercado (Thomas & Davies, 2005), neste caso, de que profissionais mais qualificados tendem a ser em sua maioria homens brancos e mais velhos. Essas resistências contribuem, então, para o enfraquecimento da norma, permitindo, mesmo que temporariamente, sua rearticulação (Foucault, 1979).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar as relações de poder e possibilidades de resistência existentes nos discursos de mulheres empreendedoras negras que possuem empreendimentos em segmentos dominados pelo masculino. Os resultados possibilitaram analisar nos discursos características relacionadas ao poder disciplinar e ao biopoder. O poder disciplinar influencia nas atitudes e comportamentos adotados por essas mulheres, que em determinados momentos se percebem vigiadas, em função dos processos de normalização que regem a forma de pensar e agir e consequentemente levam à produção de realidades normalizadoras.

O biopoder, por sua vez, se manifestou nos discursos como regulação do trabalho e como forma de gestão da vida, por meio da divisão dos corpos em uma lógica de superioridade e inferioridade. Independentemente de ter construído uma trajetória de sucesso, a normalização no

empreendedorismo gera um imaginário social que posiciona mulheres empreendedoras negras e indígenas no espaço territorial periférico. A regulação desses espaços, por meio dos tipos de corpos e identidades que podem ocupar posições de destaque no empreendedorismo, limita a condição empreendedora dessas mulheres. Entretanto, uma vez que poder e resistência se constituem de uma relação, as manifestações de poder podem gerar possibilidades de resistência.

As possíveis formas de resistência das mulheres empreendedoras que empreendem em espaços dominados pelo masculino e por homens se manifestaram por meio de suas subjetividades, que lhes permitem resistir para (re)existir como mulheres e resistir para (re)existir como empreendedoras. As possibilidades de resistência para reexistências a partir do empreendedorismo foram identificadas em três aspectos nos discursos presentes nas falas das entrevistadas: a) como reafirmação do espaço ocupado no empreendedorismo; b) como reposicionamento a partir de situações adversas, neste caso, relacionadas a episódios de racismo e de machismo, e c) como valorização da profissional que exerce a atividade empreendedora por meio de sua formação.

Uma vez que vivemos em uma sociedade patriarcal, heterossexista e racista, mulheres, especialmente, negras e indígenas, são constantemente posicionadas à margem das normas. As resistências que levam a (re)existências permitem tensionar as relações existentes nos regimes hegemônicos, por meio de um questionamento relacionado a gênero, raça, poder e conhecimento. Entretanto, uma vez que poder e resistência estão interligados, a norma se rearticula, em uma relação de forças em que identidades hegemônicas e identidades vistas como “marginais” assumem posições no discurso, em alguns momentos contribuindo para a fragmentação das identidades, em outros momentos reafirmando sua normalização.

Apesar dos avanços, este estudo apresenta limitações. Em primeiro lugar, a pesquisa foi realizada com mulheres que empreendem sem segmentos não homogêneos. Estudos futuros poderiam buscar a compreensão do fenômeno a partir das perspectivas de empreendedoras do mesmo segmento. Uma segunda limitação diz respeito ao perfil de participantes. Todas as empreendedoras possuem empreendimentos formais. Dessa forma, tem maior familiaridade sobre as dinâmicas que envolvem o empreendedorismo em termos econômicos. Pesquisas futuras poderiam endereçar estudos comparativos entre empreendedoras formais e informais.

Dados do relatório Global *Entrepreneurship* Monitor (GEM, 2024) demonstram que as mulheres empreendedoras somam mais de 10 milhões no Brasil, sendo que no último ano este número cresceu 34% (SEBRAE, 2021). Entretanto, o empreendedor branco ainda leva vantagem em renda, escolaridade e acesso a crédito. Entre mulheres negras e mulheres brancas, mais de 50% das mulheres negras recebem negativas ao buscar crédito em bancos ou instituições financeiras, sendo que para mulheres brancas este número é de menos de 20%. Conclui-se, então que empreender não é algo estático e sim, processual, permeado por erros e acertos, mas persistem na sociedade receitas para o sucesso empreendedor, sem as devidas problematizações de aspectos de gênero, raça, classe e orientação sexual e de como influenciam positiva ou negativamente a compreensão deste fenômeno.

REFERÊNCIAS

- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595–621. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>
- Ahl, H., & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: Advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543–562. <https://doi.org/10.1177/1350508412448695>
- Akotirene, C. (2018). O que é interseccionalidade? Letramento. Alexander, B. (2003). Querying queer theory again (or queer theory as drag performance). *Journal of Homosexuality*, 45(2–4), 349–352. https://doi.org/10.1300/J082v45n02_17
- Almeida, S. L. de. (2018). O que é racismo estrutural? Letramento. Ashcraft, K. L. (2005). Resistance through consent? Occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 67–90. <https://doi.org/10.1177/0893318905276560>
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Vozes.
- Bertolami, M., Artes, R., Gonçalves, P. J., Hashimoto, M., & Lazzarini, S. G. (2018). Sobrevivência de empresas nascentes: Influência do capital humano, social, práticas gerenciais e gênero. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 311–335. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170231>
- Brandão, A. M., Marques, A. P., & Lamela, R. (2019). Gênero, empreendedorismo e autonomização profissional. *Gestão e Sociedade*, 13(35), 2963–2991. <https://doi.org/10.21171/ges.v13i35.2945>
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 256–268. <https://doi.org/10.1108/09534810410538315>
- Butler, J. (1993). Critically queer. *GLQ: A Journal of Lesbian and Gay Studies*, 1(1), 17–32. <https://doi.org/10.1215/10642684-1-1-17>
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*. Routledge.
- Calás, M. B., Smircich, L., & Bourne, K. A. (2009). Extending the boundaries: Reframing ‘entrepreneurship as social change’ through feminist perspectives. [S.l.: s.n.]. <https://doi.org/10.1177/1350508409332283>
- Carmo, L. J. O., et al. (2021). O empreendedorismo como uma ideologia neoliberal. *Cadernos EBAPE.BR*, 19, 18–31. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190122>
- Carneiro, G. M., & Gomes, I. M. (2018). A corporeidade “das pretas”: Identidade e consumo nas estratégias políticas de empoderamento em um coletivo de mulheres negras na cidade de Vitória. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 24(4), 1063–1076. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.84048>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Dick, P. (2015). To see ourselves as others see us? Incorporating the constraining role of socio-cultural practices in the theorization of micropolitical resistance. *Gender, Work & Organization*, 22(1), 16–35. <https://doi.org/10.1111/gwao.12064>
- Essers, C. (2009). *New directions in postheroic entrepreneurship: Narratives of gender and ethnicity*. CBS Press.
- Ferber, M. A., & Nelson, J. A. (Eds.). (2009). *Beyond economic man: Feminist theory and economics*. University of Chicago Press.
- Ferretti, A. S. Z., & De Souza, E. M. (2021). Teoria queer e os discursos sobre empreendedorismo: Desigualdades de gênero e alternativas de análise a partir do entrepreneuring. *Cadernos EBAPE.BR*. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210100>
- Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. Graal.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977*. Vintage.
- Foucault, M. (1995). O sujeito e o poder. In H. L. Dreyfus & P. Rabinow (Eds.), *Michel Foucault, uma trajetória filosófica: Para além do estruturalismo e da hermenêutica* (pp. 231–249). Forense Universitária.
- Foucault, M. (2004). *Ética, sexualidade, política*. Forense Universitária.
- Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. M. M. (2018). Micro-resistance in teleworking: Tactics and subjectivity in female teleworkers. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.272>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2024). Retrieved, 12.
- Harding, N. H., Ford, J., & Lee, H. (2017). Towards a performative theory of resistance: Senior managers and revolting subject(ivities). *Organization Studies*, 38(9), 1209–1232. <https://doi.org/10.1177/0170840616685360>
- Hooks, B. (2013). *Ensinando a transgredir: A educação como prática da liberdade*. WMF Martins Fontes.

- Imas, J. M., Wilson, N., & Weston, A. (2012). Barefoot entrepreneurs. *Organization*, 19(5), 563–585. <https://doi.org/10.1177/1350508412459996>
- Irigaray, H. A. R., Caetano, A., Fontoura, Y., & Maher, R. (2021). Resisting by re-existing in the workplace: A decolonial perspective through the Brazilian adage “For the English to See”. *Organization*, 28(1), 26–43. <https://doi.org/10.1177/13505084211022666>
- Kaufmann, J. (2011). Poststructural analysis: Analyzing empirical matter for new meanings. *Qualitative Inquiry*, 17(2), 148–154. <https://doi.org/10.1177/1077800410392336>
- Marlow, S., Greene, F. J., & Coad, A. (2017). Advancing gendered analyses of entrepreneurship: A critical exploration of entrepreneurial activity among gay men and lesbian women. *British Journal of Management*, 29(1), 118–135. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12221>
- Marlow, S., & Martinez Dy, A. (2018). Annual review article: Is it time to rethink the gender agenda in entrepreneurship research? *International Small Business Journal*, 36(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/0266242617738321>
- Mirchandani, K. (1999). Feminist insight on gendered work: New directions in research on women and entrepreneurship. *Gender, Work & Organization*, 6(4), 224–235. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00085>
- NOGUEIRA, C., Almeida, L., & Fernandes, E. (2001). Métodos e técnicas de avaliação: novos contributos para a prática e investigação.
- Norbäck, M. (2021). Glimpses of resistance: Entrepreneurial subjectivity and freelance journalist work. *Organization*, 28(3), 426–448. <https://doi.org/10.1177/1350508419889750>
- Ogbor, J. O. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605–635. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00196>
- Parker, I. (2014). *Discourse dynamics (psychology revivals): Critical analysis for social and individual psychology*. Routledge.
- Parker, M. (2016). Queering queer. *Gender, Work & Organization*, 23(1), 71–73. <https://doi.org/doi:10.1111/gwao.12106>
- Ogbor, J. O. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of management studies*, 37(5), 605–635. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00196>
- Qureshi, I., Bhatt, B., Sutter, C., & Shukla, D. M. (2023). Social entrepreneurship and intersectionality: Mitigating extreme exclusion. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106283>
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., & Thaning, M. S. (2016). Foucault’s dispositive: The perspicacity of dispositive analytics in organizational research. *Organization*, 23(2), 272–298.
- Scott, J. C. (2004). *Los dominados y el arte de la resistencia*. Ediciones Era.
- Souza, E. M., Junquilho, G. S., Machado, L. D., & Bianco, M. de F. (2006). A analítica de Foucault e suas implicações nos estudos organizacionais sobre poder. *Organizações & Sociedade*, 13(36), 13–25. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000100001>
- Souza, E. M. (2014). Poder, diferença e subjetividade: A problematização do normal. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, (1), 103–143.
- Souza, E. M. de, Costa, A. de S. M. da, & Lopes, B. C. (2019). Ressocialização, trabalho e resistência: Mulheres encarceradas e a produção do sujeito delinquente. *Cadernos EBAPE.BR*, 17, 362–374. <https://doi.org/10.1590/1679-395171382>
- Souza, F. M. de, Voese, S. B., & Abbas, K. (2015). Mulheres no topo: As contadoras paranaenses estão rompendo o glass ceiling? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 244–270.
- Steyaert, C. (2010). Queering space: Heterotopic life in Derek Jarman’s garden. *Gender, Work & Organization*, 17(1), 45–68. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00404.x>
- Temple, G. C. (2013). *Acontecimento, poder e resistência em Michel Foucault*. UFRB.
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683–706. <https://doi.org/10.1177/0170840605051821>
- Vilela, N. G. S., Hanashiro, D. M. M., & C., L. dos S. (2020). (Des)igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. *Revista Alcance*, 27(3), 382–398.
- Walker, M., Fleming, P., & Berti, M. (2021). ‘You can’t pick up a phone and talk to someone’: How algorithms function as biopower in the gig economy. *Organization*, 28(1), 26–43.

NOSTALGIA E CONSUMO: O IMPACTO DIRETO NA INTENÇÃO DE COMPRA E O DEBATE SOBRE A CONEXÃO SOCIAL

NOSTALGIA AND CONSUMPTION: THE DIRECT IMPACT ON PURCHASE INTENTION AND THE DEBATE ON SOCIAL CONNECTION

THYCIANE SANTOS OLIVEIRA

thycianest@hotmail.com

Universidade Estadual do Piauí (UESPI).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6966-4986>

MARCIO DE OLIVEIRA MOTA

marcio@marciomota.com

Universidade Estadual do Ceará (UECE).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7725-3335>

R E S U M O

A nostalgia, um fenômeno emocional que conecta indivíduos a suas memórias passadas, tem sido explorada como uma influência forte no comportamento de consumo. Este estudo investiga a mediação da conexão social na relação entre nostalgia e intenção de compra, e como essa mediação é influenciada pelo gênero dos consumidores. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários para 279 participantes, que foram analisados utilizando modelos de mediação moderada. Os resultados indicaram que a nostalgia tem um efeito direto na intenção de compra, mas a conexão social não mediou essa relação de forma significativa. Além disso, não foram encontradas diferenças significativas na moderação do gênero na forma como a conexão social influencia a intenção de compra. Este estudo contribui para a literatura de marketing ao elucidar o papel direto da nostalgia nas decisões de consumo, enquanto desafia a suposição de que a conexão social é um mediador necessário nesse processo. Na esfera gerencial essa compreensão pode permitir que as empresas desenvolvam estratégias que maximizem o envolvimento do consumidor e a conversão em vendas através da nostalgia, uma vez que o ambiente de mercado tende a ficar mais saturado e competitivo. Sugere-se que futuras pesquisas explorem outros mediadores potenciais e considerem amostras mais equilibradas em termos de gênero para generalizar os resultados.

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

Comportamento do Consumidor; Marketing Nostálgico; Envolvimento Emocional; Mediação Moderada.

Data de Submissão: 29/05/2025

Data de Aprovação: 17/11/2025

A B S T R A C T

Nostalgia, an emotional phenomenon that connects individuals to their past memories, has been explored as a strong influence on consumer behavior. This study investigates the mediation of social connection in the relationship between nostalgia and purchase intention, as well as how this mediation is influenced by consumers' gender. A quantitative approach was adopted, with data collected from 279 participants through a structured questionnaire and analyzed using moderated mediation models. The results indicate that nostalgia has a direct effect on purchase intention; however, social connection did not significantly mediate this relationship. Furthermore, no significant differences were found regarding gender moderation in the way social connection influences purchase intention. This study contributes to the marketing literature by elucidating the direct role of nostalgia in consumer decision-making, while challenging the assumption that social connection is a necessary mediator in this process. From a managerial perspective, this understanding can help companies develop strategies that maximize consumer engagement and conversion through nostalgia, especially in an increasingly saturated and competitive market environment. Future research is encouraged to explore other potential mediators and to employ more gender-balanced samples to enhance the generalizability of the findings.

K E Y W O R D S

Consumer Behavior; Nostalgic Marketing; Emotional Involvement; Moderate Mediation.

INTRODUÇÃO

A nostalgia tem se tornado cada vez mais comum no dia a dia, sendo incorporada em filmes, músicas e produtos de consumo que buscam despertar nas pessoas uma sensação de revisitar o passado (Barrett et al., 2010; Kim et al., 2017; Lasaleta et al., 2014; Natterer, 2015). Essa estratégia tem mostrado resultados expressivos em campanhas de marketing uma vez que a nostalgia atua como uma ferramenta que tende a favorecer o vínculo emocional entre consumidores e marcas, influenciando aspectos como a intenção de compra e disposição a pagar (Gonzalez-cavazos et al., 2025). A aplicação de elementos nostálgicos como estratégia de marketing impulsiona o valor percebido e promove comportamentos de compra (Cho et al., 2025).

Nesse contexto, a nostalgia tem se estabelecido como uma estratégia prevalente entre as marcas para envolver os consumidores, funcionando como uma conexão emocional que frequentemente leva a aumentos notáveis na intenção de compra (Scola et al., 2023). Pesquisas evidenciam que campanhas publicitárias que evocam lembranças do passado têm o potencial de aumentar a intenção de compra em até 70%, (Cao et al., 2021; Cho, Joo, et al., 2019; Cho et al., 2021; Gong et al., 2023; Xia et al., 2021). Conforme as descobertas de Sierra e McQuitty (2007), essa interação social tem a capacidade de aumentar ou reduzir as emoções desencadeadas pela nostalgia, dependendo do ambiente social e da profundidade dos laços sociais dos consumidores. Os autores ainda evidenciam que a conexão social pode ampliar o impacto da nostalgia na intenção de fazer

uma compra quando os indivíduos relatam suas experiências passadas aos colegas, fortalecendo assim o significado sentimental dessas lembranças (Sierra; Mcquitty, 2007).

Isso ocorre quando os consumidores compartilham suas lembranças nostálgicas com outras pessoas podendo expandir o desejo de comprar produtos que recriem essas experiências passadas, demonstrando como a conexão social atua como um canal através do qual a nostalgia exerce seu efeito (Adil Mahmood Alkhafagi, 2023; Xia et al., 2021).

Nesse sentido, a intenção de compra pode ser influenciada pela nostalgia que atua também como facilitadora de decisões de compra (Xia; Wang; Santana, 2021). Além disso, a nostalgia pode favorecer uma maior inclinação para compras, uma vez que os consumidores dão importância à reconexão com elementos de suas identidades anteriores que os produtos nostálgicos oferecem. A capacidade deste fenômeno de ancorar os consumidores em sentimentos de segurança e familiaridade torna-a uma ferramenta estratégica eficaz em campanhas de marketing destinadas a impulsionar a intenção de compra (Lasaleta; Sedikides; Vohs, 2014).

No entanto, a pesquisa de Schindler e Holbrook (2003) indica que pode haver diferenças no consumo de produtos nostálgicos entre homens e mulheres. O estudo destacou que os homens tendem a mostrar uma maior sensibilidade aos simbolismos de consumo automotivo enquanto as mulheres não demonstraram evidências de apego nostálgico aos estilos de automóveis experimentados durante a juventude (Schindler; Holbrook, 2003). Essa diferença de gênero no consumo de produtos nostálgicos destaca a importância de considerar essa variável ao desenvolver estratégias de marketing e segmentação de mercado.

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder aos seguintes questionamentos: **Qual é a relação entre nostalgia, conexão social e intenção de compra e como as diferenças de gênero influenciam a nostalgia, conexão social e intenção de compra?** Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa é verificar qual é a relação entre nostalgia, conexão social e intenção de compra e como as diferenças do gênero influenciam a nostalgia, conexão social e intenção de compra. A investigação se torna relevante ao considerar que as interações sociais podem intensificar ou mitigar os efeitos nostálgicos, dependendo da natureza das relações e do contexto em que o consumidor está inserido (Wildschut et al., 2006).

Além disso, a nostalgia, quando associada à conexão social, pode influenciar as decisões de compra de maneira diferenciada entre os gêneros, reforçando a importância de compreender esses fatores na elaboração de estratégias de marketing mais eficazes (Cho et al., 2025). Assim, ao explorar essas relações, o estudo busca oferecer subsídios teóricos e práticos que permitam compreender como a nostalgia e a conexão social interagem para moldar as intenções de compra, considerando possíveis diferenças entre os gêneros.

REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, será apresentada uma revisão da literatura sobre nostalgia, conexão social e intenção de compra. Serão detalhadas as definições e características de cada conceito, analisando

como eles se articulam e qual sua relevância para a compreensão da dinâmica do consumo, servindo de base para o desenvolvimento das hipóteses deste estudo.

Nostalgia

A Nostalgia é um sentimento que envolve um misto de emoções positivas e negativas relacionadas a memórias vividas (Batcho, 2013). Caracterizada por um anseio sentimental pelo passado, que pode ser tanto pessoal quanto coletivo (Sedikides, Wildschut, Arndt, 2008), a nostalgia inicialmente foi estudada nas áreas da medicina e psiquiatria (Srivastava et al., 2023) e era compreendida como a "saúde do lar" (Sedikides; Wildschut, 2022). No entanto, com o passar do tempo, esse fenômeno recebeu mais atenção por pesquisadores de diferentes áreas (Cho, Pyun, et al., 2019; Routledge et al., 2012) mudando o significado do fenômeno e revelando descobertas sobre o impacto da nostalgia na vida das pessoas. Essas descobertas têm sido utilizadas como estratégias por profissionais da área do marketing e comportamento do consumidor (Hepper et al., 2021; Youn & Dadoo, 2021).

Por exemplo, Schindler e Holbrook (2003) introduziram o conceito de nostalgia pessoal referindo-se a memórias e emoções individuais ligadas a experiências pessoais passadas e que é caracterizada por uma saudade agridoce do passado (Schindler; Holbrook, 2003). Stefaniak et al. (2022), trazem o conceito de nostalgia coletiva que é compartilhada entre um grupo de pessoas com tradições e costumes de outra época (Stefaniak et al., 2022). Também existe a nostalgia do lazer que está associada às atividades de lazer do passado, como jogos, passatempos ou férias capazes de despertarem sentimentos saudosos (Cho; Pyun; Wang, 2019). Ainda exemplificando seus tipos, a nostalgia diária é considerada por Newman et al. (2020) uma forma de nostalgia que surge a partir de gatilhos cotidianos capazes de evocar memórias de eventos passados, seja por meio de objetos, situações ou até mesmo rotinas que lembram o indivíduo de um passado preferido ou idealizado.

A nostalgia pode influenciar na regulação emocional e social dos indivíduos diante de situações adversas. Roy e Naidoo (2025), por exemplo, mostraram que a indução de nostalgia em contextos de escassez de recursos leva a comportamentos mais altruístas e cooperativos, reduzindo tendências egoístas e fortalecendo a motivação de ajuda. No campo político, Kim-Leffingwell (2024) e Goidel et al. (2024), destacaram a influência da nostalgia na formação de identidades coletivas e na orientação comportamental de grupos sociais. Kim-Leffingwell (2024) evidencia que sentimentos nostálgicos por regimes passados fortalecem o senso de grupo e o apego partidário em democracias pós-autoritárias e Goidel et al. (2024), por sua vez, mostraram que a nostalgia coletiva está associada a atitudes conservadoras, maior identificação com partidos de direita e resistência a mudanças culturais e sociais.

Em contextos organizacionais, a nostalgia tem sido utilizada como um recurso afetivo e motivacional para o desempenho e engajamento. Leunissen et al. (2023) introduziram o conceito de nostalgia organizacional, mostrando que lembranças positivas sobre o passado da organização fortalecem a criatividade, o comportamento de cidadania organizacional e o apoio às mudanças

institucionais. Já Akgün et al. (2023), identificaram que a lealdade, vínculos entre colegas e ambiente físico de trabalho são características da nostalgia organizacional que aumentam o comprometimento afetivo dos funcionários. Entretanto, em contextos de alta descontinuidade organizacional, os autores observaram que a nostalgia pode também gerar resistência à mudança.

Farrié et al. (2022), demonstraram que a nostalgia atua como uma estratégia que reduz sintomas depressivos e fortalece autoestima e bem-estar entre idosos. Os autores mostraram que memórias nostálgicas, ao promoverem avaliação positiva das conquistas pessoais e sensação de significado, funcionam como um amortecedor emocional diante de perdas e transições de vida. Assim, a nostalgia cumpre funções de regulação emocional, socialidade e reafirmação identitária, já destacadas por Sedikides e Wildschut (2018).

No campo do turismo, a nostalgia tem sido explorada em novas formas de manifestação. Mandal et al. (2022), propuseram o conceito de gastro-nostalgia, contemplando dimensões como culinária, socialização e identidade cultural, mostrando que lembranças de experiências gastronômicas positivas elevam a intenção de visitar e recomendar eventos e lugares. De modo complementar, Chi e Chi (2022), introduziram o conceito de nostalgia vicária, definida como um sentimento nostálgico despertado por memórias coletivas ou experiências históricas não vividas diretamente. Os autores evidenciam que a nostalgia evocada em experiências patrimoniais aumenta as intenções de visita, ampliando o escopo da nostalgia para além da memória autobiográfica.

Nas investigações sobre comportamento do consumidor, Holbrook (1993) foi um dos primeiros autores a propor que a nostalgia envolve uma interação entre emoção e memória, funcionando como um elo entre experiências pessoais passadas e o valor simbólico de produtos e marcas. Esse vínculo afetivo gera significados de consumo que fortalecem a identidade do indivíduo. Dessa forma, o consumo nostálgico tende a refletir um processo de autorreferência emocional, no qual o consumidor reconstrói seu passado e reforça laços identitários por meio da experiência de consumo.

Também é importante observar que a nostalgia não é um fenômeno universal, mas culturalmente moldado. As investigações de Ford et al. (2018) e Jain et al. (2019) demonstram que o consumo nostálgico é influenciado por valores coletivistas, significados simbólicos compartilhados e experiências históricas comuns. Essa variação sugere que as respostas nostálgicas podem ser tanto individuais quanto coletivas, ou seja, baseadas em experiências compartilhadas por um grupo ou geração.

Apesar das descobertas existentes em diferentes áreas e campos de estudo, existe algo em comum que é a característica principal da nostalgia: o poder de conectar emocionalmente o indivíduo ao seu passado (Batcho et al., 2008). Essa conexão emocional pode proporcionar conforto, continuidade da identidade pessoal e senso de pertencimento (Abeyta et al., 2015). Fazer o indivíduo sentir que pertence a um determinado grupo é um dos principais efeitos da nostalgia, pois ela aumenta a sensação de aceitação e pertencimento social, além de promover uma maior conexão entre o passado e o presente do indivíduo (Sedikides et al., 2016). Esse sentimento de pertencimento gerado pela nostalgia destaca a importância das conexões sociais, que serão exploradas na próxima seção.

Conexão Social

A conexão social emerge como uma essência nas memórias nostálgicas (Abeyta et al., 2015). Definida como a experiência subjetiva e prazerosa de sentir-se próximo e conectado a outras pessoas, a conexão social é essencial para o bem-estar psicológico e a formação de laços duradouros (Haslam et al., 2022; Inagaki, 2018). Segundo Lee e Robbins (1995) o sentimento de conexão começa a surgir durante a adolescência e se estende por toda a vida adulta. Isso acontece uma vez que o "eu" em maturação, tendo mantido com sucesso o companheirismo e a afiliação dos auto objetos e sem qualquer ameaça à autoestima é capaz de se sentir confortável e confiante dentro de um contexto social mais amplo do que o da família ou dos amigos (Lee & Robbins, 1995).

Essas definições facilitam o entendimento da construção da conexão social que pode ocorrer através de conexões emocionais (Green et al., 2015), de conexões práticas (Bohl & Bos, 2012) e de conexões cognitivas (Overwalle, 2009). A conexão emocional refere-se aos sentimentos de pertencimento e aceitação que os indivíduos experimentam nas interações sociais (Green et al., 2015). As conexões práticas envolvem a participação dos indivíduos em atividades comuns e na colaboração em tarefas cotidianas fundamentais para a coesão social e o funcionamento coletivo (Bohl & Bos, 2012) e as conexões cognitivas são construídas com base em processos cognitivos que envolvem a interpretação das intenções, crenças e disposições dos outros indivíduos (Overwalle, 2009). Essas descobertas evidenciam que o fenômeno da conexão social é abrangente e pode ser dividido em diferentes tipos, cada um desempenhando um papel importante no fortalecimento das interações sociais e no bem-estar dos seres humanos.

Dentro desse contexto, o estudo de Sedikides et al. (2015) revelou que memórias nostálgicas envolvem momentos importantes compartilhados com amigos e família, fortalecendo essencialmente os sentimentos de pertencimento e apoio social. Esses momentos, nutridos de emoções, práticas compartilhadas e reconhecimento mútuo de intenções e valores, mostram que a nostalgia pode servir como um catalisador potente para a renovação de laços sociais antigos e o fortalecimento de redes de apoio atuais.

Considerando que a nostalgia tem sido reconhecida como uma emoção socialmente orientada, que reforça sentimentos de pertencimento, proximidade e continuidade das relações interpessoais (Sedikides et al., 2015; Wildschut et al., 2006), ao relembrar experiências passadas, os indivíduos tendem a evocar memórias que envolvem familiares, amigos e comunidades importantes de parte de suas vidas, o que reativa laços emocionais e fortalece o senso de identidade social. Essa função social é considerada uma das principais vias pelas quais a nostalgia exerce efeitos positivos sobre o comportamento humano, inclusive no contexto de consumo (Cheung et al., 2018; Hepper et al., 2012).

O despertar de estados nostálgicos pode gerar um sentimento de conexão social, levando os indivíduos a se perceberem como mais próximos dos outros e a valorizarem relações interpessoais (Li et al., 2023). Essa percepção de vínculo social atua como um recurso que mitiga sentimentos de isolamento e solidão, promovendo emoções positivas e uma orientação pró-social (Sedikides & Wildschut, 2018). No campo do comportamento do consumidor, tal efeito se manifesta na tendência de buscar marcas, produtos ou experiências que simbolizem pertencimento e continuidade

social, o que pode explicar, em parte, a influência indireta da nostalgia sobre a intenção de compra através da conexão social (Chark, 2022).

A conexão social pode, nesse sentido, ser compreendida como um mediador entre nostalgia e intenção de compra, uma vez que o consumo de produtos com apelo nostálgico representa uma tentativa de restaurar laços afetivos ou reforçar identidades sociais compartilhadas. Marcas que evocam memórias coletivas, ícones culturais ou rituais familiares podem despertar uma sensação de comunhão simbólica, transformando o ato de compra em uma experiência de reafirmação social (Muehling et al., 2014). Assim, a conexão social surge como o recurso afetivo que traduz a emoção nostálgica em comportamento de consumo.

Ademais, operacionalmente, a conexão social se manifesta através de interações interpessoais que promovem suporte emocional e psicológico, facilitam a construção de identidade social e incentivam comportamentos pró-sociais, influenciando assim atitudes e intenções comportamentais, como a intenção de compra (Kawachi & Berkman, 2001; Martino et al., 2016).

Intenção de compra

Fenômeno de vital importância no estudo do comportamento do consumidor, a intenção de compra ajuda profissionais da área do marketing a prever a demanda por novos produtos e serviços bem como a identificar quais correlações podem ser investigadas a fim de potencializar esse comportamento (Morwitz, 2012). Pesquisas já demonstram que a intenção de compra está fortemente relacionada com a conexão com a marca e nostalgia da marca (Banerjee & Shaikh, 2022) e a avaliação da marca nas mídias sociais (Naylor et al., 2012). Além desses fatores, a nostalgia também tem se apresentado como conceito de interesse ao se investigar a intenção de compra dos consumidores.

A pesquisa de Schibik, Strutton e Thompson (2022), introduziu o conceito de "passado do consumidor" para explicar como a nostalgia e as percepções de raridade influenciam a propensão dos consumidores a adquirir produtos vintage. Eles descobriram que os consumidores percebem produtos vintage como mais escassos e desejáveis, e que esses itens evocam um forte sentimento de conexão com o passado, o que intensifica a intenção de compra. Banerjee e Shaikh (2022), que exploram o impacto da nostalgia de marca na intenção de compra de extensões de marca, propõem um modelo abrangente que investiga como a nostalgia de marca fortalece as conexões emocionais com a própria marca e aumenta a confiança na marca principal, resultando em uma maior intenção de compra de suas extensões.

Esses resultados sugerem a importância dos sentimentos e das conexões com o passado na formação das intenções de compra, que por sua vez, está intimamente relacionada à nostalgia, especialmente em contextos onde as emoções influenciam nas decisões de consumo (Banerjee & Shaikh, 2022). Sentimentos nostálgicos podem fortalecer a intenção de compra ao evocar memórias positivas associadas a produtos ou marcas do passado. Nesse sentido, a nostalgia pode evocar sentimentos de conforto e segurança, influenciando positivamente as atitudes e intenções de compra dos consumidores (Marchegiani & Phau, 2010). A relação entre nostalgia e intenção

de compra é particularmente relevante em estratégias de marketing que visam conectar emocionalmente os consumidores a produtos e marcas.

Além disso, Marchegiani e Phau (2013), ao investigarem os efeitos da nostalgia pessoal e histórica nas respostas do consumidor, observaram que a nostalgia pessoal, baseada em lembranças autobiográficas, exerce maior impacto sobre a intenção de compra do que a nostalgia histórica, que remete a períodos não vividos. Isso ocorre porque experiências diretamente vividas tendem a despertar emoções mais intensas, senso de identidade e apego afetivo, levando o consumidor a uma maior propensão para adquirir produtos associados a essas memórias.

Na mesma direção, Jain et al. (2019), desenvolveram um instrumento para mensurar a nostalgia evocada por anúncios em mercados emergentes, identificando que a dimensão social da nostalgia, aquela relacionada ao compartilhamento de memórias e sentimentos coletivos, tem impacto na formação das intenções de compra, especialmente em culturas de orientação coletivista. Isso evidencia que a nostalgia ativa um sentimento de pertencimento social que fortalece a conexão emocional com produtos e marcas. Em contextos dessa natureza, consumidores tendem a interpretar a compra como um meio de manter vivas suas memórias e vínculos afetivos, convertendo a experiência nostálgica em ação de consumo.

Holbrook e Schindler (2003) e Marchegiani e Phau (2013), demonstraram que a nostalgia pessoal está associada a sentimentos de continuidade do *self* e de coerência identitária, que, por sua vez, se traduzem em maior predisposição à compra de produtos que representem o “eu passado”. Nesse sentido, a intenção de compra influenciada pela nostalgia reflete o desejo por um bem material e uma tentativa de reconstrução simbólica do passado e de reforço das próprias narrativas pessoais.

Ademais, produtos e campanhas que evocam recordações positivas são capazes de gerar respostas emocionais mais favoráveis, aumento da confiança, lealdade à marca e, conseqüentemente, maior intenção de compra (Banerjee & Shaikh, 2022; Marchegiani & Phau, 2013). Assim, compreender como a nostalgia atua no processo decisório do consumidor é essencial para delinear estratégias de marketing emocional mais eficazes, que despertem o sentimento de pertencimento e conectividade para que convertam essas emoções em comportamentos de compra concretos.

Modelo teórico

A nostalgia tem sido utilizada como estratégia de marketing nas últimas décadas ao evocar memórias positivas do passado (Marchegiani & Phau, 2013). Esse fenômeno traz uma resposta emocional dos consumidores e sugere uma capacidade considerável de impactar suas intenções de fazer compras. Isso é possível uma vez que a nostalgia pode efetivamente aumentar a intenção de compra ao fortalecer a lealdade à marca e a conexão emocional com os produtos (Alkhafagi, 2023).

Scola, Dwyer e Gordon (2023) investigaram como a nostalgia da marca, especialmente a nostalgia pela marca da infância, afeta o comportamento de compra de mercadorias esportivas retrô. Os resultados da pesquisa indicaram que a nostalgia da marca teve um impacto positivo significativo nas intenções de compra dos consumidores. Além disso, Banerjee e Shaikh (2022) demonstraram

que a nostalgia da marca e as conexões emocionais passadas com a marca fortalecem a intenção de compra de extensões de marca. Com base nisso, elabora-se a hipótese 1 deste estudo:

H1: Nostalgia afeta diretamente a intenção de compra.

A conexão social pode atuar na mediação entre nostalgia e intenção de compra. Lan Xia, Wang e Santana (2021) destacaram que a percepção da gravidade de eventos adversos, como a COVID-19, pode desencadear sentimentos de nostalgia, que por sua vez influenciam positivamente as intenções de compra de novos produtos. A pesquisa sugere que, através da interação social, os sentimentos nostálgicos são compartilhados e amplificados, aumentando a identificação com produtos e marcas que evocam essas memórias (Zhou et al., 2019). Além disso, a interação social pode atuar como um catalisador que transforma a nostalgia em uma intenção de compra mais forte, pois os consumidores discutem e relembram experiências passadas em contextos sociais, fortalecendo seu desejo de reviver essas experiências por meio de compras.

Ademais, pesquisas têm mostrado que a nostalgia pode aumentar a intenção de compra ao criar uma conexão emocional forte com o passado (Banerjee & Shaikh, 2022). A pesquisa de Zhou et al. (2019) sobre rótulos nostálgicos em alimentos demonstra que esses rótulos podem aumentar a intenção de compra ao evocar um senso de conforto e familiaridade nos consumidores. Sendo assim, a conexão social pode mediar a relação entre nostalgia e intenção de compra, amplificando os sentimentos nostálgicos através da interação social.

H2: A conexão social medeia a interação entre nostalgia e intenção de compra.

A pesquisa de Schibik, Strutton e Thompson (2022) sobre produtos vintage revelou que a percepção de escassez e a valorização de produtos vintage são fortalecidas através da interação social, o que diretamente aumenta a propensão dos consumidores a comprar esses itens. Nesse sentido, pode-se verificar como a conexão social amplifica o valor percebido de produtos nostálgicos, como os itens vintage, criando um desejo mais forte de compra entre os consumidores.

Liu e Li (2019) identificaram que tanto a confiança quanto o benefício social impactam positivamente a intenção de compra no contexto do comércio móvel. Os autores demonstraram que a conexão social onipresente e a familiaridade não influenciam diretamente a confiança, mas afetam a intenção de compra através do benefício social gerado pelas interações sociais (Liu & Li, 2019).

Essas descobertas sugerem que as interações sociais proporcionam um contexto onde os consumidores se sentem mais confortáveis e confiantes para realizar compras. A nostalgia, ao criar uma conexão emocional com o passado, pode ser potencializada pelas interações sociais, resultando em um impacto mais forte na intenção de compra. Nesse sentido, a conexão social tem se mostrado um fator relevante na formação da intenção de compra dos consumidores. Argumentos que suportam o levantamento da hipótese 3 deste estudo:

H3: A conexão social afeta diretamente a intenção de compra.

Chen et al. (2015) descobriram que o gênero modera a relação entre os benefícios percebidos e a intenção de recompra. O estudo mostrou que homens com alta propensão à confiança são o grupo de consumidores mais orientado para benefícios, enquanto as mulheres tendem a ser mais cautelosas e influenciadas por diferentes fatores de risco percebidos (Chen et al., 2015). Essa diferença na orientação para benefícios e percepção de risco pode influenciar como homens e mulheres respondem a estímulos sociais durante o processo de compra.

De forma complementar, Malekian, Jabarzadeh e Fazlzadeh (2023), investigaram o impacto da responsabilidade social corporativa e da habilidade corporativa na intenção de compra e encontraram que o gênero modera essas relações. Especificamente, as mulheres são mais influenciadas por iniciativas de responsabilidade social, enquanto os homens são mais afetados pela habilidade corporativa (Malekian et al., 2023). Este achado indica que as mulheres valorizam mais as conexões sociais e os impactos éticos das empresas, o que pode afetar diretamente suas intenções de compra. No contexto da nostalgia, as mulheres podem responder mais fortemente a campanhas que enfatizam a responsabilidade social e a conexão emocional com o passado.

Além disso Juhl & Biskas (2023), mostraram que a influência social nas mídias sociais tem impacto na intenção de compra das mulheres, mas não dos homens. As mulheres são mais suscetíveis à influência social e à informação sobre produtos e serviços, o que sugere que estratégias de marketing baseadas em conexões sociais podem ser mais eficazes para o público feminino (Juhl & Biskas, 2023). Quando a nostalgia é utilizada para criar conexão social, essa estratégia pode ser mais eficaz em aumentar a intenção de compra entre as mulheres, dado que elas tendem a valorizar mais as interações sociais e a informação proveniente de suas redes sociais. Sendo assim, acredita-se que as diferenças de gênero influenciam como homens e mulheres respondem a estímulos nostálgicos mediados pela conexão social.

Cho et al. (2025), destacam que as experiências nostálgicas e a conexão social que elas despertam podem ter impactos distintos em homens e mulheres, devido às diferentes estratégias de processamento social e emocional adotadas por cada gênero. O estudo evidencia que as mulheres tendem a valorizar mais as histórias e os laços emocionais ligados ao passado, o que potencializa a influência da conexão social na intenção de compra. Em contrapartida, os homens, embora também possam ser afetados por esses fatores, demonstram uma maior ênfase na utilidade e na funcionalidade do produto, apresentando respostas mais moderadas às estratégias de conexão social mediadas pela nostalgia (Cho et al., 2025). Nesse sentido, compreende-se que o gênero pode atuar como moderador na relação entre conexão social e intenção de compra, uma vez que as diferenças nas respostas emocionais e sociais influenciam a eficácia das estratégias de marketing baseadas na nostalgia e na conexão social.

H4: O gênero modera a relação entre conexão social e intenção de compra.

MÉTODO

Tipo de pesquisa

Este estudo investiga a relação entre nostalgia, conexão social e intenção de compra considerando ainda o papel moderador do gênero nessa relação. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa cujo objetivo é testar relações previamente estabelecidas na literatura sobre a influência da nostalgia no comportamento do consumidor. Assim, busca-se compreender o efeito direto e indireto da nostalgia sobre a intenção de compra, bem como examinar se o gênero altera

a força dessas relações. A análise incluiu uma amostra total de 279 respondentes que participaram da pesquisa respondendo um questionário através do *Google forms*.

Medição

Para medir a Nostalgia utilizou-se a escala desenvolvida por Newman et al. (2020), denominada *Personal Inventory of Nostalgic Experiences* (PINE), desenvolvida e validada para medir experiências nostálgicas tanto como um traço individual quanto como um estado momentâneo. A literatura revisada por Newman et al. (2020), sugere que a nostalgia está associada a vários benefícios psicológicos, como aumento do sentido de vida, autoestima, otimismo e afetos positivos. Estes são aspectos que podem influenciar diretamente a intenção de compra dos consumidores, uma vez que emoções positivas tendem a aumentar a propensão para comportamentos de consumo. Além disso, a escala foi utilizada para medir a nostalgia em contextos diversos, incluindo interações sociais e recordações de eventos passados (Newman & Sachs, 2020).

A Conexão Social foi medida pela escala de Lee e Robbins (1995). Esse é um instrumento relevante para pesquisas que exploram a influência das conexões sociais em comportamentos e atitudes, como a intenção de compra. Já o instrumento para medir a Intenção de Compra foi proposto por Spears e Singh (2004), uma ferramenta robusta e validada para medir intenções de compra em estudos de marketing.

Todas as escalas também foram selecionadas pela amplitude de contextos nas quais elas podem ser aplicadas pois não se limitam a um objeto ou situação específica. A descrição dos itens é informada na Tabela I.

Análise dos dados

Os dados foram tabulados e analisados no software JASP 0.18.3 (JASP Team, 2023). Utilizou-se da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para investigar a plausibilidade da estrutura fatorial das escalas de Nostalgia, Conexão Social e Intenção de Compra. Trata-se de uma análise de modelagem por equações estruturais (MEE) que investiga confirmatoriamente um modelo de mensuração (Hair et al., 2009). A partir disso, utilizou-se do estimador *Weighted Least Squares Mean and Variance adjusted* (WLSMV) para o cálculo dos modelos, por se tratarem de itens com categorias de resposta ordenadas, que dificilmente apresentam normalidade multivariada (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003).

Tabela 1. Itens dos instrumentos de medição utilizados na pesquisa

	Itens	Autores
Nostalgia	1. Quão nostálgico você se sente? 2. Até que ponto você se sente sentimental pelo passado? 3. Quanto você sente uma afeição melancólica pelo passado? 4. Até que ponto você sente vontade de voltar a um momento anterior da sua vida?	Newman et al. (2020).
Conexão Social	1. Sinto-me em sintonia com as pessoas ao meu redor. 2. Tenho um senso de conexão com outras pessoas. 3. Sinto-me parte de um grupo de amigos. 4. Sinto-me próximo das pessoas com quem convivo. 5. Há pessoas na minha vida com quem me sinto confortável em compartilhar meus sentimentos. 6. Sinto que faço parte de uma comunidade. 7. Tenho laços sociais fortes e de apoio. 8. Sinto-me incluído em meu grupo social.	Lee e Robbins (1995).
Intenção de Compra	1. Provavelmente, eu compraria este produto 2. Eu tentaria comprar este produto 3. Eu considero a compra deste produto 4. Eu definitivamente compraria este produto 5. A chance de eu comprar este produto é alta	Spears e Singh (2004).

Quando consideradas as cargas fatoriais dos itens em cada um dos modelos, utilizou-se do ponto de corte de $\lambda \geq |0,30|$ para os coeficientes padronizados (Hair et al., 2009). Ademais, o ajuste dos modelos foram analisados através dos indicadores: a) χ^2 : com valores não significativos apresentando ajuste perfeito do modelo de mensuração ($p > 0,05$); b) χ^2/gl : com valores satisfatórios quando ≤ 5 ; c) Comparative Fit Index (CFI) e Tucker Lewis Index (TLI): com resultados adequados quando $\geq 0,90$; d) Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) e Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), com valores adequados quando $\leq 0,08$, além do limite superior do intervalo de confiança do indicador RMSEA até 0,10 (Brown, 2015; Byrne, 2016; Kline, 2016; Tabachnick & Fidell, 2013).

Ademais, uma vez confirmada a estrutura fatorial das medidas, utilizou-se dos indicadores de consistência interna alfa de Cronbach (α) e Ômega de McDonald (ω), que avaliam o grau de associação entre os itens de cada instrumento. Adotou-se o ponto de corte de 0,70 ou superior para valores satisfatórios (Bland & Altman, 1997; Hayes & Coutts, 2020).

Para a análise de mediação moderada utilizou-se do modelo 15 de mediação moderada de Hayes (2018), implementado através da macro PROCESS para SPSS, versão 4.2. Este modelo foi escolhido por sua capacidade de testar simultaneamente os efeitos de mediação e moderação dentro de um único modelo analítico. Ele permitiu a análise dos efeitos diretos e indiretos da variável independente sobre a variável dependente, moderado por outra variável.

RESULTADOS

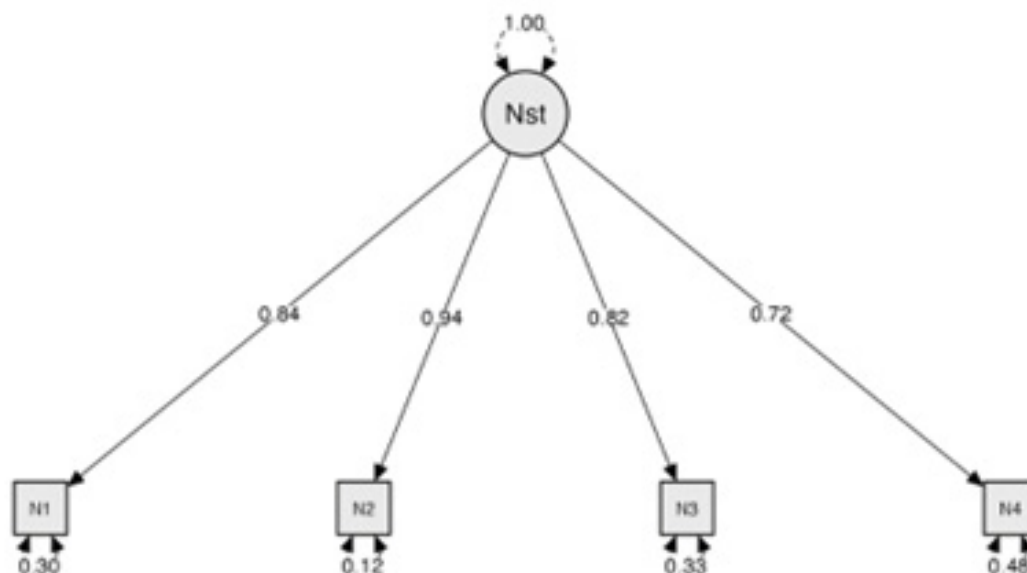
Este estudo buscou investigar as relações entre nostalgia, conexão social e intenção de compra, integrando a variável gênero como moderadora. A análise incluiu uma amostra onde a composição demográfica demonstrou predominância do gênero feminino, com 80,3% das respostas sendo de mulheres. Além disso, a maioria dos participantes declararam-se casados, representando 58,8% da amostra. Do ponto de vista do grau de instrução, 71% dos participantes estavam em programas de pós-graduação, refletindo um alto nível de educação que pode influenciar a compreensão e a expressão de sentimentos nostálgicos bem como suas implicações no comportamento de compra.

Também foi observado que uma parcela dos participantes (68,5%) concilia estudos com trabalho, o que pode sugerir um estilo de vida dinâmico que pode afetar tanto as relações sociais quanto as decisões de consumo. A responsabilidade de conciliar estudos e trabalho pode também intensificar a experiência de nostalgia, uma vez que as memórias podem servir como um refúgio emocional ou uma forma de lidar com as pressões do cotidiano. Esta pesquisa evidenciou que a Nostalgia impacta diretamente na Intenção de Compra, mas não existe uma relação mediada pela Conexão Social.

Evidências de Validade dos Instrumentos – AFC

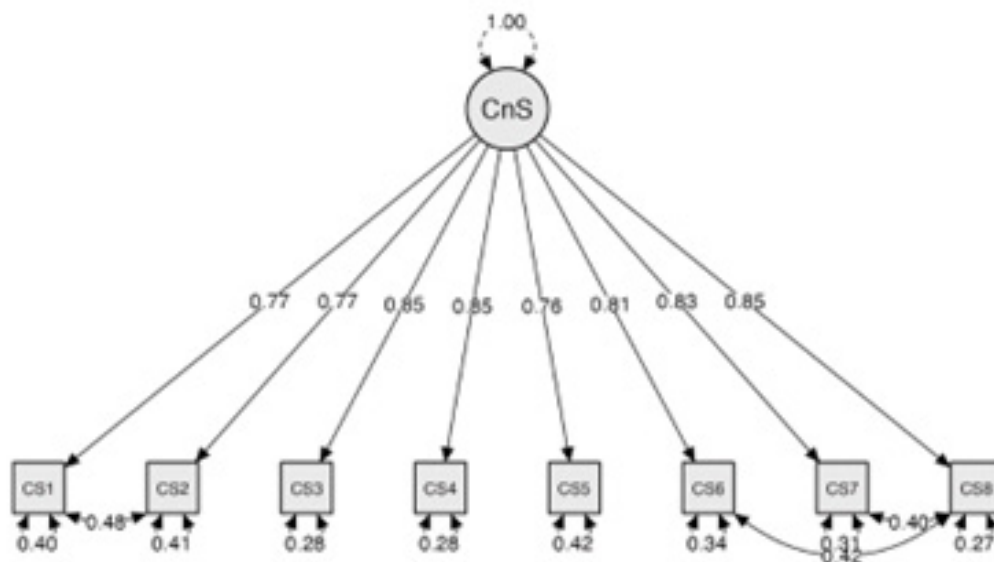
Para a escala de Nostalgia, os resultados apontaram ajuste perfeito do modelo [$\chi^2(2) = 1,965$, $p = 0,374$, $\chi^2/df = 0,982$, CFI = 1,000, TLI = 1,000, SRMR = 0,014, RMSEA = 0,000 (0,000 – 0,118)]. Com todas as cargas fatoriais apresentando resultados significativos e satisfatórios ($\lambda > |0,30|$, $p < 0,05$), além da consistência interna excelente ($\alpha = 0,877$, $\omega = 0,882$). O modelo estimado pode ser conferido na Figura 1.

Figura 1. Modelo fatorial da escala de Nostalgia

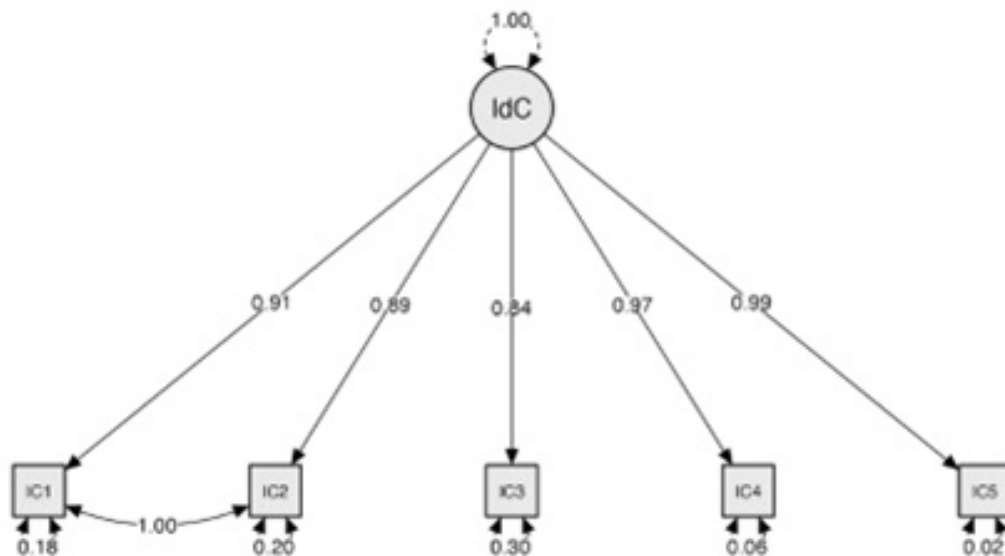


Já para a escala de Conexão Social, os resultados apontaram ajuste excelente do modelo, ainda que não perfeitos [$\chi^2(20) = 131,890$, $p < 0,001$, $\chi^2/gl = 6,594$, CFI= 0,993, TLI= 0,991, SRMR= 0,059, RMSEA= 0,142 (0,119 – 0,165)]. Além disso, foi possível perceber que o indicador RMSEA apresentou resultados superiores quando comparados ao ponto de corte do índice (RMSEA < 0,08). A partir disso, utilizou-se dos Índices de Modificação (*Multiple Indicators Multiple Causes*; MIMIC) para investigar possíveis covariâncias residuais que possivelmente aumentaram os indicadores de resíduo. Os resultados dos MIMIC apresentaram covariâncias residuais entre os itens CS1 e CS2, CS7 e CS8 e entre CS6 com CS8. Os resultados ajustados indicam ajuste substancialmente melhor quando comparado ao modelo original [$\chi^2(17) = 42,750$, $p < 0,001$, $\chi^2/gl = 2,514$, CFI= 0,998, TLI= 0,997, SRMR= 0,035, RMSEA= 0,074 (0,046 – 0,102)]. Ademais, os indicadores de consistência interna da escala apresentaram resultados excelentes ($\alpha = 0,929$, $\omega = 0,921$), além de cargas fatoriais significativas e com magnitude necessária. O modelo fatorial da escala de Conexão Social pode ser conferido na Figura 2.

Figura 2. Modelo fatorial da escala de Conexão Social

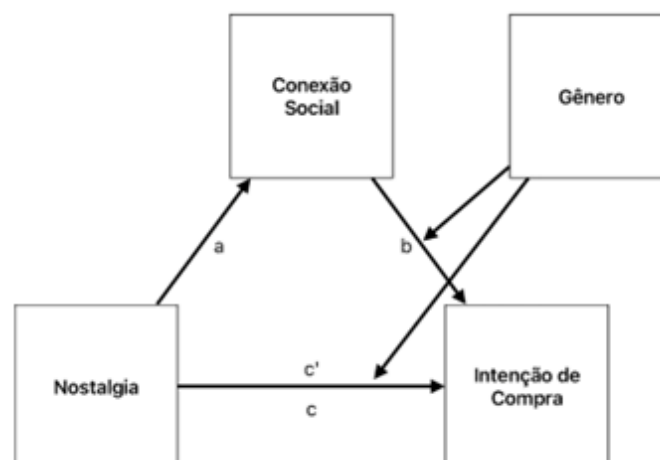


De maneira semelhante, a escala de Intenção de Compra apresentou resultados semelhantes aos da escala de Conexão Social, com resultados satisfatórios, com exceção do indicador RMSEA [$\chi^2(5) = 221,710$, $p < 0,001$, $\chi^2/gl = 44,342$, CFI= 1,000, TLI= 0,999, SRMR= 0,055, RMSEA= 0,395 (0,351 – 0,440)]. A partir disso, os indicadores MIMIC apontaram a necessidade de covariâncias residuais entre os itens ICI e IC2, que resultou em resultados substancialmente melhores do indicador RMSEA [$\chi^2(4) = 5,273$, $p = 0,260$, $\chi^2/gl = 1,318$, CFI= 1,000, TLI= 1,000, SRMR= 0,011, RMSEA= 0,034 (0,000 – 0,102)]. Além disso, a consistência interna da medida apresentou resultados excelentes ($\alpha = 0,959$, $\omega = 0,940$). A solução fatorial apresentou cargas fatoriais significativas e com magnitude necessária para a saturação dos itens ($\lambda > |0,30|$, $p < 0,05$), conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3. Modelo fatorial da escala de Intenção de Compra

Mediação Moderada

A partir disso, utilizou-se do modelo de mediação moderada, que pode ser conferido na Figura 4. Os resultados do modelo apontaram efeito total de Nostalgia em Intenção de Compra significativo, confirmando a H1 [$\beta = 0,583$, $p < 0,001$ (IC95% = 0,451 a 0,714)]. Contudo, não foi possível observar a relação entre Nostalgia e Conexão Social [$\beta = 0,032$, $p = 0,552$ (IC95% = -0,074 a 0,138), caminho a], mas sim entre Conexão Social com Intenção de Compra, confirmando a H3 [$\beta = 0,262$, $p < 0,001$ (IC95% = 0,131 a 0,392), caminho b]. Sendo assim, não foi possível confirmar os pressupostos da análise de mediação, no qual os caminhos a, b e c devem apresentar resultados significativos para se investigar o efeito mediador do modelo. Nesse sentido, não foi possível confirmar a H2.

Figura 4. Modelo condicional testado

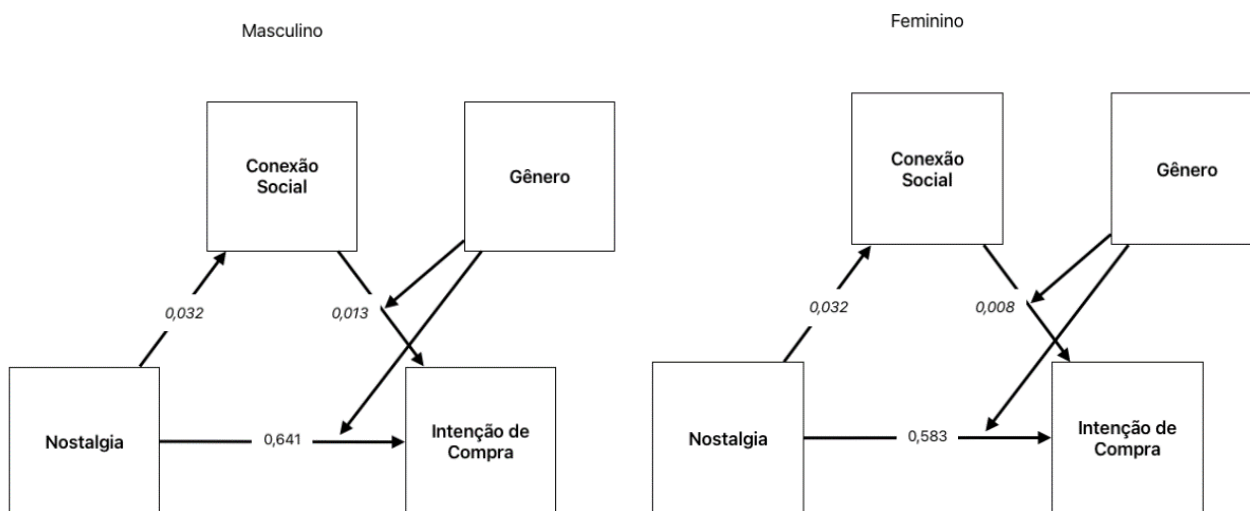
Além disso, quando investigado o impacto da variável moderadora no modelo, os resultados apontaram que o Gênero não apresentou impacto significativo na Intenção de Compra, refutando a H4 [$\beta = -0,804$, $p = 0,242$ (IC95% = -2,151 a 0,544)], bem como a interação entre o Gênero e Nostalgia [$\beta = 0,059$, $p = 0,700$ (IC95% = -0,240 a 0,357)], ainda que a interação entre Gênero e Conexão Social tenha apresentado impacto significativo na Intenção de Compra [$\beta = 0,154$, $p < 0,001$, (IC95% = 0,065 a 0,243)].

Quanto aos efeitos do modelo, os resultados apontaram que o impacto da Nostalgia na Intenção de compra apresentou relações significativas entre sujeitos de Gênero masculino [$\beta = 0,583$, $p < 0,001$ (IC95% = 0,451 a 0,714)] e feminino [$\beta = 0,641$, $p < 0,001$ (IC95% = 0,374 a 0,909)]. Além disso, o efeito mediador não apresentou mudança substanciais para pessoas do Gênero masculino [$\beta = 0,013$, $p = 0,553$ (IC95% = -0,031 a 0,058)] e feminino [$\beta = 0,008$, $p = 0,556$ (IC95% = -0,020 a 0,036)].

Por fim, observou-se que o efeito indireto(a*b) moderado não apresentou resultados significativos quando considerados os grupos de Gênero masculino [$\beta = 0,013$, $p = 0,554$ (IC95% = -0,031 a 0,058)] e feminino [$\beta = 0,008$, $p = 0,556$ (IC95% = -0,020 a 0,036)], indicando que o fato de ser do Gênero masculino ou feminino não impacta na influência da Nostalgia sob a Intenção de Compra.

A partir dos resultados do modelo de mediação moderada, observou-se que não foi possível inferir efeito mediador da Conexão Social (CS) na relação entre a Nostalgia (N) e a Intenção de Compra (IC), uma vez que a relação entre N e CS não apresentou significância estatística (caminho a). Ademais, a variável Gênero também não apresentou impacto significativo em IC. O efeito moderador do Gênero foi observado na relação entre N e IC, mas não entre CS e IC.

Figura 5. Resultados dos modelos condicionais



Diante dos resultados obtidos com a investigação foi possível, então, confirmar as hipóteses 1 e 3 onde Nostalgia afeta diretamente a Intenção de Compra e Conexão Social afeta diretamente a Intenção de Compra. No entanto, não foi possível confirmar as hipóteses 2 e 4.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados deste estudo enfatizam a relevância da Nostalgia como um preditor direto da Intenção de Compra, ressaltando seu valor como uma estratégia de marketing eficaz para moldar o comportamento de compra dos consumidores. Este resultado corrobora com a literatura existente que evidencia que a nostalgia influencia a intenção de compra, especialmente em cenários envolvendo produtos vintage e campanhas de marketing retrô (Abeyta et al., 2015; Banerjee & Shaikh, 2022; Scola et al., 2023; Zhou et al., 2019).

Sob a perspectiva teórica, esse efeito pode ser compreendido à luz das funções psicológicas e sociais da nostalgia. Wildschut et al. (2006) e Sedikides et al. (2008), descrevem a nostalgia como uma emoção auto-referente que desempenha funções restauradoras, auxiliando o indivíduo a lidar com mudanças, perdas e ameaças existenciais. Sendo predominantemente positiva, ao evocar lembranças de momentos significativos, promove um senso de continuidade do *self* e reforça a identidade pessoal e social (Sedikides & Wildschut, 2018). Assim, quando incorporada às estratégias de marketing, a nostalgia atua como um gatilho que restaura sentimentos de estabilidade, pertencimento e autenticidade, convertendo-os em atitudes mais favoráveis em relação à marca e em maior predisposição à compra.

Além disso, a nostalgia também representa um meio de reconexão simbólica com o passado e de reafirmação identitária (Cheung et al., 2020; Marchegiani & Phau, 2013). Ao consumir produtos ou marcas que remetem a períodos significativos, os indivíduos revivem experiências afetivas que fortalecem sua coerência narrativa e emocional. Esse processo explica por que campanhas e produtos que evocam memórias pessoais geram respostas afetivas intensas e fortalecem a intenção de compra como forma de resgatar o “eu passado” (Holbrook & Schindler, 2003; Muehling & Sprott, 2004).

No entanto, a expectativa de que a Conexão Social funcionasse como um canal potencializador através do qual a Nostalgia exerce seu efeito não foi corroborada. Este resultado sugere que a Nostalgia pode operar através de mecanismos psicológicos distintos que não envolvem necessariamente a Conexão Social. Embora a nostalgia promova o bem-estar social e a conectividade, seu impacto na intenção de compra pode ser mediado por outros fatores emocionais e cognitivos (Zhang, 2011). A literatura sugere que a nostalgia pode ser mais eficaz ao evocar memórias pessoais e experiências passadas que reforçam a identidade do consumidor e sua conexão com a marca, independentemente da interação social atual (Marchegiani & Phau, 2010).

Em outras palavras, a experiência nostálgica pode ter operado predominantemente por meio da função orientada para o *self*, que envolve a recuperação de memórias pessoais, a reafirmação da identidade e a continuidade da narrativa de vida do indivíduo (Sedikides et al., 2015; Cheung et al., 2020). Essa vertente da nostalgia está mais associada ao sentido individual de coerência e à regulação emocional do que à conexão interpessoal. Assim, o vínculo entre nostalgia e intenção de compra pode ter sido guiado por processos internos de identificação e autorreconhecimento, como o sentimento de familiaridade, conforto e autenticidade, em vez de por interações sociais ou sentimentos de pertencimento a grupos.

Esse achado também dialoga com pesquisas que reconhecem a natureza multifuncional da nostalgia, destacando que seus efeitos dependem do tipo de memória evocada e do contexto de ativação (Akgün et al., 2023; Cho & Lee, 2022). Quando a nostalgia é despertada por experiências autobiográficas e pessoais, tende a gerar respostas emocionais mais centradas na identidade individual. Já quando é ativada em contextos coletivos, como eventos culturais ou campanhas comunitárias, tende a fortalecer vínculos sociais (Merchant & Rose, 2013). No caso deste estudo, o efeito direto da nostalgia sobre a intenção de compra, sem mediação pela conexão social, sugere que o consumo nostálgico pode representar um ato de reafirmação pessoal, no qual o indivíduo busca resgatar aspectos importantes de sua história ou identidade por meio da aquisição de produtos que simbolizam o passado.

Além disso, a ausência de moderação pelo gênero na relação entre Conexão Social e Intenção de Compra pode indicar que as influências sociais na intenção de compra são universais, não variando entre diferentes gêneros. Esta constatação está em concordância com pesquisas que mostram que a confiança e a interação em plataformas de comércio social influenciam a intenção de compra de maneira consistente, independentemente do gênero (Wang, 2023). Embora existam diferenças nos padrões de comportamento de compra entre homens e mulheres, essas diferenças não necessariamente se traduzem em variações significativas na intenção de compra quando a conexão social é considerada (Kawachi & Berkman, 2001).

Embora homens e mulheres possam diferir nos gatilhos da nostalgia (Wildschut et al., 2006), o impacto da nostalgia sobre estados afetivos e comportamentos subsequentes é similar entre os gêneros (Sedikides et al., 2015). Isso ocorre porque as funções psicológicas da nostalgia são intrinsecamente humanas e não exclusivas de um grupo específico. Quando evocada em contextos de consumo, a nostalgia desperta emoções positivas, como segurança, afeto e pertencimento, que estimulam o desejo de adquirir produtos ou marcas que simbolizem continuidade e estabilidade emocional. Tais processos não estão condicionados a papéis de gênero, mas a necessidades humanas universais de sentido e pertencimento (Sedikides et al., 2018).

Nesse sentido, a ausência da moderação reforça a ideia de que o consumo nostálgico e a influência da conexão social não são diferenciados por papéis de gênero, mas por experiências simbólicas compartilhadas. O valor emocional da nostalgia, ancorado em lembranças positivas e na busca por autenticidade e pertencimento, atua de forma ponderada sobre homens e mulheres. Esse resultado amplia o entendimento teórico sobre o papel da nostalgia nas decisões de consumo, ao sugerir que seu poder persuasivo decorre menos de diferenças sociodemográficas e mais de estruturas emocionais universais que vinculam memória, identidade e comportamento de compra.

Esses achados têm implicações práticas importantes para os profissionais de marketing. Ao desenvolver campanhas que apelam para a Nostalgia, é possível influenciar diretamente a intenção de compra dos consumidores sem a necessidade de personalização baseada no gênero. Isso sugere uma abordagem de marketing mais ampla e inclusiva, que aproveita o poder da nostalgia para criar conexões emocionais profundas e duradouras com os consumidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou qual é a relação entre nostalgia, conexão social e intenção de compra e como as diferenças de gênero influenciam a nostalgia, conexão social e intenção de compra. Os achados enriquecem a compreensão das dinâmicas psicológicas que influenciam o comportamento do consumidor, evidenciando que a nostalgia exerce um efeito direto na intenção de compra. Contrariamente às expectativas, a conexão social não mediou essa relação. Além disso, a análise não identificou diferenças nos efeitos baseados no gênero, indicando que a influência da nostalgia na intenção de compra é robusta, independentemente do gênero do indivíduo.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa avança na compreensão sobre o comportamento de consumo nostálgico ao confirmar parcialmente o modelo proposto. Ao confirmar que a nostalgia influencia diretamente a intenção de compra, o estudo reforça a robustez da nostalgia como um construto afetivo autônomo, capaz de direcionar atitudes e comportamentos de consumo sem depender necessariamente de mediações sociais. Esse resultado contribui para o avanço da teoria ao evidenciar que os efeitos da nostalgia vão além da socialidade e abrangem processos ligados à autorregulação emocional, à busca por continuidade do *self* e à reafirmação simbólica da identidade pessoal. Assim, o estudo propõe uma leitura mais complexa da nostalgia, em que sua influência sobre o consumo emerge da interação entre o afeto e a memória autobiográfica.

Por outro lado, a não confirmação da mediação da conexão social representa uma contribuição teórica relevante, ao questionar a centralidade da socialidade como o principal canal de ação da nostalgia. Esse resultado sugere que, embora a nostalgia desperte sentimentos de pertencimento e conectividade, tais efeitos não necessariamente se traduzem em maior intenção de compra por meio de interações sociais. Os achados indicam que a influência da nostalgia no consumo pode operar também por vias individuais e simbólicas, como a ativação de lembranças pessoais, a evocação de segurança emocional e o reforço do valor subjetivo atribuído à marca. Esse achado oferece uma perspectiva mais refinada sobre como emoções moldam comportamentos de compra.

Ao confirmar que a conexão social afeta diretamente a intenção de compra, amplia-se o debate sobre o papel das interações sociais no consumo, mostrando que a sensação de pertencimento e a integração social permanecem preditores relevantes das intenções de compra, mas independentes da nostalgia. Ou seja, a socialidade exerce efeito próprio sobre o comportamento de consumo, mas não atua como mediador entre emoções nostálgicas e decisões de compra. Tal achado fortalece abordagens do marketing ao evidenciar que o engajamento social pode gerar intenção de compra mesmo quando não mobiliza memórias afetivas ou vínculos simbólicos com o passado.

Por fim, a não confirmação da moderação do gênero contribui para o avanço teórico ao sugerir que os efeitos da nostalgia e da conexão social sobre o consumo não são mediados por diferenças demográficas. Esse resultado reforça a ideia de que o apelo nostálgico se ancora em necessidades humanas compartilhadas de continuidade, pertencimento e segurança afetiva. Assim, a pesquisa ajuda a consolidar a nostalgia como uma força simbólica que atua de forma consistente entre diferentes grupos de consumidores.

Em conjunto, as evidências contribuem para refinar o campo teórico da nostalgia no marketing, propondo uma visão plural do fenômeno uma vez que a nostalgia possui efeito direto e autônomo

sobre a intenção de compra, evidenciando que a conexão social é um fator motivacional relevante, mas independente e o gênero não constitui uma fronteira significativa para a expressão desses efeitos emocionais.

No campo gerencial, os achados desta pesquisa indicam que estratégias de marketing baseadas em nostalgia são eficazes para aumentar a intenção de compra, especialmente quando evocam memórias pessoais, experiências afetivas e elementos simbólicos capazes de reconectar o consumidor ao seu passado. Profissionais de marketing podem explorar essa força emocional por meio de narrativas publicitárias, reedições de produtos, design retrô e storytelling de marca que despertem lembranças positivas e reforcem o sentimento de autenticidade. Além disso, o fato de a nostalgia atuar de forma similar entre os gêneros permite que essas estratégias sejam aplicadas de forma plural e inclusiva, sem a necessidade de segmentações demográficas.

Entretanto, os resultados também alertam para a necessidade de que o uso da nostalgia vá além da mera evocação do passado, buscando criar significados emocionais genuínos e coerência simbólica entre a memória e a proposta de valor da marca. Campanhas que apenas reproduzem elementos nostálgicos superficiais podem falhar em gerar engajamento duradouro se não forem capazes de estabelecer uma ponte emocional autêntica com a experiência do consumidor. Assim, recomenda-se que gestores integrem a nostalgia com estratégias de branding baseadas em identidade, autenticidade e propósito.

Contudo, espera-se que as investigações sobre conexão social, nostalgia e intenção de compra não encerrem aqui. Uma das limitações da pesquisa é a amostra que foi predominantemente feminina (80,3%), o que pode limitar a generalização dos resultados para uma população mais balanceada em termos de gênero. Adicionalmente, a dependência de dados auto relatados também pode estar sujeita a vieses de desejabilidade social ou de recuperação de memória. Sugere-se então que futuras pesquisas abordem essas limitações explorando amostras mais diversificadas e utilizando métodos longitudinais para capturar a evolução da influência da nostalgia sobre a intenção de compra ao longo do tempo. Seria também interessante dar continuidade a esta pesquisa investigando outros mediadores potenciais, como a identidade pessoal ou valores culturais, que podem interagir com a nostalgia para influenciar o comportamento de compra. Além disso, estudos futuros poderiam utilizar técnicas experimentais para manipular diretamente a nostalgia e medir os efeitos resultantes em diferentes contextos de consumo.

REFERÊNCIAS

- Abeyta, A. A., Routledge, C., Roylance, C., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2015). Attachment-related avoidance and the social and agentic content of nostalgic memories. *Journal of Social and Personal Relationships*, 32(3), 406–413. <https://doi.org/10.1177/0265407514533770>
- Adil Mahmood Alkhafagi, Y. (2023). The Effect of Nostalgia Marketing on Consumers' Purchase Intention. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(136), 27–39. <https://doi.org/10.33095/jeas.v29i136.2603>
- Akgün, A. E., Tatar, B., Erdil, O., Keskin, H., & Muceldili, B. (2023). Development and validation of the organizational nostalgia scale and its relationship with affective commitment and organizational discontinuity. *Current Psychology*, 42(32), 28060–28085. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03898-y>

- Banerjee, S., & Shaikh, A. (2022). Impact of brand nostalgia on intention to purchase brand extensions: moderating role of brand attachment. *Journal of Product and Brand Management*, 31(7), 1005–1017. <https://doi.org/10.1108/JBPM-10-2020-3149>
- Barrett, F. S., Grimm, K. J., Robins, R. W., Wildschut, T., Sedikides, C., & Janata, P. (2010). Music-Evoked Nostalgia: Affect, Memory, and Personality. *Emotion*, 10(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0019006>
- Batcho, K. I. (2013). NOSTALGIA: The bittersweet history of a psychological concept. *History of Psychology*, 16(3), 165–176. <https://doi.org/10.1037/a0032427>
- Batcho, K. I., DaRin, M. L., Nave, A. M., & Yaworsky, R. R. (2008). Nostalgia and Identity in Song Lyrics. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2(4), 236–244. <https://doi.org/10.1037/1931-3896.2.4.236>
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, 314(7080), 572.
- Bohl, V., & Bos, W. van den. (2012). Toward an integrative account of social cognition : marrying theory of mind and interactionism to study the interplay of Type 1 and Type 2 processes. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6 (October), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00274>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. routledge.
- Cao, D., Meadows, M., Wong, D., & Xia, S. (2021). Understanding consumers' social media engagement behaviour: An examination of the moderation effect of social media context. *Journal of Business Research*, 122(June 2020), 835–846. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.025>
- Chark, R. (2022). Social disconnectedness moderates nostalgia preference. *International Journal of Hospitality Management*, 107(April 2021), 103342. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103342>
- Cheung, W. Y., Hepper, E. G., Reid, C. A., Green, J. D., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2020). Anticipated nostalgia: Looking forward to looking back. *Cognition and Emotion*, 34(3), 511–525. <https://doi.org/10.1080/02699931.2019.1649247>
- Cheung, W. Y., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2018). Autobiographical memory functions of nostalgia in comparison to rumination and counterfactual thinking: similarity and uniqueness. *Memory*, 26(2), 229–237. <https://doi.org/10.1080/09658211.2017.1346129>
- Chi, O. H., & Chi, C. G. (2022). Reminiscing Other People's Memories: Conceptualizing and Measuring Vicarious Nostalgia Evoked by Heritage Tourism. *Journal of Travel Research*, 61(1), 33–49. <https://doi.org/10.1177/0047287520969904>
- Cho, H., Chiu, W., Kang, H.-K., & Lee, H. (2025). Gender differences in the effects of nostalgia on conspicuous. 26(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2024-0081>
- Cho, H., Joo, D., Moore, D. W., & Norman, W. C. (2019). Sport tourists' nostalgia and its effect on attitude and intentions: A multilevel approach. *Tourism Management Perspectives*, 32(June), 100563. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100563>
- Cho, H., & Lee, H. W. (2022). Development and validation of a volunteer nostalgia scale: assessing measurement invariance across cultures and types of volunteering. *Current Issues in Tourism*, 25(16), 2578–2594. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1978946>
- Cho, H., Lee, H. W., & Chiu, W. (2021). Satellite fans: Does sport nostalgia influence purchase intention toward sponsors' products? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62(July). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102653>
- Cho, H., Pyun, D. Y., & Wang, C. K. J. (2019). Leisure nostalgia: Scale development and validation. *Journal of Leisure Research*, 50(4), 330–349. <https://doi.org/10.1080/00222216.2019.1602014>
- 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.
- Farrié, A., Igier, V., & Cuervo-Lombard, C. V. (2022). Adaptation of a short-form nostalgia scale: convergent and divergent validity in a sample of French elders. *Aging and Mental Health*, 26(2), 407–412. <https://doi.org/10.1080/13607863.2020.1870208>
- Goidel, S., Goidel, K., & Kellstedt, P. M. (2024). Nostalgia in Politics. *Public Opinion Quarterly*, 88(4), 1121–1140. <https://doi.org/10.1093/poq/nfae054>
- Gong, X., Zhang, H., Zhang, X., & Wang, Y. (2023). Circular or angular? How nostalgia affects product shape preference. *Psychology and Marketing*, 40(2), 288–299. <https://doi.org/10.1002/mar.21757>
- Gonzalez-cavazos, B., Quintanilla, C., & Ayala, E. (2025). The Nostalgia Effect on Brands Across Gen X and Gen Z. *Journal of Global Marketing*, 38(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/08911762.2025.2493239>

- Green, M. F., Horan, W. P., & Lee, J. (2015). Social cognition in schizophrenia. *Nature Publishing Group*, September. <https://doi.org/10.1038/nrn4005>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Haslam, S. A., Haslam, C., Cruwys, T., Jetten, J., Bentley, S. V, Fong, P., & Steffens, N. K. (2022). ScienceDirect Social identity makes group-based social connection possible : Implications for loneliness and mental health. *Current Opinion in Psychology*, 43(c), 161–165. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.07.013>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But.... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1-24.
- Hepper, E. G., Ritchie, T. D., Sedikides, C., & Wildschut, T. (2012). Odyssey's end: Lay conceptions of nostalgia reflect its original homeric meaning. *Emotion*, 12(1), 102–119. <https://doi.org/10.1037/a0025167>
- Hepper, E. G., Wildschut, T., Sedikides, C., Robertson, S., & Routledge, C. D. (2021). Time capsule: Nostalgia shields psychological wellbeing from limited time horizons. *Emotion*, 21(3), 644–664. <https://doi.org/10.1037/emo0000728>
- Holbrook, M. B. (1993). Nostalgia and Consumption Preferences: Some Emerging Patterns of Consumer Tastes. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 245. <https://doi.org/10.1086/209346>
- Holbrook, M. B., & Schindler, R. M. (2003). Nostalgic bonding: exploring the role of nostalgia in the consumption experience. *Journal of Consumer Behaviour*, 3(2), 107–127. <https://doi.org/10.1002/cb.127>
- Inagaki, T. K. (2018). *Opioids and Social Connection*. <https://doi.org/10.1177/0963721417735531>
- Jain, V., Merchant, A., Roy, S., & Ford, J. B. (2019). Developing an emic scale to measure ad-evoked nostalgia in a collectivist emerging market, India. *Journal of Business Research*, 99(February), 140–156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.039>
- Juhl, J., & Biskas, M. (2023). Nostalgia: An impactful social emotion. *Current Opinion in Psychology*, 49, 101545. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101545>
- Kawachi, I., & Berkman, L. F. (2001). *Social Ties and Mental Health*. 78(3), 458–467.
- Kim-Leffingwell, S. (2024). Authoritarian Nostalgia, Group Sentiment, and Voter Behavior: Evidence from East Asia. *Political Behavior*. <https://doi.org/10.1007/s11109-024-09987-x>
- Kim, S. S., Kim, S. S., & Petrick, J. F. (2017). The Effect of Film Nostalgia on Involvement , Familiarity , and Behavioral Intentions. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/0047287517746015>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Lasaleta, J. D., Sedikides, C., & Vohs, K. D. (2014). Nostalgia weakens the desire for money. *Journal of Consumer Research*, 41(3), 713–729. <https://doi.org/10.1086/677227>
- Lee, R. M., & Robbins, S. B. (1995). Measuring Belongingness: The Social Connectedness and the Social Assurance Scales. *Journal of Counseling Psychology*, 42(2), 232–241. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.42.2.232>
- Leunissen, J. M., van Dijke, M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2023). Organizational Nostalgia: The Construct, the Scale and its Implications for Organizational Functioning. *British Journal of Management*, 0. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12740>
- Li, C., Dang, J., Liu, L., Wei, C., & Liang, Y. (2023). The dark side of nostalgia: Yearning for the past fosters bribe-taking. *British Journal of Social Psychology*, 62(1), 503–520. <https://doi.org/10.1111/bjso.12582>
- Liu, D., & Li, M. (2019). Exploring new factors affecting purchase intention of mobile commerce : trust and social benefit as mediators Dawei Liu *. *Int. J. Mobile Communications*, 17(1), 108–125.
- Malekian, A. R., Jabarzadeh, Y., & Fazlzadeh, A. (2023). The impact of CSR and corporate ability on purchase intention in e-commerce websites : an examination across genders. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 33(4), 415–440. <https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2235101>
- Mandal, S., Gunasekar, S., Dixit, S. K., & Das, P. (2022). Gastro-nostalgia: towards a higher order measurement scale based on two gastro festivals. *Tourism Recreation Research*, 47(3), 293–315. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1951589>
- Marchegiani, C., & Phau, I. (2010). Effects of personal nostalgic response intensity on cognitions, attitudes, and intentions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(3), 241–256. <https://doi.org/10.1108/17505931011070596>
- Marchegiani, C., & Phau, I. (2013). Development and validation of the Personal Nostalgia Scale. *Journal of Marketing Communications*, 19(1), 22–43. <https://doi.org/10.1080/13527266.2010.542078>

- Martino, J., Pegg, J., & Frates, E. P. (2016). *The Connection Prescription : Using the Power of Social Interactions and the Deep Desire for Connectedness to Empower Health and Wellness*. XX(X), 1–10. <https://doi.org/10.1177/1559827615608788>.
- Merchant, A., & Rose, G. M. (2013). Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage. *Journal of Business Research*, 66(12), 2619–2625. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.021>
- Morwitz, V. (2012). Consumers ' Purchase Intentions and their Behavior Consumers ' Purchase Intentions and their Behavior. *Foundations and Trends R? In Marketing*.
- Muehling, D. D., & Sprott, D. E. (2004). The power of reflection: An empirical examination of nostalgia advertising effects. *Journal of Advertising*, 33(3), 25–35. <https://doi.org/10.1080/00913367.2004.10639165>
- Muehling, D. D., Sprott, D. E., & Sultan, A. J. (2014). Exploring the boundaries of nostalgic advertising effects: A consideration of childhood brand exposure and attachment on consumers responses to nostalgia-themed advertisements. *Journal of Advertising*, 43(1), 73–84. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.815110>
- Natterer, K. (2015). Research Note : Nostalgia as the Future for Branding Entertainment Media ? The Consumption of Personal and Historical Nostalgic Films and Its Effects. *Handbook Of Media Branding*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0>
- Naylor, R. W., Lamberton, C. P., & West, P. M. (2012). Beyond the “like” button: The impact of mere virtual presence on brand evaluations and purchase intentions in social media settings. *Journal of Marketing*, 76(6), 105–120. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0105>
- Newman, D. B., & Sachs, M. E. (2020). The Negative Interactive Effects of Nostalgia and Loneliness on Affect in Daily Life. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02185>
- Overwalle, F. Van. (2009). *Social Cognition and the Brain : A Meta-Analysis*. 858, 829–858. <https://doi.org/10.1002/hbm.20547>
- Routledge, C., Wildschut, T., Sedikides, C., Juhl, J., & Arndt, J. (2012). The power of the past: Nostalgia as a meaning-making resource. *Memory*, 20(5), 452–460. <https://doi.org/10.1080/09658211.2012.677452>
- Roy, R., & Naidoo, V. (2025). Does resource scarcity promote selfish or selfless behaviours? A nuanced perspective through the lens of nostalgia. *European Journal of Marketing*, 59(13), 31–54. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2024-0303>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23–74.
- Schibik, A., Strutton, D., & Thompson, K. N. (2022). What makes a product vintage? Investigating relationships between “consumer pastness,” scarcity and purchase intentions toward vintage products. *European Journal of Marketing*, 56(7), 1830–1855. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2021-0140>
- Schindler, R. M., & Holbrook, M. B. (2003). Nostalgia for Early Experience as a Determinant of Consumer Preferences. *Psychology and Marketing*, 20(4), 275–302. <https://doi.org/10.1002/mar.10074>
- Scola, Z., Dwyer, B., & Gordon, B. S. (2023). Time will tell: examining the role of nostalgia in retro sport merchandise purchase intentions. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13(5), 548–562. <https://doi.org/10.1108/SBM-12-2022-0111>
- Sedikides, C., & Wildschut, T. (2018). Finding meaning in Nostalgia. *Review of General Psychology*, 22(1), 48–61. <https://doi.org/10.1037/gpr0000109>
- Sedikides, C., Wildschut, T., Cheung, W. Y., Hepper, E. G., Vail, K., Brackstone, K., Routledge, C., Arndt, J., Zhou, X., & Vingerhoets, A. J. J. M. (2016). Nostalgia fosters self-continuity: Uncovering the mechanism (social connectedness) and consequence (eudaimonic well-being). *Emotion*, 16(4), 524–539. <https://doi.org/10.1037/emo0000136>
- Sedikides, C., Wildschut, T., Routledge, C., Arndt, J., Hepper, E. G., & Zhou, X. (2015). To nostalgize: Mixing memory with affect and desire. In *Advances in Experimental Social Psychology* (1st ed., Vol. 51, Issue 1). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2014.10.001>
- Sierra, J. J., & McQuitty, S. (2007). Attitudes and emotions as determinants of nostalgia purchases: An application of social identity theory. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 99–112. <https://doi.org/10.2753/MTPI069-6679150201>
- Spears, N., & Singh, S. N. (2004). Measuring attitude toward the brand and purchase intentions. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 26(2), 53–66. <https://doi.org/10.1080/10641734.2004.10505164>
- Srivastava, E., Sivakumaran, B., Maheswarappa, S. S., & Paul, J. (2023). Nostalgia: A Review, Propositions, and Future Research Agenda. *Journal of Advertising*, 52(4), 613–632. <https://doi.org/10.1080/00913367.2022.2101036>

- Stefaniak, A., Wohl, M. J. A., Blais, J., & Pruyssers, S. (2022). The I in Us: Personality influences the expression of collective nostalgia. *Personality and Individual Differences*, 187(November 2021), 111392. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111392>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, No. 7). Boston, MA: pearson.
- Wildschut, T., Sedikides, C., Arndt, J., & Routledge, C. (2006). Nostalgia: Content, triggers, functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 975–993. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.5.975>
- Xia, L., Wang, J. (Feng), & Santana, S. (2021). Nostalgia: Triggers and its role on new product purchase intentions. *Journal of Business Research*, 135(June), 183–194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.034>
- Youn, S., & Doodoo, N. A. (2021). The power of brand nostalgia: Contrasting brand personality dimensions and consumer-brand relationships of nostalgic and non-nostalgic brands. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(6), 1373–1387. <https://doi.org/10.1002/cb.1941>
- Zhang, L., & Su, M. (2011). Effects of new product preannouncement on purchase intention: From consumer perspective. *Nankai Business Review International*, 2(1), 48–63.
- Zhou, X., van Tilburg, W. A. P., Mei, D., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Hungering for the past: Nostalgic food labels increase purchase intentions and actual consumption. *Appetite*, 140(November 2018), 151–158. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.05.007>

FATORES PREPONDERANTES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA SERVIDORES MUNICIPAIS DE GOIÂNIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DE WALTON

PREPONDERANT FACTORS OF QUALITY OF WORK LIFE FOR EMPLOYEES OF THE MUNICIPAL ADMINISTRATION OF GOIÂNIA: AN ANALYSIS BASED ON WALTON'S MODEL

TAMITA SOARES FERNANDES DE OLIVEIRA

tamitaoliveira@hotmail.com
Mestrado em Administração pela UNIALFA
<https://orcid.org/0000-0002-7976-7268>

PATRICIA KINAST DE CAMILLIS

patricia.camillis@unialfa.com.br
UNIALFA
<https://orcid.org/0000-0002-8491-9027>

LUIZ CARLOS DO CARMO FERNANDES

luiz.fernandes@unialfa.com.br
UNIALFA
<https://orcid.org/0000-0003-2786-1102>

R E S U M O

O aumento das preocupações com saúde, bem-estar e dignidade no trabalho reforça a relevância de analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor público. Este estudo busca identificar os fatores determinantes da QVT entre servidores administrativos municipais de uma capital brasileira. A pesquisa quantitativa, aplicada a 209 respondentes, baseou-se no Modelo de Walton como referencial analítico. Os resultados indicam maior satisfação em dimensões vinculadas ao ambiente organizacional e à integração social, aspectos que conferem significado ao trabalho e fortalecem os laços institucionais. Em contrapartida, as dimensões de capacidades e oportunidades apresentaram menores avaliações, revelando a ausência de um plano de carreira estruturado. Conclui-se que a QVT, de natureza multidimensional e sistêmica, requer políticas integradas de gestão que promovam o desenvolvimento profissional e organizacional, superando a limitação de intervenções pontuais no contexto do serviço público municipal.

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

Qualidade de Vida no Trabalho; Servidores Administrativos; Serviço Público Municipal; Modelo de Walton.

A B S T R A C T

The growing concern with health, well-being, and dignity at work reinforces the relevance of analyzing Quality of Work Life (QWL) in the public sector. This study aims to identify the determining factors of QWL among administrative staff in the public administration of a Brazilian state capital. The quantitative research, conducted with 209 respondents, employed Walton's Model as its analytical framework. The findings indicate higher satisfaction in dimensions related to the organizational environment and social integration, aspects that provide meaning to work and strengthen institutional ties. Conversely, the dimensions of capacities and opportunities received lower evaluations, revealing the absence of a structured career plan. It is concluded that QWL, by its multidimensional and systemic nature, requires integrated management policies that foster professional and organizational development, overcoming the limitations of isolated interventions within the municipal public service context.

K E Y W O R D S

Quality of Work Life; Administrative Staff; Municipal Public Service; Walton's Model.

INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas, sociais e econômicas contemporâneas têm intensificado a dinâmica do ambiente de trabalho e impondo desafios cada vez mais complexos à administração de recursos humanos (Di Palma & Villardi, 2019). Nesse cenário, observa-se uma crescente preocupação com saúde, bem-estar, direitos, justiça social e dignidade no trabalho, o que tem levado gestores a aprimorar o planejamento e adotar táticas inovadoras para promover ambientes organizacionais mais saudáveis (Carneiro, 2018).

Diversas iniciativas internacionais e nacionais têm consolidado políticas e instrumentos voltados à promoção da saúde mental, do trabalho decente e do bem-estar ocupacional, e reconfigurado a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A Organização Internacional do Trabalho, por meio da Convenção número 190 (International Labour Organization [ILO], 2019a) e da Recomendação número 206 (International Labour Organization [ILO], 2019b), fundamenta o direito a um ambiente de trabalho seguro e saudável. A Organização Mundial da Saúde apresentou em 2022 a Agenda Global de Saúde e Segurança no Trabalho que orienta governos, empregadores e organizações na promoção de ambientes de trabalho seguros, saudáveis e inclusivos, com foco na proteção da saúde física e mental dos trabalhadores (World Health Organization [WHO], 2022).

No Brasil, a Lei nº 14.831/2024 institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, um selo oficial concedido pelo governo federal a organizações que adotam práticas efetivas para promover a saúde mental e o bem-estar de seus trabalhadores. A lei apresenta três eixos principais: ações de promoção da saúde mental, práticas para o bem-estar dos trabalhadores, além da transparência e prestação de contas (Brasil, 2024a). De forma complementar, a Norma Regulamentadora nº I (NR-I) de 2024, do Ministério do Trabalho e Emprego, detalha deveres e

responsabilidades de empregadores e trabalhadores, exigindo programas formais de gestão de riscos, documentação, treinamentos e participação dos trabalhadores nas ações de prevenção. A norma aborda vários tipos de riscos, incluindo físicos e psicossociais (Brasil, 2024b).

Tais mudanças reforçam a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conceito que se desdobra em múltiplas dimensões envolvendo infraestrutura, oportunidades de desenvolvimento, remuneração adequada, relacionamentos interpessoais saudáveis e valorização da diversidade, todos fortemente influenciados pela cultura organizacional (Gomes, 2017). Estudos sobre QVT tornaram-se mais recorrentes nas últimas décadas, ampliando as perspectivas conceituais e práticas no campo. Destaca-se, nesse contexto, a contribuição de Walton, cujo artigo de referência amplia o debate ao propor a harmonia entre vida profissional e pessoal e defender a integração entre produtividade e programas organizacionais de QVT (Ferreira et al., 2009).

De acordo com Batista et al., (2021), estudos recentes comprovam acréscimo significativo da produção científica sobre QVT. Apesar do avanço das pesquisas no contexto privado, a literatura nacional indica que, no setor público, o estudo da QVT ainda é incipiente, limitando-se em sua maioria a metodologias e enfoques inicialmente desenvolvidos para organizações privadas (Klein et al., 2019). Este cenário pode impactar na qualidade dos serviços ofertados à população, que se mostra cada vez mais atenta e exigente em relação ao desempenho do serviço público (Amâncio et al., 2021). Ressalte-se que fatores como estabilidade, assegurada pelo concurso público, contribuem para o interesse no setor, mas exigem uma análise atenta das especificidades organizacionais e relacionais, dada a singularidade das estruturas e demandas do serviço público (Maia, 2021; Klein et al., 2019).

A fim de mapear o avanço das investigações, realizou-se uma busca sistemática na plataforma Capes Periódicos utilizando os termos QVT e “Qualidade de Vida no Trabalho”, restringindo-se a artigos dos últimos cinco anos, revisados por pares e de acesso aberto. Dos 128 resultados encontrados, apenas 16 mantiveram-se após a exclusão (artigos duplicados, não relacionados à QVT na administração pública e veiculados em periódicos conceito Qualis Capes B2 ou inferior - quadriênio 2017-2020), sinalizando a necessidade de expansão das pesquisas no setor público.

Autores como Gomes et al. (2018) e Di Palma e Villardi (2019) propõem o aprofundamento de estudos sobre práticas de QVT em entidades públicas, considerando dimensões contextuais, sociais e econômicas. Além disso, revisões de literatura apontam concentração das abordagens em aspectos como satisfação no trabalho (Entringer, 2020) e participação representativa da QVT nos debates de Gestão de Pessoas (Coura et al., 2020). Destaca-se ainda o foco predominante nas áreas de saúde, educação e ensino superior, com recomendação para ampliar o escopo geográfico, diversificar a amostragem e explorar outras categorias do funcionalismo público (Amâncio et al., 2021; Orsiolli et al., 2024). Soma-se a isso a necessidade de atualização diante das mudanças nas condições de trabalho (Da Silva Pessoa et al., 2022).

Diante desse contexto institucional e acadêmico, tem-se como objetivo identificar os fatores preponderantes do local de trabalho relacionados à QVT e ao PQVT especificamente dos servidores administrativos da Secretaria Municipal de Administração – SEMAD da Prefeitura de Goiânia, tomando como base o Modelo de Walton (Amâncio et al., 2021; Orsiolli et al., 2024; Da Silva Pessoa et al., 2022; Sousa et al., 2020; Barros Silva, 2018).

A escolha da SEMAD justifica-se pelo papel estratégico do órgão na elaboração, coordenação e supervisão das políticas de Recursos Humanos e das normas técnicas sobre Segurança e Saúde no Trabalho no município de Goiânia (Decreto 131, 2021; Lei nº 9159/2012), uma das capitais mais populosas do Brasil, segundo o censo IBGE (2022). Com uma força de trabalho de 48.807 servidores (Portal da Transparência, 2023), estudar esse o segmento de trabalhadores do âmbito administrativo torna-se relevante por sua pouca representatividade na literatura sobre QVT no setor público.

Realizou-se uma pesquisa quantitativa com 209 servidores. Os dados permitiram identificar insatisfação com as Condições de trabalho, Oportunidade de Crescimento e Salário — fatores fortemente vinculados à gestão institucional ou à inexistência de planos de carreira. Por outro lado, as dimensões de Espaço Ocupado (do trabalho no espaço de vida), Relevância Social (do trabalho) e Integração Social na organização apresentam maior satisfação, remetendo à valorização do ambiente saudável e dos relacionamentos respeitosos entre colegas e chefias. Quanto as ações de QVT, embora conhecidas, identificou-se pouca participação. Diante desta combinação de resultados, destaca-se a necessidade de revisão dos objetivos e planos de ação do PQVT na SEMAD. Discute-se, assim, questões ligadas à formulação de políticas e ao potencial de contribuição para o aprimoramento da gestão pública.

O artigo está estruturado em seis seções iniciando por esta Introdução. A seguir, apresenta-se a Fundamentação Teórica na qual expõem-se resumidamente sobre Qualidade de Vida no Trabalho e destaca-se o Modelo de Walton. Na terceira seção apresenta-se a metodologia desenvolvida e na quarta, divulga-se os resultados. A seguir tem-se as Análises e as Considerações Finais com os destaques finais, as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

De acordo com Benevides e Estender (2018) a origem da QVT, na década de 1950, foi uma forma de otimizar o bem-estar dos empregados, após pressões de diversos setores, como sindicatos e governos. Segundo Picolli e Casagrande (2017) os primeiros estudos sobre QVT foram desenvolvidos no *Tavistock Institute* em Londres. Já na década de 1970, foi criado na Califórnia, Estados Unidos, o *Center for Quality of Working Life*, onde desenvolve-se estudos sobre QVT e definindo-a como uma preocupação com o bem-estar geral e a saúde do trabalhador no desempenho de suas tarefas. (Barros, 2012; Gondim et al., 2018). Conforme Marques et al. (2020, p.41) Qualidade de Vida no Trabalho seria:

“...uma busca pela satisfação e pelo bem-estar físico, social, psicológico e profissional dos trabalhadores, por meio de ações de melhorias desenvolvidas nas organizações. É uma estratégia para reorganizar o ambiente de trabalho, objetivando minimizar os efeitos adversos das atividades profissionais sobre os indivíduos que as exercem.”

De acordo com Klein et al. (2019) e Paula et al (2022) não é possível estabelecer um conceito capaz de abranger todas as nuances da QVT. Essa afirmação fica evidente ao analisarmos os principais entendimentos e ênfases, reunidas por Klein et al. (2019), após a realização de uma revisão da literatura sobre QVT, conforme Quadro I abaixo.

Quadro I – qualidade de vida no trabalho (QVT)

Autor (ano)	Entendimento sobre QVT	Ênfase
Walton (1973)	Atendimento das necessidades e aspirações humanas tendo como base a responsabilidade da empresa e na humanização	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder das organizações
Hackman e Suttle (1977)	Entende que as pessoas na organização estão aptas a satisfazer as suas necessidades pessoais consideradas importantes por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização	Dimensões básicas da tarefa
Lippitt (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas e sistemas abertos
Guest (1979)	Um processo no qual a organização tentar revelar o processo criativo de seus funcionários envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho	Melhora na produtividade e eficiência, assim como autorrealização e autoengrandecimento.
Westley (1979)	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas	Forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização
Werther e Davis (1983)	Esforços que visam deixar os cargos mais produtivos e satisfatórios	Valorização dos cargos mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais
Nadler e Lawler (1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução dos problemas, enriquecimento do trabalho e melhoria no ambiente de trabalho	Visão humanista no ambiente de trabalho

FONTE: ADAPTADO DE KLEIN ET AL. (2019)

Segundo Klein et al. (2019), há um aumento no interesse pela QVT, principalmente pelos resultados positivos obtidos na resolução de problemas organizacionais. Este resultado pode ser justificado pelo aumento da satisfação e sensação de bem-estar dos funcionários quando são postas em prática ações e políticas voltadas para a proteção do trabalhador.

QVT na esfera pública

Conforme Tessarini Junior et al. (2020) e Cassundé et al. (2017), o trabalho dos servidores públicos tem se transformado em razão das mudanças pelas quais a administração pública brasileira vem passando. A sociedade passou a exigir maior eficiência na utilização dos recursos, melhores resultados e maior transparência na gestão financeira. Além disso, as pessoas tornaram-se menos tolerantes às omissões em serviços e atividades públicas.

Apesar dessas transformações, Amâncio et al. (2021) apontam que a gestão da QVT no setor público ainda é incipiente e carece de iniciativas voltadas à estruturação e implantação de programas específicos. Na revisão feita pelos autores, foram identificados apenas quatro estudos com PQVT's efetivamente implementados. Essa carência também é destacada por Alfenas e Ruiz (2015), Amorim (2010) e Andrade et al. (2019).

Como destaca Correio et al. (2019), a Administração Pública se dedicou por décadas a atividades operacionais e deixou de fomentar os PQVT's. Além disso, na esfera pública, a implementação de PQVT's, incluindo um conjunto de ações específicas, é eivada de obstáculos, pois as competências e atribuições são definidas em lei, deixando pouco ou nenhum grau de discricionariedade nos atos praticados pelos gestores. Apesar desses entraves, conforme Di Palma e Villardi (2019) seria possível desenvolver ações de promoção da QVT nas instituições públicas através da correta aferição das percepções dos servidores.

De acordo com Ferreira (2015) e Klein et al. (2019) o desenvolvimento de estratégias que favoreçam a implementação de políticas voltadas à QVT nas organizações públicas implica compreender o papel institucional e a análise das necessidades e percepções dos servidores. Nesse sentido, Andrade et al. (2019), Ferreira (2015) e Pacheco e Ferreira (2020) apontam para políticas que promovam a reestruturação do ambiente de trabalho e a institucionalização de rotinas administrativas adequadas, enquanto Klein et al. (2019) enfatizam a importância de avaliações contínuas que impulsionem melhorias constantes.

Os estudos em organizações públicas evidenciam que níveis elevados de QVT estão associados ao comprometimento e à satisfação no trabalho, ao passo que percepções negativas se relacionam ao estresse ocupacional, à ansiedade e a comportamentos prejudiciais à saúde (Andrade et al., 2018; Azevedo et al., 2017; Santana et al., 2012; Silva & Trein, 2012; Teixeira et al., 2019). Além disso, políticas públicas que valorizam o servidor e promovem a justiça organizacional influenciam positivamente a percepção de QVT (Andrade et al., 2019; Fernandes, 2017).

Em síntese, embora a QVT nas organizações públicas apresente resultados satisfatórios, a institucionalização de programas voltados à sua melhoria ainda é limitada, apesar de seu potencial para elevar a satisfação e o comprometimento, bem como reduzir o estresse ocupacional dos servidores. Assim, diante das transformações oriundas das reformas na administração pública — que têm negligenciado políticas de atenção ao servidor — este setor demanda maior espaço na literatura, com ampla divulgação de métodos e ferramentas que favoreçam práticas voltadas ao bem-estar dos trabalhadores, beneficiando o desempenho do setor público e a oferta de serviços à sociedade (Alfenas & Ruiz, 2015; Amorim, 2010; Andrade et al., 2019; Fernandes, 2017; Garcia,

2010; Klein et al., 2019; Maia et al., 2012), além de trazer luz para um tema ainda negligenciado na gestão pública brasileira.

No caso da obra de Walton (1973, 1975) a ênfase é a humanização e responsabilidade social, com foco no poder da organização. Portanto, a ênfase do modelo mostra-se adequada com a natureza do serviço público, mais precisamente dos servidores públicos estatutários (Amâncio et al., 2021).

Modelo de Walton

O Modelo de Walton elaborado em 1973 possui fatores abrangentes da QVT e extrapola os limites das instituições, ao levar em consideração os anseios e expectativas pessoais. O Quadro 2 destaca as dimensões e variáveis do modelo.

Quadro 2 – Dimensões e variáveis da QVT – Modelo de Walton

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Compensação justa e adequada	Remuneração adequada Equidade interna Equidade externa
Condições de trabalho	Ambiente físico Jornada de trabalho Respeito ao limite de idade
Oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador	Autonomia Significado da tarefa Variedade de habilidades Feedback do trabalho
Oportunidades de crescimento	Crescimento pessoal Possibilidade de carreira Estabilidade no emprego
Integração social na organização	Isonomia Habilidade social Valores comunitários
Constitucionalismo	Direitos trabalhistas Liberdade de expressão Privacidade Normas e rotinas
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho
Relevância social	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade social do serviço Responsabilidade social do empregado

FONTE: ADAPTADO DE FERNANDES (1996, P.48).

Para Sousa et al. (2020) as dimensões de QVT incluem aspectos que podem envolver uma origem de experiências prazerosas, ainda que a experiência coletiva possa ser refletiva de modo individual. Através do estudo da QVT as organizações podem estruturar melhor suas ações, mesmo quando há pouca liberdade de ação frente à estrutura organizacional, como nas organizações públicas.

O Modelo de Walton é endossado por outras pesquisas, considerando a existência de correlação direta entre a satisfação com o ambiente de trabalho, suas variáveis, e os resultados organizacionais obtidos.

No Quadro 3 os autores justificam a utilidade do Modelo de Walton.

Quadro 3 – Vantagens do Modelo de Walton

Autor (ano)	Justificativa
Da Silva Pessoa et al (2022)	É o mais abrangente em termos de aspectos passíveis de serem investigados
Alves, Correia e Silva (2019)	É considerado um clássico da literatura de QVT dada a amplitude das categorias adotadas, serve de base para outros modelos e possui grande número de pesquisas que o utilizam.
Correio, Correio e Barros (2019)	É amplamente utilizado. Tem como enfoque a priorização dos fatores que interferem no trabalho desempenhado.
Klein et al (2019)	Walton (1975) e Westley (1979) são mais abrangentes porque compreendem a análise de uma amplitude maior de variáveis.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Embora mais difundida no âmbito das organizações privadas, Amâncio et al. (2021) afirmam que a discussão sobre QVT vem ganhando força junto às organizações públicas.

MÉTODO

A pesquisa é classificada como sendo aplicada, pois visa levantar os desafios existentes na população pesquisada e apresentar propostas de melhoria (Gil, 2017). Possui caráter descritivo pois correlaciona as variáveis pesquisadas, bem como levanta a opinião e perfil da população, abrangendo características do grupo tais como: idade, sexo, escolaridade (Gil, 2017). Foi realizado um levantamento de campo com aplicação de questionário estruturado. O método apresenta baixo custo de aplicação e celeridade na obtenção dos dados e informações da população e sua opinião (Gil, 2017).

Para delinear o estudo, utilizou-se técnicas quantitativas. Segundo Creswell (2010), esse tipo de projeto é adequado para relacionar variáveis, em que são aplicados cálculos estatísticos para

analisar os dados e teorias objetivas. A abordagem quantitativa tem sido largamente utilizada para temas semelhantes, conforme estudo de Amâncio et al. (2021) que apontou que 85% dos estudos utilizavam métodos quantitativos em pesquisas sobre QVT. Além disso, o Modelo de Walton tem sido o mais utilizado em estudos realizados com servidores da administração pública brasileira sobre QVT - dos 14 artigos identificados, 8 usavam apenas o Modelo do Walton como base teórica (Amâncio et al., 2021).

A pesquisa foi realizada com servidores da Secretaria Municipal de Administração – SEMAD - órgão da Administração Direta do Poder Executivo da prefeitura de Goiânia. Esta capital aparece na lista das 10 maiores no censo do IBGE de 2022, em termos de população (entre as capitais brasileiras). A população em 2023 era de 1.437.237 habitantes, número que representa um crescimento de 10,4% em comparação ao Censo 2010. Todo este crescimento populacional impacta diretamente a administração pública municipal e sua estrutura administrativa.

Além disso, o órgão possui papel estratégico na elaboração, coordenação e supervisão das políticas de Recursos Humanos e das normas técnicas sobre Segurança e Saúde no Trabalho no município (Decreto 131, 2021; Lei nº 9159/2012). No momento de realização da pesquisa, o órgão contava com um total de 456 servidores. Considerando a delimitação da população pesquisada, realizou-se cálculo de amostra finita com margem de erro de 5% (cinco por cento) e nível de confiança de 95% (noventa e cinco por cento). Assim, obteve-se amostra finita por cotas de 209 (duzentas e nove) no total.

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário baseado no Modelo de Walton (1973) com 35 questões atinentes à QVT considerando às oito dimensões propostas pelo modelo. O questionário foi adaptado e validado por Timossi et al. (2009) utilizando escala Likert de 1 até 5 (sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito). Acrescentou-se 11 questões de caracterização dos servidores e 3 questões específicas às ações de QVT promovidas pelo órgão municipal, essas últimas com escala própria para as respostas.

A coleta de dados foi realizada em junho de 2023, através da aplicação de questionário eletrônico utilizando o *google forms* por meio de *tablet* fornecido pelo pesquisador e de forma presencial. Além disso, solicitou-se para cada respondente o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a fim de assegurar o atendimento a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, o respeito a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018) e garantir o anonimato dos respondentes.

Para análise quantitativa dos dados foram utilizadas medidas-resumo ou estatísticas descritivas para resumir um conjunto de observações, a fim de comunicar a maior quantidade de informações da forma mais simples possível (Mishra, 2019). Para variáveis categóricas nominais e ordinais, foram utilizadas, Frequência e Frequência Relativa, Hipótese Nula e Hipótese Alternativa (Ghasemi & Zahediasl, 2012). Foram utilizados também os testes estatísticos paramétricos e não paramétricos, analisados através do software livre R (Andy et al, 2012; Nahm, 2016).

RESULTADOS

Caracterização dos Respondentes

A amostra foi composta por 209 funcionários públicos com diversidade nas variáveis demográficas e profissionais. A maioria (67%) era do sexo feminino. Com relação à idade, a maioria 43,5% tinham entre 36 e 45 anos. Os respondentes pertenciam a diversas diretorias, sendo 26,8% à Diretoria de Administração e Finanças e 23,9% à Diretoria de Folha de Pagamento. Obteve-se uma diversidade de níveis educacionais: Nível Superior (42,6%), Nível Médio (40,2%) e Nível Fundamental (17,2%). Além disso, 37,3% com Especialização e 31,1% somente com Graduação.

A maioria (61,7%) acumulava entre 11 e 20 anos de experiência na instituição. E 63,6% trabalhavam em regime de 40 horas semanais. As remunerações variaram, com 38,8% dos funcionários ganhando entre 1.900,01 e 3.900,00 e 44,5% entre 3.900,01 e 6.900,00. Por fim, a maioria dos funcionários (67%) indicou que não exercia função gratificada ou cargo em comissão na SEMAD. Os resultados estão detalhados na Tabela I a seguir:

Tabela I – Caracterização dos Respondentes

Variável	Estatística
<i>Sexo</i>	<i>n (209)</i>
Feminino	140 (66.99%)
Masculino	69 (33.01%)
<i>Idade</i>	<i>n (209)</i>
18 a 25 anos	1 (0.48%)
26 a 35 anos	23 (11%)
36 a 45 anos	91 (43.54%)
46 a 55 anos	66 (31.58%)
56 anos ou mais	28 (13.4%)
<i>A qual Diretoria está vinculado?</i>	<i>n (209)</i>
Diretoria de Administração e Finanças	56 (26.79%)
Diretoria de Folha de Pagamento	50 (23.92%)
Diretoria de Gestão de Pessoas e Escola de Governo Darci Accorsi	32 (15.31%)
Diretoria de Saúde e Segurança do Servidor	26 (12.44%)
Diretoria de Compras e Licitações	22 (10.53%)
Diretoria de Suprimentos e Logística	15 (7.18%)
Advocacia Setorial da SEMAD / Assessoria de Gabinete	8 (3.83%)
<i>A qual carreira pertence?</i>	<i>n (209)</i>
Nível Superior	89 (42.58%)

Variável	Estatística
Nível Médio	84 (40.19%)
Nível Fundamental	36 (17.22%)
<i>Qual a sua escolaridade?</i>	<i>n (209)</i>
Ensino Fundamental	6 (2.87%)
Ensino Médio	50 (23.92%)
Ensino Técnico	3 (1.44%)
Especialização	78 (37.32%)
Graduação	65 (31.1%)
Mestrado	3 (1.44%)
Pós-doutorado	4 (1.91%)
<i>Há quanto tempo trabalha na Instituição?</i>	<i>n (209)</i>
0 a 10 anos	53 (25.36%)
11 a 20 anos	129 (61.72%)
21 a 30 anos	18 (8.61%)
31 anos ou mais	9 (4.31%)
<i>Qual seu regime de Trabalho?</i>	<i>n (209)</i>
40 horas	133 (63.64%)
30 horas	76 (36.36%)
<i>Qual sua renda mensal (remuneração)?</i>	<i>n (209)</i>
De 1.900,01 a 3.900,00	81 (38.76%)
De 3.900,01 a 6.900,00	93 (44.5%)
De 6.901,01 a 9.900,00	16 (7.66%)
De 9.900,01 a 12.900,00	8 (3.83%)
De 12.900,01 a 15.900,00	6 (2.87%)
Acima de 15.900,01	5 (2.39%)
<i>Você exerce função gratificada ou cargo em comissão na SEMAD?</i>	<i>n (209)</i>
Não	140 (66.99%)
Sim	69 (33.01%)

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Análise das Escalas de QVT segundo modelo de Walton

Os gráficos a seguir (Gráfico 1 até o Gráfico 8) apresentam, em ordem crescente de satisfação, as dimensões do modelo de Walton (1973). A menor escala de satisfação foi **Oportunidades** (Oportunidades de Crescimento – Gráfico 1).

Grafico I – dimensão Oportunidades

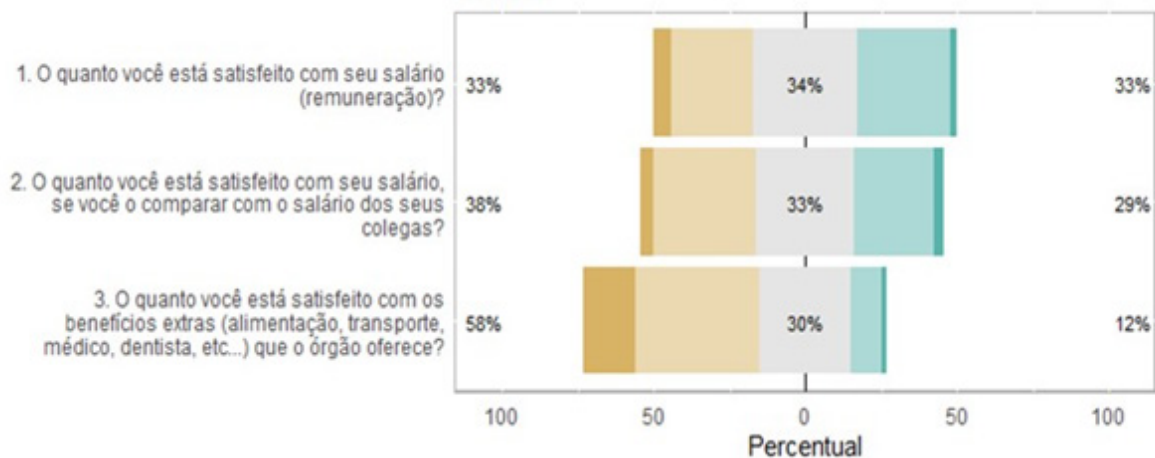


FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

A dimensão Oportunidades de Crescimento que engloba, estabilidade no emprego, possibilidade de carreira e crescimento pessoal (Walton, 1975), percebe-se que está afetada negativamente por elementos ligados a carreira. O que corrobora a revisão integrativa feita por Amâncio et al (2021) que apontou as oportunidades de crescimento como comprometedoras da QVT no serviço público.

Em penúltimo lugar, tem-se a dimensão **Salário** - compensação justa e adequada (Gráfico 2), que segundo Walton (1973) é um conceito relativo e abrange remuneração adequada ao trabalho realizado e as habilidades requeridas, bem como a equidade interna (equilíbrio de salários dentro da própria organização) e externa (comparando com outras organizações).

Gráfico 2 – dimensão Salário

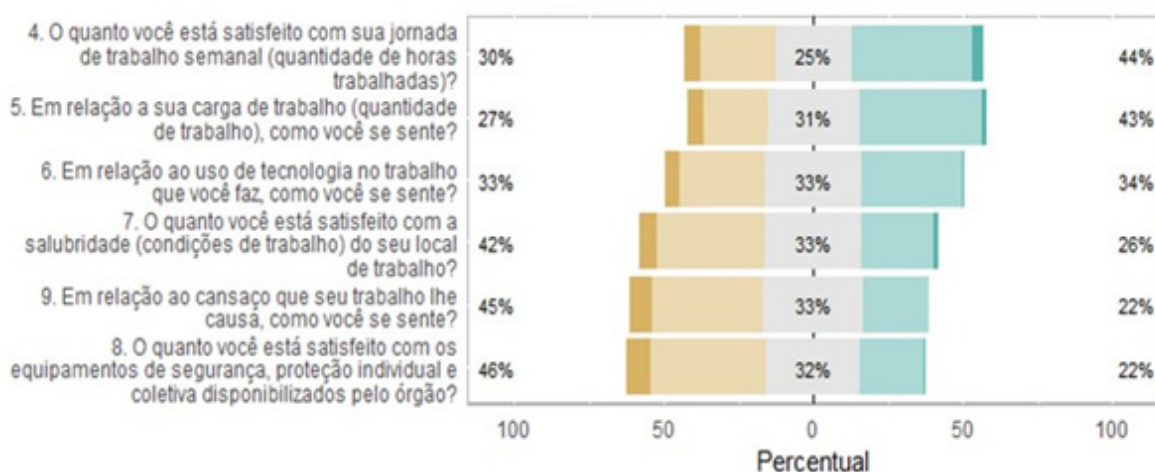


FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Para a dimensão relacionada ao **Salário**, é preciso considerar, como já indicado por outros estudos, a existência de uma dificuldade de avaliação correta, uma vez que a compensação justa e adequada no setor público, é conduzida por normativas específicas cuja gestão depende de alterações na legislação (Orsiolli et al, 2024).

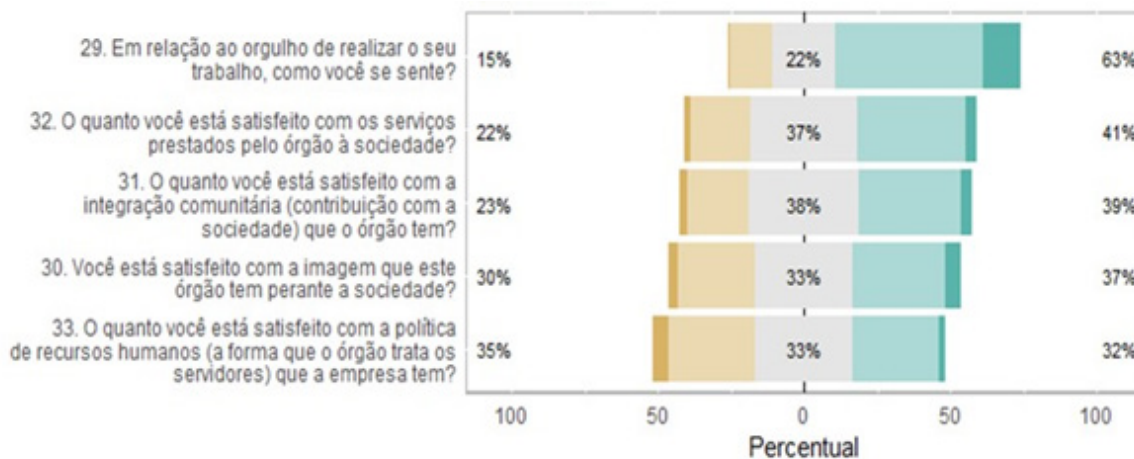
Segue-se com a dimensão **Condições** (condições de trabalho – Gráfico 3) que aborda o ambiente físico e a jornada de trabalho. Cujos menores índices de satisfação estão nos itens que tratam de salubridade, cansaço e equipamentos de segurança. A pesquisa feita por Lima et al (2024) com servidores públicos da área da saúde também indicou a infraestrutura inadequada como sendo aspectos prejudiciais à QVT.

Gráfico 3 – dimensão condições de trabalho



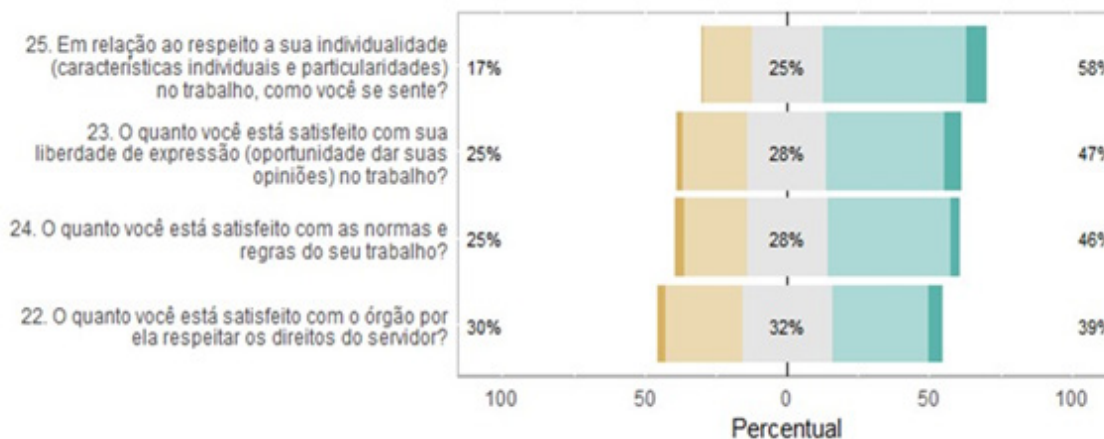
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

A dimensão **Relevância** (Relevância Social – Gráfico 4) aparece em quinto lugar (gráfico 4) em termos de satisfação. Neste quesito estão itens como a imagem da organização, além da responsabilidade social da organização, do serviço prestado e do empregado. Os servidores se declaram bastante orgulhosos com o trabalho e com os serviços prestados à sociedade.

Gráfico 4 – dimensão Relevância

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

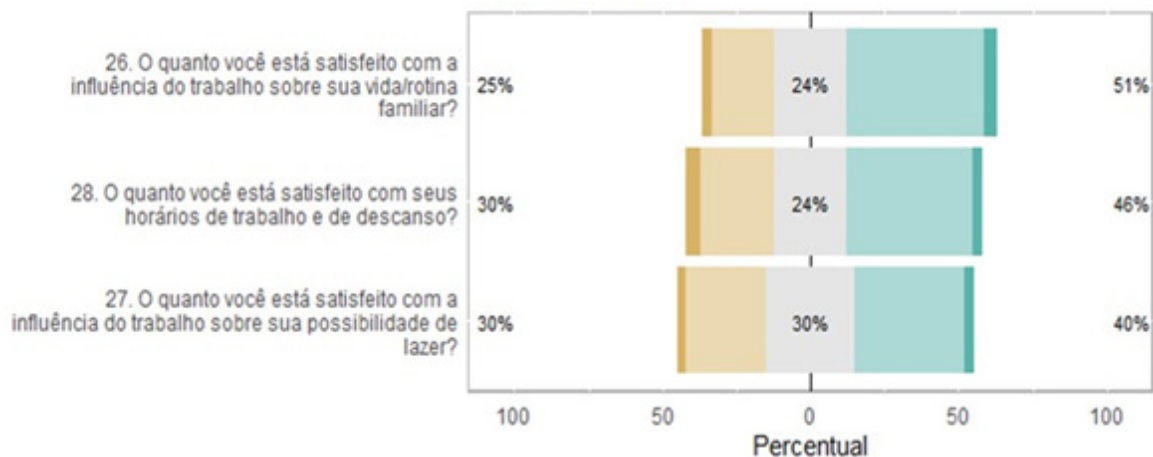
Em quarto lugar aparece o **Constitucionalismo** (Gráfico 5). Nesta dimensão, considera-se os direitos trabalhistas, a liberdade de expressão, a privacidade, as normas e as rotinas da organização. Destaque para maior satisfação com relação ao respeito a individualidade dos servidores.

Gráfico 5 – dimensão Constitucionalismo

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Em terceiro está **Espaço Ocupado** (Gráfico 6). Esta dimensão avalia a relação entre o trabalho e o espaço total de vida – ou seja, o papel balanceado do trabalho dos servidores.

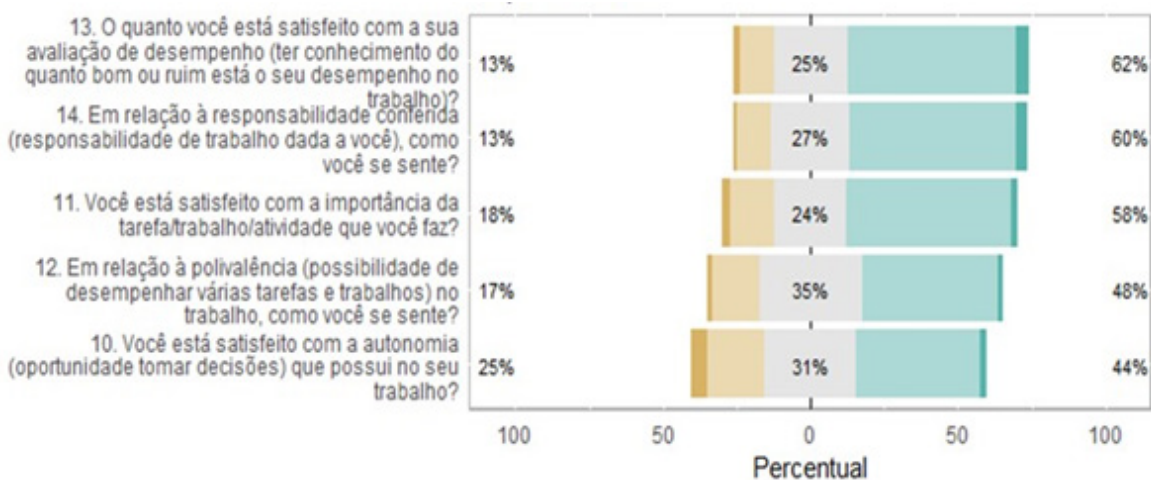
Gráfico 6 – dimensão Espaço Ocupado



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Em segundo na escala de satisfação, tem-se a dimensão **Capacidades** (Gráfico 7) que trata das oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador – avalia a sua autonomia, o significado da tarefa, a variedade de habilidades e o feedback recebido no trabalho. No geral, os servidores declaram satisfação. O único item que não foi muito bem avaliado trata da autonomia no trabalho.

Gráfico 7 – Dimensão Capacidades



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

E, por fim, com maior satisfação, em primeiro lugar, a dimensão **Integração** (gráfico 8) que se refere a integração social na organização, mais especificamente, da isonomia, as habilidades sociais e os valores comunitários presentes no ambiente organizacional.

No geral, os servidores afirmaram satisfação com todos os itens. Apenas a valorização das ideias e iniciativas obtiveram 10 pontos percentuais a menos que as demais.

Gráfico 8 – dimensão Integração

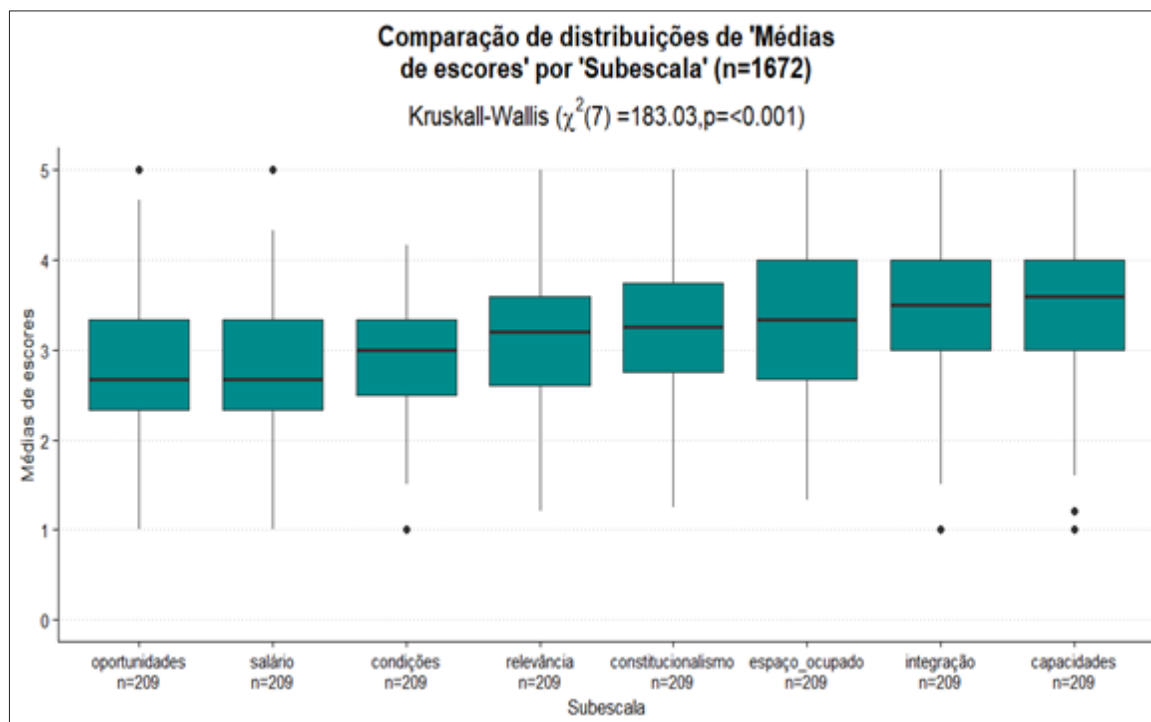


FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

De acordo com Amâncio et al (2021), a Integração Social é uma dimensão apontada como satisfatória na revisão feita em 21 artigos sobre QVT no serviço público, sendo a segunda dimensão mais valorizada. As três dimensões mais críticas identificadas tanto nesta pesquisa, quanto na revisão de Amâncio et al (2021) são as mesmas: remuneração, oportunidades de crescimento e condições de trabalho. A única divergência é para dimensão Constitucionalismo que na revisão apareceu como sendo a mais crítica e aqui ficou em quarto lugar. Entretanto, a maior divergência ao comparar a revisão feita por Amâncio et al (2021) e a pesquisa na SEMAD foi com relação a Relevância Social do Trabalho, aqui aparecendo em quinto lugar e lá, sendo a dimensão mais bem avaliada. Pode-se atribuir essa diferença pela SEMAD ser uma área meio do serviço público municipal.

O teste de comparações múltiplas de Dunn com correção de Bonferroni apontou que os escores das dimensões Condições, Salário e Oportunidades são estatisticamente inferiores aos escores de Capacidades, Constitucionalismo, Espaço Ocupado, Relevância e Integração. Esse último também é estatisticamente superior a Espaço Ocupado e Relevância. Verifica-se no Gráfico 9 abaixo.

Gráfico 9 -Comparações múltiplas



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Em relação ao **conhecimento das ações** de QVT da SEMAD, a maioria dos servidores possui conhecimento (dos 209 respondentes, 151 conhecem parcialmente e 9 conhecem totalmente).

Ao considerarmos a participação nas ações de QVT promovidas pela SEMAD, tivemos maior frequência na Vacinação (Teste COVID) (52.15%) e a menor em Corrida/Caminhada do Servidor (8.61%). Os respondentes que nunca participaram de nenhuma das atividades foram 25.84%. Detalha-se na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Participação em ações de QVT

Variável	Frequência	Freq. Relativa	IC 95% para Freq.
Vacinação (Teste COVID)	109	52.15%	(45.17%, 59.06%)
Cursos e/ou Treinamentos	92	44.02%	(37.23%, 51.04%)
Academia do Servidor	86	41.15%	(34.47%, 48.16%)
Terapias alternativas (Espaço Bem-estar)	82	39.23%	(32.64%, 46.23%)
Ginástica Laboral	63	30.14%	(24.11%, 36.93%)
Não participei das atividades citadas acima	54	25.84%	(20.16%, 32.42%)
Corrida/Caminhada do Servidor	18	8.61%	(5.33%, 13.48%)

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES COM DADOS DA PESQUISA

Podemos avaliar a Tabela 2 comparando os intervalos de confiança de cada item. Caso os intervalos de confiança de dois itens se sobreponham, isso significa que não rejeitamos a diferença entre as proporções nesses dois ao nível de 5% de significância. Concluímos que Vacinação (Teste Covid) e Cursos e/ou Treinamentos apresentaram frequência maior que os itens Ginástica Laboral e Corrida/Caminhada do Servidor. Além disso, todas as demais atividades apresentaram frequência maior do que a 'Corrida/Caminhada do Servidor'.

Na comparação entre os escores na escala QVT entre os servidores que participaram ou não de cada uma das ações da SEMAD, conclui-se que pessoas que já participaram da Academia do Servidor ($t(192) = 2.41$; $p=0.017$) e das Terapias Alternativas no Espaço Bem-estar (Mann Whitney $W=6235$, $p=0.016$) possuem escores menores que as que nunca participaram. O cenário oposto aconteceu com os que participaram da Ginástica Laboral, em que pessoas que participaram apresentaram QVT maior dos que não participaram (Mann Whitney $W=3242$, $p<0.001$). As demais comparações envolvendo outros tipos de ações, não foram estatisticamente significativas. As participações estão resumidas na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Participação nas ações de QVT na SEMAD

Ações	Não	Sim
Ginástica Laboral	146	63
Cursos e/ou Treinamentos	117	92
Vacinação (e Teste Covid)	100	109
Academia do Servidor	123	86
Corrida/Caminhada do Servidor	191	18
Terapias alternativas (Espaço Bem-estar)	127	82

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES COM DADOS DA PESQUISA

Somente a ação de Vacinação (e teste Covid) obteve uma adesão maior dos servidores, apesar da quantidade de pessoas que não aderiram ter sido igualmente alta. Entretanto, precisa ser considerado que o acesso a vacinação pode ocorrer de diversas formas, não dependendo do PQVT do órgão e suas ações.

Agora, passamos a apresentar as relações entre as dimensões do Modelo de Walton e as variáveis correspondentes as ações de QVT da SEMAD.

Dimensões do modelo de Walton e ações de QVT

Sobre a relação entre a dimensão Capacidades e a ação de Cursos e/ou Treinamentos não foram encontradas evidências estatísticas, através do teste de Mann Whitney, para rejeitar diferenças entre as distribuições de capacidades dos grupos que participavam ou não desta ação. Através

do teste de Shapiro-Wilk, com p-valor menor que 0.05 rejeitamos a normalidade da distribuição dos dois grupos (Não - $W=0.97$, p-valor= 0.006^{**} , Sim - $W=0.9$, p-valor= $<0.001^{***}$).

Sobre a relação entre a dimensão Integração e a ação das Terapias alternativas (ocorridas no Espaço Bem-estar), o teste de Mann Whitney ($W=6466$, $p=0.003^{**}$), rejeitou a hipótese de igualdade de distribuições de integração entre os grupos que participavam ou não desta ação. O grupo dos servidores que responderam que Não participavam da ação (mediana=3.75 e intervalo interquartil = [3.12,4]) possuem integração maior que o grupo “Sim” (mediana=3.12 e intervalo interquartil = [2.75,3.75]). Através da estatística r (0.2), verificou-se a magnitude da diferença detectada entre 0.1 e 0.3, classificado em Fritz et al. (2012) como um efeito pequeno.

Sobre a relação entre a dimensão Integração e a ação da Ginástica Laboral não foram encontradas evidências estatísticas, através do teste de Mann Whitney, para rejeitar diferenças entre as distribuições de integração dos grupos participantes ou não ($W=3868.5$, $p=0.067$). Através do teste de Shapiro-Wilk, com p-valor menor que 0.05 rejeitamos a normalidade da distribuição dos dois grupos (Não - $W=0.98$, p-valor= 0.022^{*} , Sim - $W=0.95$, p-valor= 0.014^{*}), o que justifica a realização do teste Mann-Whitney.

Na análise das ações de QVT, observou-se uma inversão de satisfação quanto à QVT dos participantes da Academia do Servidor (41.15%) e das Terapias alternativas (Espaço Bem-estar) (39.23%), face aos servidores que não participam dessas ações. A partir desta constatação realizou-se testes complementares para averiguar a correlação deste dado com a dimensão Constitucionalismo e a dimensão Integração, a fim de obter maiores informações sobre a provável motivação.

Analisando a relação da dimensão constitucionalismo e a ação da academia do servidor, tem-se que com o teste de Mann Whitney ($W=6169$, $p=0.039^{*}$), rejeitou-se a hipótese de igualdade de distribuições de constitucionalismo entre os grupos. O grupo Não tem constitucionalismo maior que o grupo Sim. Através da estatística r (0.14), verificamos a magnitude da diferença detectada entre 0.1 e 0.3, o que foi classificado em Fritz et al. (2012) como um efeito pequeno. Através do teste de Shapiro-Wilk, com p-valor menor que 0.05 rejeitou-se a normalidade da distribuição dos dois grupos (Não - $W=0.96$, p-valor= $<0.001^{***}$, Sim - $W=0.97$, p-valor= 0.021^{*}).

Assim, considerando o dado estatístico, pode-se sugerir que os servidores que utilizam as instalações da Academia do Servidor, possuem uma visão crítica sobre a qualidade da ação de QVT e as instalações. Endossada por este mesmo grupo apresentar menor índice na dimensão Constitucionalismo.

Quanto à percepção sobre a Integração Social no Trabalho dos grupos que frequentam e não frequentam o Espaço Bem-estar (Terapias Alternativas) e participam da Ginástica Laboral, observamos que quanto a ação das Terapias Alternativas (Espaço Bem-estar), o grupo que Não participa apresentou ‘Integração’ maior dos que afirmaram participar respondendo Sim. (Mann Whitney $W=6466$, $p=0.003$). A ação Ginástica Laboral não apresentou associações ou correlações estatisticamente significativas.

Sobre a relação entre a dimensão integração e a ação das Terapias Alternativas (Espaço bem-estar), o teste de Mann Whitney ($W=6466$, $p=0.003^{**}$), rejeitou a hipótese de igualdade de distribuições de integração entre os grupos. O grupo Não (mediana=3.75 e intervalo interquartil = [3.12,4]) tem integração maior que o grupo Sim (mediana=3.12 e intervalo interquartil = [2.75,3.75]). Através da estatística r (0.2), verificamos a magnitude da diferença detectada entre

0.1 e 0.3, o que foi classificado em Fritz et al. (2012) como um efeito pequeno. Através do teste de Shapiro-Wilk, com p-valor menor que 0.05 rejeitou-se a normalidade da distribuição dos dois grupos (Não - $W=0.97$, p-valor=0.004**, Sim - $W=0.95$, p-valor=0.004**).

Sobre a relação entre a dimensão integração e a ação da ginástica laboral, não foi encontrada evidência estatística através do teste de Mann Whitney para rejeitar diferenças entre as distribuições de integração dos grupos que realizam a ginástica ou não ($W=3868.5$, $p=0.067$). Através do teste de Shapiro-Wilk, com p-valor menor que 0.05 rejeitamos a normalidade da distribuição dos dois grupos (Não - $W=0.98$, p-valor=0.022*, Sim - $W=0.95$, p-valor=0.014*).

A partir do resultado dos testes complementares infere-se que a baixa Integração pode estar relacionada ao fato de que neste ambiente estejam servidores com algum acometimento de saúde e por serem ações de atendimento individualizado.

As demais ações de QVT não apresentaram correlações estatisticamente significativas face às dimensões de Walton analisadas.

DISCUSSÃO

Com relação as dimensões mais relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) segundo o Modelo de Walton (1973), observa-se, pelos dados estatísticos, a dominância positiva nas dimensões: capacidades, constitucionalismo, espaço ocupado, relevância e integração, avaliada pelos respondentes. A dimensão Integração (integração social na organização) é o fator preponderante neste local. Essa dimensão constitui a capacidade de tornar o ambiente de trabalho mais colaborativo, e propício ao melhor desenvolvimento da qualidade de vida, saúde mental, comunicação fluída e o trabalho em equipe.

Corroboram em certa medida as métricas das dimensões Constitucionalismo, Espaço Ocupado e Relevância, que remetem ao senso de pertencimento, confiança e valor dados à instituição e à sua representatividade social. A pesquisa realizada por Lima et al. (2024), com servidores da saúde também indica como fatores benéficos à QVT o bom relacionamento interpessoal, que pode ser comparada a dimensão Integração.

O Constitucionalismo, relativo ao respeito a direitos, privacidade e liberdade de expressão (Walton, 1973; 1975; Fernandes, 1996), influencia diretamente a percepção de justiça e segurança no ambiente, impactando positivamente integração social e relevância social. Um ambiente que promove respeito legal e normativo contribui para fortalecimento do senso de pertencimento.

No que tange a dimensão Capacidades, que é o segundo fator preponderante, os dados demonstram que embora haja maior número de servidores nas carreiras de ensino fundamental e médio, a escolarização é superior ao nível do cargo ocupado. Representando assim, um percentual superior a 70% (setenta por cento) de escolaridade em nível de pós-graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado. A dimensão Capacidade trata da oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador que, embora seja satisfatória, possui em contraponto os dados

das dimensões Condições, Oportunidades e Salário, que representam os maiores indicadores de insatisfação, o que nos leva a pensar que a insatisfação possa ter como origem um plano de carreira mal estruturado para os servidores. Esta hipótese é reforçada pelo dado que demonstra um total de 83% (oitenta e três por cento) dos servidores ganhando até R\$ 6.900,00, apesar do nível superior de qualificação anteriormente demonstrado.

A insatisfação em condições de trabalho e salário reflete dificuldades que podem gerar estresse e impacto negativo na saúde dos trabalhadores, afetando também outras dimensões como capacidades e oportunidades, pois um ambiente adverso e remuneração inadequada reduzem motivação e perspectivas de crescimento.

Dimensão Capacidades é caracterizada por satisfação na autonomia, desenvolvimento e feedback, o que indica trabalhadores motivados e valorizados em suas funções (Walton, 1973; 1975; Fernandes, 1996). No entanto, essa dimensão pode ser afetada negativamente se não houver harmonização com dimensão Oportunidades, que avalia crescimento e estabilidade. A falta de um plano de carreira estruturado, refletida na insatisfação da dimensão Oportunidades, pode comprometer o aproveitamento pleno das capacidades do servidor.

Neste grupo de servidores a dimensão de integração social na organização apresentou um índice elevado, de forma geral. Considerando que a participação nas ações de QVT da organização é baixa, pode-se concluir que o PQVT da SEMAD parece não contribuir para as questões de valores comunitários e percepção de isonomia entre os servidores, que é parte do Modelo de Walton.

A Integração Social na organização emerge como dimensão preponderante, evidenciando que relações interpessoais, apoio emocional e senso comunitário são cruciais para o bem-estar. Essa dimensão conecta-se estreitamente com espaço ocupado, que representa o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, indicando que ambientes integradores facilitam a conciliação do trabalho com outras dimensões da vida.

Por outro lado, a pesquisa revelou que 72,25% dos servidores conhecem parcialmente as ações de QVT da instituição, apesar de não participarem de todas, e destas ações se destaca a: Vacinação (Teste COVID) (52.15%), Cursos e/ou Treinamentos (44.02%), e Academia do Servidor (41.15%). Se avaliarmos que ações de vacinação são pontuais pode-se dizer que há espaço para a gestão do órgão aprimorar as formas de valorização do servidor que já são oferecidas pela instituição ou ainda ampliar o leque de ações a fim melhorar os níveis de QVT do servidor. A ampliação de ações pode ocorrer, em especial, nas ações que possam ampliar a dimensão Integração (já valorizada) ou promover oportunidades de crescimento profissional considerando a estabilidade do emprego público através de cursos internos para os servidores com nível de escolaridade igual ou superior a especialização (servidor podendo atuar como professor interno).

Essas conexões indicam que a qualidade de vida no trabalho é um fenômeno multidimensional e sistêmico, onde melhorias isoladas têm impacto limitado, sendo necessária uma abordagem integrada que aborde simultaneamente aspectos legais, sociais, ambientais, de desenvolvimento e saúde dos trabalhadores para aumentar efetivamente a QVT segundo modelo de Walton.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental para a saúde física e mental do trabalhador, uma vez que a permanência no ambiente de trabalho, ocupa parte significativa da vida das pessoas em idade produtiva. Através de buscas por pesquisas na temática, identificou-se que o conhecimento estruturado de QVT dos servidores públicos da esfera municipal, e de atuação não finalística ainda é incipiente.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores preponderantes do local de trabalho, relacionados a QVT e ao PQVT dos servidores administrativos municipais da Secretaria Municipal de Administração – SEMAD da Prefeitura de Goiânia, que está entre as 10 mais populosas capitais brasileiras. Os fatores foram considerados com base nas dimensões do Modelo de Walton. Para tal valeu-se de uma pesquisa quantitativa com 209 servidores públicos.

Foi possível averiguar quão insatisfatório são as dimensões: Condições, Oportunidades e Salário, sendo essas relacionadas a elementos diretamente ligados as ações da instituição, indicando que a necessidade de ações específicas da gestão de Recursos Humanos ou criação de plano de carreira que contemple esses elementos. Ao passo que a tríade de maior satisfação é composta por: Espaço Ocupado, Relevância e Integração. Nota-se que são aspectos que tornam o ambiente salubre para a trabalhador e lhe confere significado quanto aos valores pessoais e organizacionais. Além disso, mostram um ambiente saudável em termos de relacionamento e respeito entre colegas e chefes. O que reflete diretamente as recomendações da OIT sobre necessidade de comunicações fluídas, respeito mútuo, participação e mecanismos institucionais que contribuem para saúde dos servidores.

As ações organizacionais de QVT de maior participação dos respondentes estão, nesta ordem: Vacinação (Teste Covid), Cursos e/ou Treinamentos e Academia do Servidor, ações estas que impactam diretamente a saúde, o aperfeiçoamento profissional e o bem-estar do servidor. Porém destaca-se que os servidores pesquisados mais conhecem as ações de QVT do que participam, o que mostra haver espaço para o aprimoramento das ações em busca de maior participação das pessoas. Percebe-se que a oferta de Cursos e/ou Treinamentos pode ser lembrada pelos servidores, mas não aparece relacionada como oportunidade de crescimento se não estiver atrelada a progressão de carreira e aumento de salário.

Observando essa combinação de resultados, parece necessário aprimorar o plano de ação e os objetivos do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da SEMAD. As ações futuras devem priorizar o engajamento dos servidores e alinhamento dos programas institucionais aos critérios de certificação da Lei nº 14.831/2024 e às recomendações da OMS/OIT para que a QVT seja efetiva e universalizada. Como sugestões de cunho gerencial tem-se: o desenvolvimento de um Estudo Técnico de Viabilidade para implantação de jornada de trabalho ou ponto flexível. A pesquisa demonstrou que 67% (sessenta e sete) por cento dos servidores respondentes são do sexo feminino, assim, considerando a cumulatividade de papéis desempenhados pelas mulheres, a implantação de jornada flexível poderia proporcionar as servidoras maior satisfação no equilíbrio da vida pessoal e profissional. Além disso, o órgão pode desenvolver parcerias educacionais gratuitas (através de *e-learning*), juntamente com o desenvolvimento do percurso formativo com

base no perfil do cargo e função, que possibilitam o aprimoramento profissional e impactam na qualidade da prestação do serviço público.

As limitações deste trabalho está na não investigação do entendimento que os servidores possuem sobre as ações de QVT que são oferecidas e se essas ações estão dentro daquilo que as pessoas consideram relevantes. Quanto à proposição para trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de estudos em outras cidades com a mesma categoria (área meio ou administrativa), a fim de ampliar a compreensão da QVT em profissionais técnicos-administrativos. Propõem-se a realização de pesquisa qualitativa com gestores, a fim de investigar as limitações quanto ao desenvolvimento e implantação dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT em instituições públicas – bem como investigar a adequação do que está sendo oferecido à realidade do trabalho desempenhado e as normativas nacionais e internacionais mais recentes. Além disso, entende-se importante ampliar o debate para uma perspectiva crítica que destaque as experiências vividas dos sujeitos no serviço público.

REFERÊNCIAS

- Alfenas, R. A. S., & Ruiz, V. M. (2015). Um panorama de estudos sobre qualidade de vida no trabalho na administração pública brasileira no período de 2007 a 2013. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 143-167. Disponível em <https://www.academia.edu/19534269>
- Alves, C. R. A., Correia, A. M. M., & Silva, A. M. (2019). Qualidade de vida no trabalho (QVT): Um estudo em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 12(1), 205-227. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p205>
- Amâncio, D. L. P., Mendes, D. C., & Martins, S. (2021). Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: Uma revisão integrativa da literatura. *Teoria e Prática em Administração*, 11(2), 88-102. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/57593>
- Amorim, T. G. F. N. (2010). Qualidade de vida no trabalho: Preocupação também para servidores públicos? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(1), 35-48. Disponível em <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/357/465>
- Andrade, S. M. de, Limongi-França, A. C., & Stefano, S. R. (2019). Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. *Revista Capital Científico Eletrônica - RCCe*, 17(3), 95-108. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20190021>
- Andy, F., Jeremy, M., & Zoe, F. (2012). *Discovering statistics using R*. SAGE Publications.
- Barros, S. P. D. (2012). Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 17-32. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/49619>
- Barros Silva, J. M. (2018). Nível de satisfação: Fator gerador de qualidade de vida no trabalho. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, 10(2), 343-350. Disponível em <https://seer.unirio.br/cuidadofundamental/article/view/6036>
- Batista, M. H., Neto, M. T. R., Pardini, D. J., & Goulart, Í. B. (2021). A produção científica sobre qualidade de vida no trabalho no período de 1995 a 2020 nas bases: Capes, Ebsco Host e Spell. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 12(1), 3382-3411. Disponível em <https://www.academia.edu/117280007>
- Brasil. (2024a). Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação. *Diário Oficial da União*. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-14831-27-marco-2024-811376-norma-pe.html>
- Brasil. (2024b). Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras>

- Benevides, H. V., & Estender, A. C. (2018). A influência da qualidade de vida dos colaboradores nas organizações. *Revista Gestão & Conexões*, 7(1), 161–181. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2014.7.1.17769.161-181>
- Cassundé, F. R. S. A., Barbosa, M. A. C., & de Souza, F. G. (2017). As competências gerenciais e o judiciário: Um estudo de caso no Sertão Pernambucano e Baiano. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(2), 4–22. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n2p4>
- Carneiro, L. L. (2018). *Qualidade de vida no trabalho*. UFBA/PRODEP. (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências).
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98–101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Correio, E. N. A., Correio, L. G., & Barros, A. D. M. (2019). Análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública de ensino. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 315–331. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39413/29645>
- Coura, K. V., Dias, G. A. F., Athayde, A. L. M., Demo, G., & Costa, A. C. R. (2020). Saturado, maturado ou em ascensão? Por qual caminho permeiam as bibliometrias da área de gestão de pessoas? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 20–42. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/42217/31050>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Artmed.
- Da Silva Pessoa, J., Asensi, F., Chaves, R., & Silva, M. I. (2022). Pesquisa empírica sobre qualidade de vida no trabalho de magistrados da Justiça Trabalhista. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, 9, 1–31. <https://doi.org/10.19092/reed.v9.598>
- Di Palma, V. A., & Villardi, B. Q. (2019). Resistências e concepções para a gestão e promoção de qualidade de vida e saúde no trabalho. *Revista Gestão & Saúde*, 10(3), 343–361. <https://doi.org/10.26512/gsv10i3.26356>
- Entringer, T. C. (2020). Qualidade de vida no trabalho (QVT): Análise bibliométrica do período 2014-2018. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 15(2), 135. Disponível em <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2470>
- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: O papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração - Rausp*, 44(2), 147–157. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417531005>
- Ferreira, M. C. (2015). Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho(AET). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(131), 18–29.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar* (2ª ed.). Casa da Qualidade Editora Ltda.
- Fritz, C. O., Morris, P. E., & Richler, J. J. (2012). Effect size estimates: Current use, calculations, and interpretation. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(1), 2–18. <https://doi.org/10.1037/a0024338>
- Garcia, E. O. P. (2010). O conteúdo significativo da Qualidade de Vida no Trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 1(1), 76–94. Recuperado de <https://www.spell.org.br/documentos/ver/31223/o-conteudo-significativo-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-funcionarios-publicos-de-uma-secretaria-de-saude>
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/248398138_Normality_Tests_for_Statistical_Analysis_A_Guide_for_Non-Statisticians
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Atlas.
- Gomes, V. R. (2017). *Gestão e desenvolvimento de pessoas*. Uniassevi.
- GOMES, M. J. D. F. et al. Mal-estar no ambiente de trabalho: o caso do IFRN. *Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB*, João Pessoa, n. 42, p. 41–49, ago. 2018. ISSN 2447-9187. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/1507>
- Gondim, T. M. M., Oliveira, Z. D. S., Pacheco, L. H. D. A., & Leão, C. R. S. (2018). Os aspectos da qualidade de vida no trabalho que influenciam nas organizações. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro: Unipac*, 178–187. Disponível em <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/630>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Censo Brasileiro de 2022*. IBGE.
- International Labour Organization. (2019a). Convention concerning the elimination of violence and harassment in the world of work (No. 190). Retrieved November 12, 2025, from https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=-NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

- International Labour Organization. (2019b). Recommendation concerning the elimination of violence and harassment in the world of work (No. 206). Retrieved November 12, 2025, from https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::PI2100_ILO_CODE:R206
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMGI90134>
- Lima, L. A. O., Silva, L. L., & Domingues Junior, P. L. (2024). Qualidade de vida no trabalho segundo as percepções dos funcionários públicos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS). *Revista de Carreiras e Pessoas*, 14(2), 1-14. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/60020>
- Lirio, A. B., Gallon, S., Costa, C., & Pauli, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão e Regionalidade*, 36(107), 1-20. Disponível em https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/5398
- Maia, B. (2021). A institucionalização do concurso público no Brasil: uma análise sócio-histórica. *Revista do Serviço Público*, 72(3), 663-684. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4639>
- Marques, C. S., Maggioni, M. B. L., Rodrigues, A. M., Costa, V. M. F., & Gai, M. J. P. (2020). Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma organização militar da região central do Rio Grande do Sul. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 1(9), 39-64. Disponível em <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/30400>
- Mishra, Pandey, P. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67-72. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6350423/>
- Nahm, F. S. (2016). Nonparametric statistical tests for the continuous data: The basic concept and the practical use. *Korean Journal of Anesthesiology*, 69(1), 8-14. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26885295/>
- Orsiolli, T. H. E., Souza, C. A., Bezerra, R. C., Peres, F. F. F., & Pereira, E. N. (2024). Avaliação da qualidade de vida no trabalho: considerando o contexto público numa revisão sistemática. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 22(1), 0-0.
- Paula, M. V. D., Marques, A. L., Beraldo, D. F. A., Couto, L. C. D., Gonçalves, I. B., & Gonçalves, V. B. (2022). Os níveis de qualidade de vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma Instituição Federal de Ensino do estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 15(1), 3-15. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/82026>
- Prefeitura Municipal de Goiânia. (2021). Decreto nº 131, de 12 de janeiro de 2021: Aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Administração. *Diário Oficial do Município de Goiânia*. Recuperado de <https://www.goiania.go.gov.br/diariooficial>
- Prefeitura Municipal de Goiânia. (2012). Lei nº 9.159, de 23 de julho de 2012: Dispõe sobre a Política de Segurança e Saúde no Trabalho dos Servidores Públicos da Administração Direta e Autárquica do Município de Goiânia. *Diário Oficial do Município de Goiânia*. Recuperado de <https://www.goiania.go.gov.br/diariooficial>
- Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2017). Qualidade de vida no trabalho: Uma análise bibliométrica em periódicos brasileiros entre 2005 e 2015. *Revista Foco*, 10, 172-190. Disponível em <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/167>
- Portal da Transparência. (2023). Goiânia/GO. P. M. D. G. (Ed.). Disponível em https://www.goiania.go.gov.br/sing_transparencia/folha-de-pagamento-dados-gerais/
- Sousa, F. R. L. D., et al. (2020). Satisfação e qualidade de vida no serviço público: Um estudo com professores substitutos do curso de Administração do Campus VII da UEPB. *Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB*, 52, 105-116. Disponível em <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/3552>
- Timossi, L. da S., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & de Francisco, A. C. (2009). Walton's model adaptation for quality of work life evaluation; - DOI: 10.4025/reveducfis.v20i3.5780. *Journal of Physical Education*, 20(3), 395-405. Disponível em <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/5780>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21. Disponível em <https://www.proquest.com/docview/1302985117?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Walton, R. E. (1975). Criteria for quality of working life. In Davis, L. & Cherns, A. (Eds.) *The Quality of Working Life* (Vol. 1, pp. 91-104). Free Press.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 32(2), 111-123. <https://doi.org/10.1177/001872677903200202>
- World Health Organization. (2022). Global plan of action on workers' health (2022–2030). <https://www.who.int/publications/i/item/global-plan-of-action-on-workers-health-2022-2030>