

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.25 • n.3 • Jul./Set. • 2026

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

REITOR

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

DIRETOR GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Prof. Dr. Air Rabelo

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

Sergio 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:

Therús Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 25, n. 3 (jul./set. 2026) - 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 26 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 60 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 e ensaios teóricos.

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 25 da Revista FACES reúne estudos que abordam diferentes desafios contemporâneos relacionados à gestão das organizações, às relações de trabalho, à sustentabilidade e ao desenvolvimento social.

O primeiro artigo investiga a centralidade do trabalho entre brasileiros e gregos, buscando compreender como as diferenças culturais se relacionam com a importância atribuída ao trabalho. Com base em dados de mais de 2.900 participantes dos dois países, os resultados reforçam a relevância das dimensões culturais para a compreensão do comportamento humano nas organizações e oferecem subsídios para o desenvolvimento de práticas de gestão mais sensíveis às particularidades dos diferentes contextos nacionais.

Na sequência, o segundo artigo analisa a relação entre sistemas gerenciais e ambidestralidade organizacional no contexto das cooperativas brasileiras. Ao investigar a adequação de instrumentos de mensuração desenvolvidos na literatura a essas organizações, o estudo apresenta evidências sobre a validade das variáveis utilizadas para representar os sistemas gerenciais e as diferentes dimensões da inovação.

O terceiro artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre as práticas ambientais, sociais e de governança (Environmental, Social and Governance — ESG) e o desenvolvimento de cooperativas de crédito. A análise evidencia a relevância dessas práticas para a gestão de riscos, a transparência, a reputação institucional e a sustentabilidade das organizações financeiras. Ao mesmo tempo, identifica lacunas na produção científica sobre a integração entre ESG, inovação e cooperativismo.

O quarto artigo direciona o olhar para a relação entre tecnologias digitais, participação cidadã e justiça social, examinando os portais dos conselhos municipais das capitais brasileiras, do Distrito Federal e de municípios com elevados Índices de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). A pesquisa evidencia que a presença digital, por si só, não assegura a participação efetiva dos cidadãos, destacando a necessidade de aprimorar os instrumentos digitais de transparência, acesso à informação e controle social.

Encerrando esta edição, o quinto artigo, selecionado por meio do fast track do VI Seminário de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde, realizado em 2025 na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), analisa a tendência temporal e o perfil sociodemográfico das notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho no Brasil, entre 2013 e 2023. Os achados reforçam a importância de ampliar a atenção aos riscos psicossociais e de fortalecer políticas organizacionais e públicas voltadas à prevenção do adoecimento mental e à promoção da saúde dos trabalhadores.

Em conjunto, os trabalhos publicados neste número evidenciam a multiplicidade de fatores que influenciam o desenvolvimento das organizações e da sociedade. As pesquisas demonstram que compreender as relações de trabalho, promover a inovação, incorporar práticas sustentáveis e ampliar a participação social são desafios que exigem abordagens analíticas consistentes e respostas institucionais adequadas a diferentes contextos.

Desejamos a todos uma excelente leitura.

Os trabalhos que compõem este número são:

“HEY, YOU! TAKE A LOOK AT HOW COMPATIBLE NATIONAL CULTURES AND WORK CENTRALITY MIGHT BE! IS IT A COINCIDENCE?”. A CROSS-CULTURAL COMPARISON BETWEEN BRAZILIANS AND GREEKS

Anderson Fabiano Vieira Medeiros; André Luiz Mendes Athayde

COMPONENTES DE ALAVANCAS DE CONTROLE E AMBIDESTRALIDADE EM COOPERATIVAS BRASILEIRAS

Daysi Leal de Santana; Juliette de Castro Tavares; Marcelo Alvaro da Silva Macedo

PRÁTICAS DE ESG EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Bruna Aparecida Spies; Cleunice Zanella

ANÁLISE DOS PORTAIS DOS CONSELHOS MUNICIPAIS BRASILEIROS: A JUSTIÇA SOCIAL FACILITADA POR MEIO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS

Erika Liria Matsugano; Taiane Ritta Coelho

TRANSTORNOS MENTAIS RELACIONADOS AO TRABALHO: NOTIFICAÇÕES REGISTRADAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS NO BRASIL

Janaína Aparecida Soares; Karla Rona da Silva; Patrícia Lourdes Silva

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

8 “HEY, YOU! TAKE A LOOK AT HOW COMPATIBLE NATIONAL CULTURES AND WORK CENTRALITY MIGHT BE! IS IT A COINCIDENCE?”. A CROSS-CULTURAL COMPARISON BETWEEN BRAZILIANS AND GREEKS

ANDERSON FABIANO VIEIRA MEDEIROS, ANDRÉ LUIZ MENDES ATHAYDE

Given the need to deepen the understanding of differences in national perceptions of work from a cross-cultural perspective, which remains underinvestigated, this study aimed to analyze work centrality among Brazilians and Greeks. To this end, data from 1,762 Brazilians and 1,200 Greeks were analyzed with statistical correlation and comparison tests, discussing differences in light of Hofstede's cultural dimensions. The results showed that age was the sociodemographic characteristic most strongly associated with work-related variables in both countries, suggesting that older individuals tend to attribute greater importance to work. The results also showed that all five work-related variables, taken as a reference for work centrality, presented statistically significant differences between the two countries, suggesting that Greeks value work more than Brazilians. The results proved to be compatible with cultural characteristics. Our argument throughout this paper is that the compatibility between national cultures and work centrality is no coincidence. Thus, we suggest that cultural variables should not be neglected when proposing explanatory models of work centrality. Theoretically, this study proposes how cultural dimensions are likely to associate with work. Concerning practical implications, this research contributes to culturally adapted management processes.

30 COMPONENTES DE ALAVANCAS DE CONTROLE E AMBIDESTRALIDADE EM COOPERATIVAS BRASILEIRAS

DAYSÍ LEAL DE SANTANA, JULIETTE DE CASTRO TAVARES, MARCELO ALVARO DA SILVA MACEDO

Em vista à constante transformação tecnológica e social, é essencial que as organizações adotem ações inovadoras para tornarem-se ambidestras, capazes de explorar novas oportunidades sem comprometer a eficiência operacional. Considera-se relevante investigar se métricas aplicadas ao setor privado também são adequadas ao terceiro setor, dado que possuem finalidades e características distintas. Portanto, o objetivo desta pesquisa é verificar se as variáveis apresentadas na literatura se inter-relacionam, formando os construtos de sistemas gerenciais e de ambidestralidade em cooperativas brasileiras. A amostra é composta por 94 cooperativas, e a análise foi conduzida pela Análise Fatorial Confirmatória (com Fatoração pelo Eixo Principal), permitindo reduzir um grande número de dados em dimensões latentes. As descobertas indicam que o conjunto de variáveis empregadas na análise estavam inter-relacionadas, ratificando a literatura, por meio da formação de apenas um fator para cada um dos quatro tipos de Sistemas Gerenciais e um único fator para cada um dos dois tipos de inovação. Dessa forma, o instrumento de pesquisa mostrou-se válido para o contexto das organizações cooperativas. Além de ampliar a discussão sobre o tema em âmbito nacional, o estudo avança ao abordar a ambidestralidade organizacional com base em evidências empíricas, para além de revisões textuais da literatura.

55 PRÁTICAS DE ESG EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

BRUNA APARECIDA SPIES, CLEUNICE ZANELLA

Este estudo analisou como a literatura científica apresenta, de forma integrada, as práticas ESG (Environmental, Social and Governance) e o desenvolvimento de cooperativas de crédito. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, fundamentada nas diretrizes do modelo PRISMA, com buscas nas bases Scopus, Web of Science e ScienceDirect. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 30 artigos para análise qualitativa. Os estudos foram organizados em quatro eixos temáticos: desempenho e gestão de riscos ESG; divulgação de sustentabilidade, transparência e reputação; inovação e transformação digital no setor bancário; e sustentabilidade em contextos específicos. Os resultados evidenciam que as práticas ESG são reconhecidas como relevantes para a estabilidade financeira e a reputação institucional, especialmente em bancos cooperativos. Contudo, ainda são limitadas as pesquisas que abordam de forma integrada ESG, inovação e cooperativismo. Conclui-se que há afinidade entre os princípios cooperativistas e os pilares ESG, reforçando o papel das cooperativas como agentes de desenvolvimento sustentável e transformação social. O estudo contribui para a sistematização da literatura científica e para a identificação de lacunas teóricas sobre o tema.

76 ANÁLISE DOS PORTAIS DOS CONSELHOS MUNICIPAIS BRASILEIROS: A JUSTIÇA SOCIAL FACILITADA POR MEIO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS

ERIKA LIRIA MATSUGANO, TAIANE RITTA COELHO

A necessidade de investigações teóricas e empíricas sobre o papel das tecnologias digitais no contexto da justiça social é evidenciada por uma dinâmica em que os portais se tornam não apenas locais de consulta, mas também de pleito de demandas e de esclarecimentos, tanto da municipalidade quanto da administração pública. O objetivo é analisar como esses portais podem fortalecer a justiça social ao facilitar o pleito de demandas. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão de literatura e análise de conteúdo de websites (web content analysis) nos portais dos conselhos municipais das 26 capitais brasileiras, do Distrito Federal e das 10 cidades com maior Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). Resultados mostraram que os portais são facilmente localizáveis, com boa visibilidade online e presença nas redes sociais. Contudo, muitos não oferecem informações completas nem funcionalidades adequadas, o que limita seu potencial de promover justiça social. Conclui-se que, embora haja avanços na disponibilização de informações, é necessário aprimorar a qualidade, apresentação e interatividade dos portais para garantir maior controle social e participação efetiva da população. Reforçando a necessidade de investimentos em ferramentas digitais que reduzam desigualdades e ampliem o acesso à informação como instrumento de cidadania.

101 TRANSTORNOS MENTAIS RELACIONADOS AO TRABALHO: NOTIFICAÇÕES REGISTRADAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS NO BRASIL

JANAÍNA APARECIDA SOARES, KARLA RONA DA SILVA, PATRÍCIA LOURDES SILVA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo de série temporal e analisa a tendência temporal e o perfil sociodemográfico das notificações de Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho (TMRT) registradas no Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN) entre 2013 e 2023. Trata-se de um estudo quantitativo, baseado em dados secundários que avaliou as variáveis: escolaridade, idade, gênero, ano da notificação e emissão da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT). Os resultados indicam uma maior incidência de notificações de TMRT entre indivíduos com ensino médio completo e educação superior completa. No que se refere à faixa etária, destacam-se as faixas etárias 30 a 39 anos e 40 a 49 anos. Observou-se que as mulheres apresentam valores consistentemente mais altos que os homens, principalmente após 2020. As notificações anuais apresentaram duas quedas, uma em 2018 e outra em 2020, seguidas de um aumento médio anual de 38,4% ao ano a partir de 2021. Houve um aumento moderado nas emissões da CAT até 2019, seguido de uma leve queda em 2020. Os resultados reforçam a relevância de políticas organizacionais e públicas voltadas à prevenção de riscos psicossociais e à promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Conclui-se que as notificações de TMRT aumentaram na última década, especialmente após 2020.

“HEY, YOU! TAKE A LOOK AT HOW COMPATIBLE NATIONAL CULTURES AND WORK CENTRALITY MIGHT BE! IS IT A COINCIDENCE?”. A CROSS-CULTURAL COMPARISON BETWEEN BRAZILIANS AND GREEKS

“EI, VOCÊ! VEJA COMO AS CULTURAS NACIONAIS E A CENTRALIDADE DO TRABALHO PODEM SER COMPATÍVEIS! SERÁ COINCIDÊNCIA?”. UMA COMPARAÇÃO TRANSCULTURAL ENTRE BRASILEIROS E GREGOS

ANDERSON FABIANO VIEIRA MEDEIROS

andersonfabiano17@hotmail.com
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
<https://orcid.org/0009-0008-9129-9947>

ANDRÉ LUIZ MENDES ATHAYDE

andreluizathayde@outlook.com
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
<http://orcid.org/0000-0002-2109-2130>

A B S T R A C T

Given the need to deepen the understanding of differences in national perceptions of work from a cross-cultural perspective, which remains underinvestigated, this study aimed to analyze work centrality among Brazilians and Greeks. To this end, data from 1,762 Brazilians and 1,200 Greeks were analyzed with statistical correlation and comparison tests, discussing differences in light of Hofstede's cultural dimensions. The results showed that age was the sociodemographic characteristic most strongly associated with work-related variables in both countries, suggesting that older individuals tend to attribute greater importance to work. The results also showed that all five work-related variables, taken as a reference for work centrality, presented statistically significant differences between the two countries, suggesting that Greeks value work more than Brazilians. The results proved to be compatible with cultural characteristics. Our argument throughout this paper is that the compatibility between national cultures and work centrality is no coincidence. Thus, we suggest that cultural variables should not be neglected when proposing explanatory models of work centrality. Theoretically, this study proposes how cultural dimensions are likely to associate with work. Concerning practical implications, this research contributes to culturally adapted management processes.

K E Y W O R D S

Importance of work; Meaning of work; Significance of work; Cross-cultural study; Hofstede.

RESUMO

Dada a necessidade de aprofundar a compreensão das diferenças de percepções nacionais sobre o trabalho a partir de uma perspectiva transcultural, que permanece pouco investigada, este estudo objetivou analisar a centralidade do trabalho entre brasileiros e gregos. Dados de 1.762 brasileiros e 1.200 gregos foram analisados com testes de correlação estatística e comparação, discutindo as diferenças à luz das dimensões culturais de Hofstede. Os resultados apontaram a idade como a característica sociodemográfica mais fortemente associada às variáveis relacionadas ao trabalho em ambos os países, sugerindo que indivíduos mais velhos tendem a atribuir maior importância ao trabalho. Todas as cinco variáveis relacionadas ao trabalho, tomadas como referência para a centralidade do trabalho, apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os dois países, sugerindo que gregos valorizam o trabalho mais que brasileiros. Os resultados se mostraram compatíveis com as características culturais. A compatibilidade entre culturas nacionais e centralidade do trabalho não é coincidência. Variáveis culturais não devem ser negligenciadas em propostas de modelos explicativos da centralidade do trabalho. Teoricamente, este estudo sugere como dimensões culturais provavelmente se associam ao trabalho. Em termos práticos, esta pesquisa contribui para processos de gestão culturalmente adaptados.

PALAVRAS-CHAVE

Importância do trabalho; Significado do trabalho; Significância do trabalho; Estudo transcultural; Hofstede.

INTRODUCTION

Human life consists of various spheres for its fullest enjoyment. Among these spheres, work occupies a prominent place, assuming diverse meanings and varying levels of importance for individuals in society (Mendes & Athayde, 2026). Etymologically, *work* comes from the Latin *tripalium*, which, in the past, referred to an instrument of torture, thus linked to something painful and tiring (Veschi, 2019). With the development of civilization, work has figured as a symbol of power, self-fulfillment, personal growth, status, social change, and a means for survival, among other abundant forms of participation in society (Ribeiro & Léda, 2004).

The expression *work centrality*, concisely, refers to how relevant people consider work to be, the degree of importance they attribute to work compared to other spheres of life (Mendes & Athayde, 2026). Among other meanings, work promotes the appreciation of the individual before society and family, in addition to helping in the formation and discovery of their identity, both professionally and personally (Graebin, Matte, Larentis, Motta, & Olea, 2019).

Work is given varying levels of importance by individuals (Mendes & Athayde, 2026; Gai, Sales, & Costa, 2021). The complex, multifaceted, and heterogeneous meaning of work in human life highlights the significant impact that work activity has on the entirety of a person's development, both internally and in their social construction (Satuf & Neves, 2021; Neves, Nascimento, Felix

Jr., Silva, & Andrade, 2018). Given its multiple meanings, work has achieved a significant place in human life (Azevedo, 2020).

The importance individuals place on work is a reflex of the evident role it plays in people's daily lives. Among other benefits, work favors self-realization (Ribeiro & Léda, 2004), social engagement (Albrecht, Green, & Marty, 2021), personal development (Górny, 2018), life satisfaction (Lu, Huang, Bond, & Xu, 2019), and social status (Moura & Oliveira-Silva, 2019).

Numerous studies have investigated work centrality and the various roles it assumes (Mendes & Athayde, 2026; Le, Hancer, Chaulagain, & Pham, 2023; Fedrigo, Cerantola, Frésard, & Masdonati, 2023; Gu, Tan, Ho, & Liu, 2022; Nunes, Gonçalves, & Torga, 2022; Satuf & Neves, 2021; Gai, Sales, & Costa, 2021; Popa, Stefan, Albu, Popa, & Vlad, 2020; Mengatto & Camargo, 2019). However, research exploring the importance individuals from different countries place on work and the possible influence of national culture on this assigned importance does not occur with the same frequency (Mendes & Athayde, 2026; Caldeira & Athayde, 2024).

Although the topics of work centrality, meanings, and significance are widely explored in the literature under a substantial diversity of theoretical and empirical perspectives (Nunes, Gonçalves, & Torga, 2022; Graebin et al., 2019; Neves et al., 2018; Pereira & Tolfo, 2016; Oliveira, Pérez-Nebra, & Antloga, 2016), studies on such topic under a cross-cultural approach still constitute a gap to be filled (Mendes & Athayde, 2026; Le et al., 2023; Gu et al., 2022; Lu et al., 2019). The characteristics of national cultures are factors that may influence how individuals approach work (Jaw, Ling, Wang, & Chang, 2007; Hofstede, 2001). Jaw et al. (2007), for example, demonstrated that several characteristics of workers in the organizational environment reflect national culture.

Hofstede (2001) defines culture as a set of beliefs, values, and thought patterns shared by members of a given society, influencing how they perceive and assign meaning to various aspects of life. He views culture as the collective programming of the mind. Besides sociodemographic and psychological factors (Athayde, Torres, & Thomason, 2023; Athayde, Torres, & Thomason, 2022abc), contextual cultural characteristics are associated with individual values, attitudes, and behavior. Strong theoretical and empirical evidence in the literature points to the possible influence of national culture on individual values, attitudes, and behaviors (Athayde & Salgado, 2026; Athayde & Leal, 2025; Athayde & Oliveira, 2025; Athayde & Pereira, 2024; Athayde & Coutinho, 2023; Athayde & Mota, 2023; Athayde & Rocha, 2022; Athayde & Rocha, 2021; Wang, 2024; Hemesath & Tepe, 2024; Caldeira & Athayde, 2024; Hofstede, 2001). Such pieces of evidence lead us to hypothesize, in this study, that the same may occur with the importance given by individuals to work.

In this context, taking citizens of a developing country and a developed one as the research *locus* for this investigation, the questions that guided this study were: *What are the differences between Brazilians and Greeks regarding the importance they place on work? Are these differences compatible with the characteristics of the national cultures of Brazil and Greece?*

Brazil and Greece were chosen to be contrasted, firstly, because they are considered culturally distinct countries in a series of cross-cultural studies (e.g., Hofstede Insights, 2025). Secondly, Greece was specifically chosen for comparison with Brazil because it occupies the first positions in rankings of nations with the highest average hours worked. For example, according to the ranking of countries whose citizens work the most in the world (World Population Review, 2024),

developed by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Greece ranked 4th. Brazil was not included in the referred ranking, since it presents only the 45 countries in the world with the highest rates of hours worked per person per year. Although this ranking was considered when choosing the countries to be contrasted in this study, it is important to emphasize that a country with a high weekly workload does not necessarily indicate that such a country attaches high importance to work.

The choice of Greece remained theoretically relevant because, although long working hours do not automatically imply high work centrality, they represent a relevant behavioral indicator of the social relationship with work and allow for contrasting distinct cultural contexts in terms of values, norms, and occupational dedication. International studies show that the number of hours worked reflects multiple institutional and cultural factors and is useful as a comparative contextual variable, even if conceptually distinct from work centrality (Hofstede, 2001; Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

The general objective was to analyze work centrality among Brazilians and Greeks. To support the achievement of this objective, the following specific objectives were established: i. to analyze correlations between work centrality among Brazilians and Greeks and their sociodemographic characteristics, such as age, sex, number of children, and levels of education and income; and ii. to discuss possible differences in work centrality in light of the national cultures of Brazil and Greece.

To characterize Brazilian and Greek cultures, we used the six cultural dimensions proposed by Geert Hofstede (2011), considered the most widely adopted in cross-cultural studies (Athayde & Salgado, 2026; Vignoles et al., 2016; Athayde & Torres, 2022): (a) Power Distance, (b) Individualism, (c) Masculinity, (d) Uncertainty Avoidance, (e) Long-Term Orientation, and (f) Indulgence. These dimensions will be detailed in the literature review section and will be used to support the hypotheses raised for empirical testing.

Furthermore, to represent Brazilian and Greek perceptions of work, we used five variables from the World Values Survey (WVS) database, which is a global investigation of changes in individuals' political and sociocultural views. These variables were chosen because they represent the importance the respondents attribute to work, taken as a reference for work centrality. The survey sample consisted of 1,762 Brazilians and 1,200 Greeks, whose secondary data were extracted from the WVS database (, 2025). Further details will be presented in the methodological procedures section.

In theoretical terms, this research can contribute to the advancement of the literature on the topics of work centrality, meanings, significance, and relations from a cross-cultural perspective by highlighting cultural dimensions with the highest potential impact on individual perceptions of work. The findings can contribute to future research that proposes explanatory models of values, attitudes, and behaviors related to work. In practical terms, this research can contribute to the field of human resources management by providing managers and psychologists with evidence on the potential influence of cultural context on the individual-work relationship and its natural implications for employee job satisfaction, self-fulfillment, and professional and personal development.

This study consists of five sections. In addition to this introductory section, which presents the theme, problem, objectives, and rationale, the theoretical framework of the research will be

presented, culminating in the development of theoretically supported hypotheses for empirical testing. Subsequently, the methodological procedures adopted in the study to achieve its objectives will be presented, such as the research design, the database, and the data analysis techniques. The results will then be presented and discussed in light of theory and previous studies on the topic. At last, final remarks will be presented, outlining the study's theoretical and managerial contributions.

THEORETICAL FRAMEWORK

Work centrality

Work is a topic studied in various academic fields, including Psychology, Economics, Administration, Sociology, Philosophy, Anthropology, and Organizational Communication (Mendes & Athayde, 2026; Dejours, 2004). It is understood as an activity, whether paid or unpaid, productive or creative, performed for a specific purpose. It is a complex, multifaceted, and polysemic activity that not only allows for but also requires different perspectives to be fully comprehended (Mendes & Athayde, 2026; Neves et al., 2018).

Work is a fundamental feature of every society. Depending on how work is socially conceived, it is possible to observe a diversity of practices within social structures that give it meaning. The meaning of work varies over time within a given society. It is a historically dated concept, framed by economic production (Mendes & Athayde, 2026). Work can be paid (e.g., employment contract) or unpaid (e.g., domestic work, childcare, and commuting). The conception of work as an organized and remunerated activity is more recent (Mendes & Athayde, 2026; Tersac & Maggi, 2004). Work is an activity that interacts with and is shaped by the community, and therefore, over time, it has taken different paths of involvement in society (Satuf & Neves, 2021).

In this research, the expressions *work meaning* and *work significance* are considered synonymous, and both intersect with *work centrality* (importance given to work), as already adopted in previous studies (e.g., Mendes & Athayde, 2026; Caldeira & Athayde, 2024; Neves et al., 2018). Work can be understood as a multidimensional and dynamic construct, arising from changing personal conditions and the environment in which one lives, generating interactions that complement each other. This definition was proposed by the Meaning of Work International Research Team (MOW Group) (1987), which first contributed to the understanding of the topic worldwide.

According to Moura and Souza (2007), over time, work has acquired numerous meanings directly linked to the historical context. Reinforcing this idea, Duarte and Simões (2015) highlight that the meanings attributed to work are influenced by workers' experiences, giving it a meaning adapted to each reality. Scotta (2024) emphasizes that, even in scenarios where significant inflections in the work model are occurring, as evidenced by the pandemic in 2020 and the implementation of remote and hybrid work in previously non-adopted companies, the influence of work on individuals remains direct, affecting their perception of the environment, engagement, satisfaction, and even their mental health.

Gai, Sales, and Costa (2021) argue that, even with the evolution of work itself, its means, and, especially, its meaning over time, its relevance in people's lives remains. Work activities are almost intrinsically linked to the individual, making it impossible to imagine life without work (Górny, 2018; Kilimnik, Reis Neto, Santos, Malta, & Santos, 2015). From the perspective of Neves et al. (2018, p. 328), "work can be considered one of the fundamental values of human beings". The authors argue that, taking into account self-sustenance, fulfillment, goals and objectives, and the maturation of identity, work can be categorized as elementary because it plays a relevant role in the individual's full sense of life.

Work has such a significant impact on human life that its absence has proven significantly detrimental to one's mental and physical health, potentially triggering a variety of problems, including depression, lack of mental well-being, feelings of helplessness, anxiety, stress, and loss of self-esteem and identity (Paul & Moser, 2009; Bamba, Whitehead, & Hamilton, 2005).

According to Kubo, Gouvêa, and Mantovani (2013), sociodemographic aspects such as sex, education, marital status, contact with religion, union membership, number of children, family income, and life satisfaction can be reflected in different ways in the importance given by individuals to work. The phenomenon of work is a multidisciplinary and expressively rich dimension, as it can be considered an activity that encompasses economic, social, self-esteem, and self-realization goals. This is confirmed by the different theoretical and epistemological approaches and interpretations among researchers on the topic. These approaches aim to provide a solid foundation for the construct of work and its meanings and significance, as there is still no consensus in the literature on the topic (Mendes & Athayde, 2026; Pereira & Tolfo, 2016).

Age-related aspects yield different perceptions of work. Among young people, Graebin et al. (2019) found that the relationship with work places a high value on the experiences acquired. The exchanges established through interpersonal relationships carry higher value and are used to form the individual, causing their identity to be conflated with their occupation, with the social factor being the point of greatest significance. On the other hand, older people find value in seeking reaffirmation since, in work activities, the feeling of usefulness, in addition to redefining their stage of life, distances them from old age and gives them the meaning of being alive, as explained by Mengatto and Camargo (2019) and Marra, Silva, and Valadares (2017).

Studies have shown that work has been taking up more of the workers' lives throughout the day, with high working hours, impacting individual-family relationships and potentially generating an imbalance in individual well-being. For individuals from different countries, national cultures may place different values on work-life balance (Lucia-Casademunt, García-Cabrera, & Cuéllar-Molina, 2015).

According to Haller, Klösch, and Hadler (2023), work is one of the most significant activities for men and women in modern societies. The authors found that behaviors with intrinsic characteristics related to work were stronger in societies with greater equality, given that the fulfillment of labor potential, autonomy, and greater freedom in work-related decisions are provided by a more equitable environment that allows for integral social development. The availability of these factors has removed work from its status as a merely compulsory activity, enabling the development of human capabilities.

Factors such as intrinsic and extrinsic work motivation were highlighted in the study developed by Popa et al. (2020). Motivation plays an important role in job performance. This can be improved in terms of time, effort, and intensity when motivation is high and anchored in individual self-concept. However, according to their study, the fuel for increased motivation may differ for workers in different countries, highlighting the possible effect of national culture on individuals.

Having retrieved some studies on the topic of work centrality, the next section will focus on the characteristics of the Brazilian and Greek national cultures according to Geert Hofstede.

Characteristics of Brazilian and Greek national cultures according to Hofstede

According to Hofstede (2001), the values and behaviors shared by a group of people characterize culture, distinguishing one group from another. Culture is a collective phenomenon that influences patterns of thought and behavior and is reflected in the meaning people attribute to different areas of life, including work. When it comes to national culture, cross-cultural researchers do not generalize that all individuals within a country are similar but rather rely on probability. That is, if an individual is randomly selected from a country, there is a greater likelihood that they will exhibit certain characteristics. This means that cross-cultural researchers recognize the existence of subcultures but treat national cultures as a predominant set of characteristics (Athayde & Salgado, 2026; Mendes & Athayde, 2026; Athayde & Leal, 2025; Athayde & Oliveira, 2025; Athayde & Pereira, 2024; Vignoles et al., 2016), an approach adopted in this study.

Since this research aims to discuss possible differences in work centrality in light of the national cultures of Brazil and Greece, the main characteristics of the national culture of these countries will be presented below, taking as a reference the six cultural dimensions proposed by Hofstede (Hofstede, 2011), widely adopted in cross-cultural studies (Vignoles et al., 2016; Athayde & Torres, 2022), and their respective scores indexed on a scale of 0 to 100, with scores below 50 considered low and scores above 50 considered high (Hofstede Insights, 2025).

The first dimension, named Power Distance, reflects how power is distributed in a society. This dimension indicates how members of a society accept that power and privileges are distributed unequally. Countries with a high Power Distance are formed by individuals who, in general, consider it natural and acceptable for some members of society to have more power and privileges than others (Hofstede, 2011).

The second dimension is Individualism, which addresses the degree of interdependence that members of a society maintain with each other. Societies whose members generally identify with larger groups and more open social networks, seeking care in exchange for loyalty, have been termed collectivist. On the other hand, societies whose individuals are encouraged to be proactive and to take care of themselves and their immediate family, focusing on the particularities of the “self”, are defined as individualistic (Hofstede, 2011).

The Masculinity dimension, in turn, refers to the extent to which a society is driven by competition, meritocracy, persistence, achievement, victories, and success. A lower score indicates a society oriented toward collective well-being, collaboration, and quality of life. A high score reflects a masculine society, while a low score corresponds to a feminine society (Hofstede, 2011).

Uncertainty Avoidance is the cultural dimension that expresses the level of discomfort of members of a society in dealing with the idea of the unknown, uncertainty about the future, ambiguity, and risk. Societies with high Uncertainty Avoidance rely on strong control, rules, and beliefs and cling to institutions to mitigate the unpredictability of the future. Conversely, in cultures with low Uncertainty Avoidance, there is greater acceptance of ambiguity and uncertainty, and people are more prone to risk and flexibility (Hofstede, 2011).

The fifth dimension, Long-Term Orientation, concerns how people across cultures manage time, how they view the past, and how they prepare for future challenges. Societies with low scores on this dimension tend to preserve their traditions more, continuing customs, and focusing on the short term. Those with high scores are oriented towards the long term, presenting more adaptive behaviors (Hofstede, 2011).

The last dimension, Indulgence, describes the extent to which people attempt to control the satisfaction of their impulses and desires. Poor control over desires allows concern for tastes to overshadow consequences, leading to an indulgent society. Restraint, on the other hand, focuses on curbing impulses, adhering to more rigid and inflexible social rules and norms. Indulgent individuals tend toward optimism (Hofstede, 2011).

The scores for Brazil and Greece on Hofstede's national culture dimensions (Hofstede Insights, 2025) are summarized in Table I.

Table I - Hofstede's national culture dimensions for Brazil and Greece

Cultural dimension	Brazil	Greece
Power Distance	High (69)	High (60)
Individualism	Low (36)	High (59)
Masculinity	Intermediate (49)	High (57)
Uncertainty Avoidance	High (76)	High (100)
Long Term Orientation	Low (28)	Intermediate (51)
Indulgence	High (59)	Intermediate (50)

Study hypotheses

Based on the literature review on work centrality and Hofstede's Cultural Model (Hofstede 2011), six hypotheses were raised to be tested empirically, described in Table 2, taking as reference Hofstede's six cultural dimensions: Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance, Long-term Orientation, and Indulgence.

Table 2 - Study hypotheses

Hypothesis	Description
H1	Countries with high scores on the Power Distance cultural dimension consider status and power symbols to be very important for indicating social status and communicating respect (Hofstede, 2011), making work a potential symbol of status and power. In this sense, given Brazil's higher score on this dimension compared to Greece, <i>Brazilians place more importance on work than Greeks.</i>
H2	Countries with high scores on the cultural dimension of Individualism consider that success should be based on merit (Hofstede, 2011), thus making work a possible means of achieving merit-based success. In this sense, given Greece's higher score on this dimension compared to Brazil, <i>Greeks place more importance on work than Brazilians.</i>
H3	Countries with high scores on the cultural dimension of Masculinity consider that people should strive to be the best they can be (Hofstede, 2011), thus making work a possible means to be the best they can be through competitiveness, persistence, and victories. In this sense, given Greece's higher score on this dimension compared to Brazil, <i>Greeks place more importance on work than Brazilians.</i>
H4	Countries with high scores on the Uncertainty Avoidance cultural dimension are less comfortable with an uncertain future (Hofstede, 2011), and work is therefore a potential means of creating financial and social security in the face of an uncertain future. In this sense, given Greece's higher score on this dimension compared to Brazil, <i>Greeks place more importance on work than Brazilians.</i>
H5	Countries with high scores on the cultural dimension Long-term Orientation think more about the future, and tend to emphasize planning and present sacrifices in pursuit of future benefits (Hofstede, 2011). This can increase the centrality of work, as work is perceived as the primary means to achieve stability, social progress, and the fulfillment of long-term goals. In this sense, given Greece's higher score on this dimension compared to Brazil, <i>Greeks place more importance on work than Brazilians.</i>
H6	Countries with low scores on the cultural dimension of Indulgence are marked by restraint of their impulses and a greater adherence to norms and discipline (Hofstede, 2011). Thus, considering that work, in general, requires discipline, control, and adherence to norms, and taking into account that Greece has a lower score on the cultural dimension of Indulgence compared to Brazil, <i>Greeks place more importance on work than Brazilians.</i>

Having presented the study hypotheses, raised with theoretical support, the next section presents the methodological procedures adopted in this research.

METHOD

Concerning the approach to the problem, this is a quantitative study that used statistical tests (Martins; Theóphilo, 2007). Statistical correlation tests were applied at the individual level between the importance given to work by Brazilians and Greeks and their respective sociodemographic characteristics. Furthermore, statistical comparison tests at the national level were adopted for the importance given to work between Brazilians and Greeks. Regarding objectives, this research is classified as explanatory, as it aims to identify reasons capable of determining, at least in part, the occurrence of a phenomenon (Gil, 1999). This study assumes that national culture may influence individuals' work centrality.

The research sample consisted of 1,762 Brazilians and 1,200 Greeks, whose data were extracted from the World Values Survey (WVS) database, a study conducted since the 1980s by social scientists at leading universities around the world on the values of people in various countries regarding diverse topics such as politics, economics, religion, culture, innovation, finance, environment, work, etc. (WVS, 2025).

The WVS survey uses questionnaires or Computer-Assisted Personal Interviews (CAPI) as its primary data collection method, ensuring complete anonymity and following scientific sampling procedures (WVS, 2025). Five variables were chosen for analysis, directly linked to the study's object. These variables were chosen among the 294 available in the database because they express the importance given to work by respondents. These variables, as well as the five sociodemographic characteristics, are summarized in Table 3.

Table 3 - Study variables

Variable code in the present study	Variable code in the WVS database	Description	Variable type
Importance	Q5	Importance given by respondents to work.	Work-related variables
Hard Work	Q9	Importance given by respondents to encouraging hard work in children.	
Work First	Q41	Respondents' agreement with the statement that work should always come first, even if it means less spare time.	
Future Changes	Q43	Respondents' agreement with the statement that, in the future, less importance will be given to work.	
Success	Q110	Respondents' opinion on the main way to achieve success: hard work vs. luck and connections.	
Sex	Q260	Sex	Sociodemographic characteristics
Age	Q262	Age	
Number of children	Q274	Number of children	
Education	Q275R	Education	
Income	Q288R	Income	

For the question related to the importance given to work (item Q5 of the questionnaire), respondents were asked to rate the importance they give to work on a four-point scale, ranging from 1 (very important) to 4 (not at all important) (*ordinal qualitative variable*).

For the question related to hard work (item Q9 of the questionnaire), respondents were presented with a list of qualities from which they were asked to choose those considered most

important to encourage in children. Participants then had two response options: to mark hard work as one of the qualities that should be encouraged in children or not (*dichotomous nominal qualitative variable*).

Regarding the variable “Work First” (item Q4I of the questionnaire), respondents were asked to indicate their level of agreement with the following statement: “Work should always come first, even if it means less spare time”. Response options for this item were on a 5-point Likert scale, ranging from 1 (Strongly agree) to 5 (Strongly disagree) (*ordinal qualitative variable*).

Regarding the variable “Future Changes” (item Q43 of the questionnaire), respondents were asked the following question: “If less importance is given to work in the future, will this be a 1 (Good), 2 (Indifferent), or 3 (Bad thing)?” (*ordinal qualitative variable*).

Finally, for the variable “Success” (item Q110 of the questionnaire), participants were asked to indicate their level of agreement on a scale ranging from 1 – “Success is the result of hard work more than luck” to 10 – “Success is the result of luck and connections more than hard work” (*ordinal qualitative variable*).

IBM® SPSS® 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) software was used to support statistical analysis of the data. Following the guidelines of Tabachnick and Fidell (2001), the variables were first checked for normal distribution to subsequently adopt the most appropriate statistical correlation and comparison tests (parametric or nonparametric). The Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests revealed that the data were non-normally distributed. Hence, nonparametric tests were adopted.

Considering the types of variables and following Field’s (2013) guidelines, Table 4 summarizes the statistical tests adopted to analyze the correlation between the sociodemographic characteristics of Brazilians and Greeks and their perceptions of work.

Table 4 - Statistical tests adopted for association between variables

	Sex (Q260)	Age (Q262)	Number of children (Q274)	Education (Q275R)	Income (Q288R)
Importance (Q5)	Mann-Whitney	Spearman	Spearman	Spearman	Spearman
Hard Work (Q9)	Chi square	Spearman	Spearman	Chi square	Chi square
Work First (Q4I)	Mann-Whitney	Spearman	Spearman	Spearman	Spearman
Future Changes (Q43)	Mann-Whitney	Spearman	Spearman	Spearman	Spearman
Success (Q110)	Mann-Whitney	Spearman	Spearman	Spearman	Spearman

Next, to compare Brazilians and Greeks regarding work centrality, considering the types of variables and following Field's (2013) guidelines, Table 5 summarizes the statistical tests adopted.

Table 5 - Statistical tests adopted for comparison between Brazilians and Greeks

Work-related variables	Statistical tests adopted
Importance (Q5)	Mann-Whitney
Work Hard (Q9)	Chi square
Work First (Q41)	Mann-Whitney
Future Changes (Q43)	Mann-Whitney
Success (Q110)	Mann-Whitney

At last, the results were discussed based on Hofstede's Cultural Model and previous studies concerning the importance attributed to work.

RESULTS AND DISCUSSION

Characterization of research participants

The Brazilian and Greek samples were comprised of a balanced number of men and women, with a slight predominance of women. The other sociodemographic characteristics of the respondents, including age, number of children, education, and income, are summarized in Table 6. For income and education levels (low, medium, and high), the WVS database does not show the ranges, but mentions that they were contextualized to the reality of each country.

Table 6 - Sociodemographic characteristics of the samples

Sociodemographic characteristics	Brazil (N=1.762)		Greece (N=1.200)	
Sex (Q260)	Male 45.4%	Female 54.6%	Male 46.9%	Female 53.1%
Age (Q262)	Mean 43.56 years		Mean 50.93 years	
Number of children (Q274)	Mean 1.83 children		Mean 1.31 children	

Sociodemographic characteristics	Brazil (N=1.762)	Greece (N=1.200)
Education (Q275R)	Low 42.4%	Low 32.3%
	Intermediate 41.8%	Intermediate 43.8%
	High 15.8%	High 23.9%
Income (Q288R)	Low 40.7%	Low 28.8%
	Intermediate 53.6%	Intermediate 67.2%
	High 5.7%	High 4.0%

Regarding the 3-point scale for educational level (low, intermediate, and high), the WVS database classifies the following as “low”: 0 = “Early childhood education / no education”; 1 = “Primary education”; and 2 = “Lower secondary education”. “Intermediate” includes options 3 = “Upper secondary education”, 4 = “Post-secondary non-tertiary education”, and 5 = “Short-cycle tertiary education”. Finally, “High” includes options 6 = “Bachelor or equivalent”, 7 = “Master or equivalent”, and 8 = “Doctoral or equivalent”.

The Brazilian sample was typically characterized by individuals with an average age of 43.56 years, 1.83 children, low to moderate education, and intermediate income levels. The Greek sample, in turn, was typically characterized by individuals with an average age of 50.93 years, 1.31 children, moderate education, and intermediate income levels.

Table 7, in turn, summarizes the work centrality of the Brazilian and Greek respondents. Because the scale is inverted for the variables Q5, Q41, and I10 in the original database, the lower the means in Table 7 for these variables, the greater the importance given to work.

Table 7 - Brazilian and Greek perceptions of work

Work-related variables	Brazil (N=1.762)	Greece (N=1.200)
Q5 (Importance): Importance given by respondents to work.	Mean: 1.44 Standard Deviation: 0.64 Inverted scale from 1 to 4	Mean: 1.36 Standard-Deviation: 0.64 Inverted scale from 1 to 4
Q9 (Work Hard): Importance given by respondents to encouraging hard work in children.	Important: 55.4% Not important: 44.6%	Important: 74.1% Not important: 25.9%
Q41 (Work First): Respondents' agreement with the statement that work should always come first, even if it means less spare time.	Mean: 2.83 Standard Deviation: 0.90 Inverted scale from 1 to 5	Mean: 2.36 Standard Deviation: 0.94 Inverted scale from 1 to 5
Q43 (Future Changes): Respondents' agreement with the statement that, in the future, less importance will be given to work.	Mean: 2.06 Standard Deviation: 0.87 Scale from 1 to 3	Mean: 2.29 Standard Deviation: 0.88 Scale from 1 to 3
Q110 (Success): Respondents' opinion on the main way to achieve success: hard work vs. luck and connections.	Mean: 4.64 Standard Deviation: 3.49 Inverted scale from 1 to 10	Mean: 5.27 Standard Deviation: 2.46 Inverted scale from 1 to 10

Table 7 shows that, among the five variables chosen to represent work centrality, the Brazilians participating in the research attribute greater importance to work in one variable (Q110), and the Greeks in four (Q5, Q9, Q41, and Q43).

Correlations between sociodemographic characteristics and work centrality

Tables 8 and 9 present the results from the correlation tests between Brazilians and Greeks and their sociodemographic characteristics.

Table 8 - Sociodemographics and work (Brazil)

	Sex (Q260)	Age (Q262)	Number of children (Q274)	Education (Q275R)	Income (Q288R)
Importance (Q5)	Sig: 0.111	Sig: 0.085	Sig: 0.431	Sig: 0.579	Sig: 0.730
Work Hard (Q9)	Sig: 0.165	ρ : -0.131 Sig: 0.000***	ρ : -0.115 Sig: 0.000***	Sig: 0.000***	Sig: 0.010**
Work First (Q41)	Sig: 0.000***	ρ : -0.260 Sig: 0.000***	ρ : -0.158 Sig: 0.000***	ρ : 0.245 Sig: 0.000***	ρ : 0.055 Sig: 0.025*
Future Changes (Q43)	Sig: 0.098	ρ : 0.144 Sig: 0.000***	ρ : 0.133 Sig: 0.000***	ρ : -0.167 Sig: 0.000***	ρ : -0.076 Sig: 0.002**
Success (Q110)	Sig: 0.969	Sig: 0.959	Sig: 0.417	Sig: 0.778	Sig: 0.056

SOURCE: RESEARCH DATA. NOTE: *STATISTICALLY SIGNIFICANT DIFFERENCE ($P < 0.05$); **STATISTICALLY SIGNIFICANT DIFFERENCE ($P < 0.01$); ***STATISTICALLY SIGNIFICANT DIFFERENCE ($P < 0.001$)

Table 9 - Sociodemographics and work (Greece)

	Sex (Q260)	Age (Q262)	Number of children (Q274)	Education (Q275R)	Income (Q288R)
Importance (Q5)	Sig: 0.000***	ρ : 0.062 Sig: 0.036*	Sig: 0.135	Sig: 0.332	Sig: 0.074
Work Hard (Q9)	Sig: 0.127	ρ : -0.102 Sig: 0.000***	ρ : -0.085 Sig: 0.003**	Sig: 0.000***	Sig: 0.459
Work First (Q41)	Sig: 0.619	ρ : -0.179 Sig: 0.000***	ρ : -0.105 Sig: 0.000***	ρ : 0.176 Sig: 0.000***	ρ : 0.067 Sig: 0.024*
Future Changes (Q43)	Sig: 0.620	ρ : 0.060 Sig: 0.045*	ρ : 0.119 Sig: 0.000***	ρ : -0.138 Sig: 0.000***	Sig: 0.164
Success (Q110)	Sig: 0.878	ρ : -0.082 Sig: 0.004**	ρ : -0.097 Sig: 0.001***	ρ : 0.072 Sig: 0.013*	ρ : -0.157 Sig: 0.000***

SOURCE: RESEARCH DATA. NOTE: *STATISTICALLY SIGNIFICANT DIFFERENCE ($P < 0.05$); **STATISTICALLY SIGNIFICANT DIFFERENCE ($P < 0.01$); ***STATISTICALLY SIGNIFICANT DIFFERENCE ($P < 0.001$)

Considering both countries together, age was the sociodemographic characteristic most associated with work-related variables (a total of eight correlations identified). This result is noteworthy because, out of the eight correlations identified, seven suggested that older individuals attribute greater importance to work.

It should also be noted that, considering both countries together, most correlation coefficients indicated weak associations (close to 0.1) according to the reference values suggested by Field (2013). In Brazil, the strongest correlations (albeit moderate) were identified between older individuals with lower education and the agreement that work should always come first. In Greece, similarly, the strongest correlations (albeit weak) were identified between older individuals with lower education and the agreement that work should always come first.

As noted, in general, older individuals with lower levels of education attribute greater importance to work. The correlation identified in this study between age and work is consistent with the study by Marra, Souza, Marques, and Melo (2013), in which researchers found that, for older individuals, "work is essential for a healthy and happy life, allowing them to exercise their potential and giving meaning to their lives" (2013, p. 117). Furthermore, these authors highlighted the combative power of working, as it opposes and resists the disabilities that come with time and the feeling of approaching death.

Similarly, Mengatto and Camargo (2019) endorse that work tends to be valued by older individuals, occupying a central position in their lives. This appreciation goes beyond the economic and financial dimension, reaching subjective aspects such as the representation of a healthy life and increased self-esteem. Additionally, Ongaro et al. (2025) found that older workers, compared to younger ones, present greater work engagement.

The intersection between work and older age is also supported by Satuf and Neves (2021). The authors concluded that age influences the meanings of work, such that it tends to become more significant over time, assuming greater centrality over other aspects of life.

Regarding the variable of education, the empirical results of the present study indicated that a lower level of education was associated with greater importance attributed to work. Ferreira, Demutti, and Gimenez (2010) pointed out that work motivation differs across populations with different levels of education, with those with lower levels of education linking the benefits of work to primary life needs such as security.

In this sense, Silva, Kemp, Carvalho-Freitas, and Brighenti (2015) indicated that, for individuals in the process of training or who hold positions requiring little education, work occupies a central position in relation to other essential aspects that permeate life, such as leisure and religion. Additionally, the study by Kilimnik et al. (2015) demonstrated no work centrality in the lives of individuals with a high level of specialization (postgraduate and master's degrees), with other dimensions of life being identified as more important.

The results of the present research also converged with the study by Oliveira, Pérez-Nebra, and Antloga (2016). According to the authors, for workers in operational positions with low levels of education, work is more relevant for contributing to the achievement of life goals.

Comparison between Brazilians and Greeks regarding work centrality

Having discussed the main correlations between the sociodemographic characteristics of Brazilians and Greeks and their perceptions of work, Table 10 summarizes the work-related variables that presented statistically significant differences ($p < 0.001$) between Brazilians and Greeks.

Table 10 - Comparison between Brazilians and Greeks regarding work

Work-related variable	Significance level
Importance (Q5)	Sig: <0.001*
Work Hard (Q9)	Sig: <0.001*
Work First (Q41)	Sig: <0.001*
Future Changes (Q43)	Sig: <0.001*
Success (Q110)	Sig: <0.001*

SOURCE: RESEARCH DATA. NOTE: *STATISTICALLY SIGNIFICANT DIFFERENCE ($P < 0.001$)

As shown in Table 10, statistically significant differences ($p < 0.001$) were identified between Brazil and Greece for the five variables used in this study to represent work centrality. Intersecting Table 7 (Brazilian and Greek perceptions of work) and Table 10 (Comparison between Brazilians and Greeks regarding work), the results indicate that, among the five variables, Brazilians attribute greater importance to work in one variable (Q110), and Greeks in four (Q5, Q9, Q41, and Q43).

Thus, we can infer that Brazilians believe, more strongly than Greeks, that success is more a result of hard work than luck and connections. On the other hand, Greeks believe, more strongly than Brazilians, that work is important, that it is one of the qualities to be encouraged in children, that it should always come first, and that, if it were given less importance in the future, this would be a bad thing.

According to Hypothesis 1 (H1) of this research, countries with high scores on the cultural dimension Power Distance consider power symbols to be very important for indicating social status and communicating respect (Hofstede, 2011). In this sense, work could be a potential symbol of status and power. Given Brazil's higher score on this dimension compared to Greece (Hofstede Insights, 2025), it was expected that Brazilians would place more importance on work than Greeks. Therefore, Hypothesis 1 can be considered rejected.

According to Hypothesis 2 (H2), countries with high scores on the cultural dimension of Individualism consider that success should be based on merit (Hofstede, 2011), thus making work a possible means of achieving merit-based success. Given Greece's higher score on this dimension compared to Brazil (Hofstede Insights, 2025), it was expected that Greeks would place more importance on work than Brazilians. Therefore, Hypothesis 2 can be considered supported.

According to Hypothesis 3 (H3), countries with high scores on the cultural dimension of Masculinity consider that people should strive to be the best they can be (Hofstede, 2011), thus

making work a possible means to be the best they can be through competitiveness, persistence, and victories. Given Greece's higher score on this dimension compared to Brazil (Hofstede Insights, 2025), it was expected that Greeks would place more importance on work than Brazilians. Therefore, Hypothesis 3 can be considered supported.

According to Hypothesis 4 (H4) of this study, countries with high scores on the cultural dimension Uncertainty Avoidance deal with less comfort with an uncertain future (Hofstede, 2011). In this sense, work could be a potential means for creating financial and social security in the face of an uncertain future. Given Greece's higher score on this dimension compared to Brazil (Hofstede Insights, 2025), it was expected that Greeks would place more importance on work than Brazilians. Therefore, Hypothesis 4 can be considered supported.

According to Hypothesis 5 (H5), countries with high scores on the cultural dimension Long-term Orientation think more about the future, and tend to emphasize planning and present sacrifices in pursuit of future benefits (Hofstede, 2011). This can increase the centrality of work, as work is perceived as the primary means to achieve stability, social progress, and the fulfillment of long-term goals. Given Greece's higher score on this dimension compared to Brazil (Hofstede Insights, 2025), it was expected that Greeks would place more importance on work than Brazilians. Therefore, Hypothesis 5 can be considered supported.

Finally, according to Hypothesis 6 (H6) of this study, countries with low scores on the cultural dimension of Indulgence are marked by restraint of their impulses and a greater adherence to norms and discipline (Hofstede, 2011). In this sense, considering that work, in general, requires discipline, control, and adherence to norms, and taking into account that Greece has a lower score on the cultural dimension of Indulgence compared to Brazil, it was expected that Greeks would place more importance on work than Brazilians. Therefore, Hypothesis 6 can also be considered supported.

In line with the confirmation of Hypothesis 2 (H2), Individualism refers to the degree of independence enjoyed by members of a society. Members of individualistic cultures are characterized by proactivity and persistence (Hofstede, 2011) and are more easily motivated by emotions endowed with self-awareness due to their focus on the self and their independence (Le et al., 2023). Thus, the greater proactivity and persistence of individualistic people can lead them to centralize work. The appreciation of personal fulfillment and the freedom to pursue one's ideas through work are associated with individual identity, making work a central sphere for the individual (Mengatto & Camargo, 2019).

Lima (2024) points out that individuals who live in culturally more individualistic environments have a more entrepreneurial vision and see themselves as responsible for their employability and achievement of success, generating more autonomy for their actions and internalizing greater value to what is particular, as evidenced by Greece in this study.

Regarding Hypothesis 3 (H3), the Greek population's higher score on the Masculinity dimension indicates that Greeks are more driven by competition, achievement, and pursuit of success than Brazilians (Hofstede Insights, 2025). Thus, these characteristics can foster the appreciation of a successful career, fulfillment, and professional growth, placing work at a higher level of importance than other spheres of life.

Moura and Oliveira-Silva (2019) identified characteristics such as goal achievement, professional fulfillment, and a desire for status related to the centrality of work. These attributes are notably linked to Masculinity. Professional achievements linked to career recognition, positions of greater respect, increased performance, and ideas of self-promotion emphasize the cultural dimension of Masculinity.

Lu et al. (2019) have already demonstrated that a focus on work is characteristic of cultures that strongly value high performance. Severo et al. (2017), in turn, found in their study that individuals who value their professional careers and constantly seek success and recognition consider work as a primary activity in life, in addition to using it as an option to accumulate wealth.

In line with the confirmation of Hypothesis 4 (H4), regarding Uncertainty Avoidance, Greece attributes greater importance to work than Brazil. This is likely due to the way Greek society deals with things that are inherently unpredictable. Avoiding an uncertain future leads to creating mechanisms to minimize ambiguous situations, eliminate uncertainty, and allow people to have greater control over life's events. Work, therefore, is a possible means for creating this security.

Lucia-Casademunt, García-Cabrera, and Cuéllar-Molina (2015) found that countries with higher levels of Uncertainty Avoidance, such as Greece in this study, can benefit workers more in the workplace. In these cultures, central dimensions of life, such as work and family, increase well-being and, consequently, improve worker performance. The adequacy of these dimensions reduces insecurity for individuals.

In line with the confirmation of Hypothesis 5 (H5), Alipour (2021)'s study showed that societies with a higher Long-term Orientation tend to favor investments and decisions focused on the future, reinforcing the logic of valuing continuous and strategic work effort.

At last, according to Hypothesis 6 (H6), the opposite of Indulgence is Restriction. Restriction is typical of societies whose members ponder the consequences of their impulses, which enables them to attach to routines, norms, and discipline that characterize work in general.

Therefore, it is clear that the results of this research indicated considerable compatibility between cultural characteristics and perceptions of work, which reinforces the importance of exploring the topic of work centrality from a cross-cultural perspective, considering cultural dimensions as possible predictors of the importance attributed by individuals to work.

FINAL REMARKS

The first question guiding this study was: *What are the differences between Brazilians and Greeks regarding the importance they place on work?* Thus, theoretically, the novelty of this research lies in demonstrating that Brazilians believe, to a greater extent than Greeks, that success is more a result of hard work than luck and connections. On the other hand, Greeks believe, more strongly than Brazilians, that work is important, that it is one of the qualities to be encouraged in children, that it should always come first, and that, if it were given less importance in the future, this would be a bad thing.

The second guiding question of the study was: *Are these differences compatible with the characteristics of the national cultures of Brazil and Greece?* The results of this study showed high compatibility between work centrality and national culture characteristics. This research proposes that Power Distance and Uncertainty Avoidance are negatively associated with work centrality, whereas Individualism, Masculinity, Long-term Orientation, and Indulgence are positively associated with work centrality.

Theoretically, this study contributes to the literature about work relations, its centrality, meanings, and significance, enriching, with a cross-cultural analysis, a topic that permeates the daily lives of almost the entire global population. Furthermore, theoretically, it provides data that can support future research on work centrality. Concerning practical implications, this research can contribute to understanding the best management processes to employ with groups of workers in a culturally adapted manner, and, consequently, their potential impact on motivation, satisfaction, and personal and professional development.

Thus, intersecting work centrality and national cultures allows for the development of people management policies that are more culturally compatible. For example, motivational practices can be adapted to the culture. Reward, recognition, and professional development systems can be adapted to the national cultural profile. Such insights provide a scientific basis for designing more effective, customized, and culturally intelligent management strategies that combine well-being and organizational results.

It is relevant to note that this study does not claim that national culture is the sole or primary reason for work centrality. Rather, this research seeks to highlight the importance of considering cultural variables in attempts to understand values, attitudes, and behaviors related to work within society. Cultural dimensions were not adopted in this study as predictive variables in the statistical tests, but were used as theoretical support for discussing the empirical results regarding perceptions of work.

This study explored perceptions of work, taking as a reference the five variables contained in the WVS database directly related to the research object. This means that the results could be different if other variables or a larger number of variables were available. Therefore, we suggest that future studies explore other variables related to work and compare the Brazilian reality with that of other culturally distant countries. Furthermore, other cultural characteristics can be added to enrich the discussion provided by Hofstede's cultural dimensions, such as patriarchy, paternalism, and the Brazilian way of life (*jeitinho brasileiro*) in Brazil.

REFERENCES

- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13, 1-14.
- Alipour, A. (2021). What matters for the future? Comparing Globe's future orientation with Hofstede's long-term orientation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(4), 734-759.
- Athayde, A. L. M., Salgado, S. V. A. (2026). Intersections between national culture and innovation: theoretical-empirical gaps in the international literature. *Revista de Administração da UFSM*. Accepted paper.

- Athayde, A. L. M., Leal, A. C. R. (2025). People's (un)concern about the environment: A discussion in light of Brazilian and American national cultures. *International Business and Management Review - Internext*, 21(1), 1-22. doi: 10.18568/internext.795
- Athayde, A. L. M., Oliveira, M. I. R. (2025). As culturas nacionais têm a ver com a (des) igualdade de gênero no trabalho? Uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos da América. *Desenvolvimento Regional em debate - DRd*, 15:271-297. doi: 10.24302/drd.v15.4897
- Athayde, A. L. M., Pereira, A. A. (2024). Características individuais de inovação: uma comparação transcultural entre o Brasil e a China. *Administração de Empresas em Revista*, 1, 1-34. <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6579> Access on June 1st 2026.
- Athayde, A. L. M., Coutinho, H. I. S. (2023). Innovation individual characteristics: a cross-cultural comparison between Brazilians and Americans. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação - RASI*, 9(1), 11-24. doi: 10.20401/rasi.9.1.665
- Athayde, A. L. M., Mota, M. A. P. (2023). Environmental values: Cross-cultural comparison between Brazil and USA. *Pretexto*, 24, 9-24. <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9390> Access on: June 1st 2026.
- Athayde, A. L. M., Torres, C. V., Thomason, S. J. (2023). Sociodemographics and Guidance Sources at Work: A Comparison Between Brazil and the United States. *Revista Gestão & Conexões*, 12(1), 72-91. doi: 10.47456/regec.2317-5087.2023.12.1.38663.72-91
- Athayde, A. L. M., Rocha, G. A. F. (2022). Finanças pessoais: uma comparação transcultural entre o Brasil e os Estados Unidos. *Reuna*, 27, 1-24. <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/reuna/article/view/49795> Access on: June 1st 2026.
- Athayde, A. L. M., Torres, C. V., Thomason, S. J. (2022a). Dark personality traits and the use of sources of guidance at work: a comparison between the United States and Brazil. *Revista de Administração da UFSM*, 15(2), 200-215. doi: 10.5902/1983465965100
- Athayde, A. L. M., Torres, C. V., Thomason, S. J. (2022b). Personal values and the use of sources of guidance at work: A comparison between the United States and Brazil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace - RACEF*, 13(2), 100-118. doi: 10.13059/racef.v13i2.858
- Athayde, A. L. M., Torres, C. V., Thomason, S. J. (2022c). Psychological profile and sources of guidance at work. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(2), 14-28. doi: 10.12712/rpca.v16i2.55133
- Athayde, A. L. M., Rocha, G. A. F. (2021). The influence of sociodemographic characteristics on personal finance: a cross-cultural comparison between the United States and Brazil. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - REAT*, 15, 40-64. doi: 10.15210/reat.v15i2.21128
- Athayde, A. L. M. & Torres, C. V. (2022). Employees' use of sources of guidance at work: a cross-cultural comparison between the United States and Brazil. *Internext*, 17, 1-21.
- Azevedo, A. M. (2020). Trabalho com significado e sentido de vida: um estudo com líderes empresariais. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 40, 57-74.
- Bambra, C., Whitehead, M., & Hamilton, V. (2005). Does "Welfare-to-Work" Work? A Systematic Review of the Effectiveness of Welfare-to-Work Programmes in the UK. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 59(1), 83-89.
- Caldeira, S. F. & Athayde, A. L. M. (2024). A importância dada ao trabalho: uma comparação transcultural entre o Brasil e os Estados Unidos. *Revista de Carreira Pessoas - ReCaPe*, 14(3), 467-487.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34.
- Duarte, J. M. G. & Simões, A. L. de A. (2015). Significados do trabalho para profissionais de enfermagem de um hospital de ensino. *Revista Enfermagem UERJ*, 23(3), 388-394.
- Fedrico, L., Cerantola, M., Frésard, C. E., & Masdonati, J. (2023). Refugees' Meaning of Work: A Qualitative Investigation of Work Purposes and Expectations. *Journal of Career Development*, 50(1), 52-68.
- Ferreira, A., Demutti, C. M., & Gimenez, P. E. O. (2010). A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. *Anais... XIII SemeAD – Seminários em Administração*, 1-17.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. London: Sage Publications.
- Gai, M. J. P., Sales, S. S., & Costa, V. M. F. (2021). Sentidos e significados do trabalho: perspectivas e teóricas epistemológicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 10(7), 173-187.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

- Górny, M. (2018). The importance of work in human life and development. The consequences of unemployment. *Refleksje*, 18, 51-64.
- Graebin, R. E., Matte, J., Larentis, F., Motta, M. E. V. da, & Olea, P. M. (2019). O significado do trabalho para jovens aprendizes. *Revista Gestão Organizacional*, 12(1), 17-38.
- Gu, M., Tan, C. M., Ho, Y. S., & Liu, L. (2022). Work-family conflict and happiness: the moderating role of national culture. *Evidence-based HRM*, 10(3), 293-311.
- Haller, M., Klösch, B., & Hadler, M. (2023). The Centrality of Work: A Comparative Analysis of Work Commitment and Work Orientation in Present-Day Societies. *Sage Open*, 13(3), 1-19.
- Hemesath, S. & Tepe, M. (2024). Multidimensional preference for technology risk regulation: The role of political beliefs, technology attitudes, and national innovation cultures. *Regulation & Governance*, 18(4), 1-20.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. 1. ed. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede Insights. (2025). *Country Comparison Tool*. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cnetherlands>. Access on: 24 mar. 2025.
- Jaw, B. S., Ling, Y. W., Wang, C. Y. P., & Chang, W. C. (2007). The impact of culture on Chinese employees' work values. *Personnel Review*, 36(1), 128-144.
- Kilimnik, Z. M.; Reis Neto, M. T., Santos, G. S. dos, Malta, V. D., & Santos, M. F. (2015). O significado do trabalho: um estudo com professores de administração em uma universidade. *Revista Lugares de Educação*, 5(11) 3-27.
- Kubo, S. H., Gouvêa, M. A., & Mantovani, D. M. N. (2013). Dimensões do significado do trabalho e suas relações. *Pretexto*, 14(3), 28-49.
- Le, L. H., Hancer, M., Chaulagain, S., & Pham, P. (2023). Reducing hotel employee turnover intention by promoting pride in job and meaning of work: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 1-10.
- Lima, J. C. (2024). Sobre empreendedorismo e cultura do trabalho. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 39, 1-18.
- Lu, Q., Huang, X., Bond, M. H., & Xu, E. H. (2019). Committing to Work at the Expense of Other Life Pursuits: The Consequence of Individuals' Relative Centrality of Work Across Job Types and Nations Differing in Performance Orientation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 50(7), 848-869.
- Lucia-Casademunt, A. M., García-Cabrera, A. M., & Cuéllar-Molina, D. G. (2015). National culture, work-life balance and employee well-being in European tourism firms: the moderating effect of uncertainty avoidance values. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 62-69.
- Marra, A. V., Silva, T. R., & Valadares, K. M. (2017). O significado do trabalho na aposentadoria gerencial feminina. *Caderno Espaço Feminino*, 30(2), 1-19.
- Marra, A. V., Souza, M. M. de, Marques, A. L., & Melo, M. C. de O. (2013). Significado do trabalho e envelhecimento. *Revista Administração em Diálogo*, 15(2), 103-128.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 1-15.
- Martins, G. & Théophilo, C. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mendes, M. V. M. & Athayde, A. L. M. (2026). Intersecções entre cultura nacional e centralidade do trabalho: proposição de modelo teórico. In Bicalho, L. M. A. et al. (Ed.), *História em Movimento: Gênero, Identidade, Memória e Transformações Históricas* (pp. 115-128). Aurum Editora. doi: 10.63330/livroautor382026-008
- Mengatto, A. P. de F. & Camargo, D. de. (2019). O Programa Sênior da UFPR e o significado do trabalho para aposentados. *Interação em Psicologia*, 23(3), 379-391.
- Moura, A. R. & Oliveira-Silva, L. C. (2019). Centralidade do trabalho, metas e realização pessoal: intersecções entre trabalho e carreira. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 1-27.
- Moura, L. R. de & Souza, W. J. de. (2007). Elementos do trabalho voluntário na Pastoral da Criança: características e motivos. *Holos*, 3, 150-160.
- Mow International Research Team. (1987). *The meaning of working*. New York: Academic Press.
- Neves, D. R., Nascimento, R. P., Felix Jr., M. S., Silva, F. A. da, & Andrade, R. O. B. de. (2018). Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos Ebape.br*, 16(2), 318-330.

- Nunes, T. S., Gonçalves, J., & Torga, E. M. M. F. (2022). Precarização e Função Social: análise dos significados do trabalho de docentes da pós-graduação. *Avaliação*, 27(1), 68-90.
- Oliveira, M. K., Pérez-Nebra, A. R., & Antloga, C. S. (2016). Relação entre significado do trabalho e rotatividade de serventes de limpeza. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(2), 190-202.
- Ongaro, J. D., Greco, P. B. T., Morais, B. X., Rossato, G., Andolhe, R., & Magnago, T. S. B. de S. (2025). Fatores associados ao engajamento no trabalho de servidores públicos do sul do Brasil. *Revista Mineira de Enfermagem - REME*, 29, 1-11.
- Organization for Economic Co-operation and Development - OECD (2023). *Hours worked*. Available at: https://www.oecd.org/en/data/indicators/hours-worked.html?layoutName=main_body_1&metadataElementIds_main_body_1=23&metadataElementValues_main_body_1=business&utm_source=chatgpt.com. Access on May 29 2026.
- Paul, K. I. & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264-282.
- Pereira, E. F. & Tolfo, S. da R. (2016). Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. *Psicologia Argumento*, 34(86), 302-317.
- Popa, I., Stefan, S. C., Albu, C. F., Popa, S. C., & Vlad, C. (2020). The impact of national culture on employees' attitudes toward heavy work investment: comparative approach Romania vs. Japan. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1014-1029.
- Ribeiro, C. V. dos S. & Leda, D. B. (2004). O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 4(2), 76-83.
- Satuf, C. & Neves, J. A. B. (2021). A influência de fatores demográficos e estruturais nos significados do trabalho entre brasileiros: evidências do World Values Survey. *Opinião Pública*, 27(2), 476-508.
- Scotta, G. (2024). A importância da cultura organizacional no ambiente remoto. *Saber Humano*, 1(1), 7-31.
- Severo, E. A., Ceolin, C. C., Guimarães, J. C. F. de, Souza, I. R. A. de, & Decesaro, L. (2017). O significado do trabalho para as gerações X e Y no sul do Brasil. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 12(2), 4-18.
- Silva, G. C. da, Kemp, V. H., Carvalho-Freitas, M. N., & Brighenti, C. R. G. (2015). Significado do trabalho voluntário empresarial. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(2), 157-169.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins.
- Tersac, G. de & Maggi, B. (2004). O trabalho e a abordagem ergonômica. In: Daniellou, F. (Ed.). *A ergonomia em busca de seus princípios. Debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Veschi, B. (2019). *Etimologia de Trabalho. Etimologia origem do conceito*. Available at: <https://etimologia.com.br/trabalho/>. Access on: 12 nov. 2024.
- Vignoles, V. L. et al. (2016). Beyond the "East-West" Dichotomy: Global Variation in Cultural Models of Selfhood. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145(8), 966-1000.
- Wang, T. (2024). Exploration of the Inheritance and Innovation Carrier of National Culture in the Teaching Model of Art Design Major in Higher Vocational Colleges: Integrating Lijiang Baisha Murals into Higher Vocational Art Design Curriculum System. *Journal of Contemporary Educational Research*, 8(1), 165-172.
- World Population Review (2024). *Most Overworked Countries 2024*. Available at: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-overworked-countries>. Access on: 26 nov. 2024.
- World Values Survey – WVS (2025). *Online data analysis*. Available at: <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>. Access on: 24 mar. 2025.

COMPONENTES DE ALAVANCAS DE CONTROLE E AMBIDESTRALIDADE EM COOPERATIVAS BRASILEIRAS

COMPONENTS OF CONTROL LEVERS AND AMBIDEXTRALITY IN BRAZILIAN COOPERATIVES

DAYSI LEAL DE SANTANA

daysi.leals@hotmail.com
Universidade Federal do Rio de Janeiro
<https://orcid.org/0000-0001-5610-1466>

JULIETTE DE CASTRO TAVARES

juliette.tavares@ufpa.br
Universidade Federal do Pará
<https://orcid.org/0000-0003-1045-6960>

MARCELO ALVARO DA SILVA MACEDO

malvaro.facc.ufrj@gmail.com
Universidade Federal do Rio de Janeiro
<https://orcid.org/0000-0003-2071-8661>

R E S U M O

Em vista à constante transformação tecnológica e social, é essencial que as organizações adotem ações inovadoras para tornarem-se ambidestras, capazes de explorar novas oportunidades sem comprometer a eficiência operacional. Considera-se relevante investigar se métricas aplicadas ao setor privado também são adequadas ao terceiro setor, dado que possuem finalidades e características distintas. Portanto, o objetivo desta pesquisa é verificar se as variáveis apresentadas na literatura se inter-relacionam, formando os construtos de sistemas gerenciais e de ambidestralidade em cooperativas brasileiras. A amostra é composta por 94 cooperativas, e a análise foi conduzida pela Análise Fatorial Confirmatória (com Fatoração pelo Eixo Principal), permitindo reduzir um grande número de dados em dimensões latentes. As descobertas indicam que o conjunto de variáveis empregadas na análise estavam inter-relacionadas, ratificando a literatura, por meio da formação de apenas um fator para cada um dos quatro tipos de Sistemas Gerenciais e um único fator para cada um dos dois tipos de inovação. Dessa forma, o instrumento de pesquisa mostrou-se válido para o contexto das organizações cooperativas. Além de ampliar a discussão sobre o tema em âmbito nacional, o estudo avança ao abordar a ambidestralidade organizacional com base em evidências empíricas, para além de revisões textuais da literatura.

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

Sistemas Gerenciais; Ambidestralidade; Análise Fatorial Confirmatória.

A B S T R A C T

In light of constant technological and social transformation, organizations must adopt innovative actions to become ambidextrous—capable of exploring new opportunities without compromising operational efficiency. It is important to investigate whether metrics applied to the private sector are also appropriate for the nonprofit sector, given their distinct objectives and characteristics. Therefore, this research seeks to verify whether the variables presented in the literature interrelate, forming the constructs of management systems and ambidexterity in Brazilian cooperatives. The sample consisted of 94 cooperatives, and the analysis was conducted using Confirmatory Factor Analysis (with Principal Axis Factoring), allowing for the reduction of a large amount of data into latent dimensions. The findings indicate that the set of variables used in the analysis were interrelated, confirming the literature, through the formation of only one factor for each of the four types of management systems and a single factor for each of the two types of innovation. Thus, the research instrument proved valid for the context of cooperative organizations. In addition to expanding the discussion on the topic at a national level, the study advances by addressing organizational ambidexterity based on empirical evidence, in addition to textual reviews of the literature.

K E Y W O R D S

Management Systems; Ambidexterity; Confirmatory Factor Analysis.

INTRODUÇÃO

Sistemas de controle gerencial (SCG) são rotinas formais que os gestores seguem para manter ou mudar a maneira como as coisas são feitas dentro de uma organização (Simons, 1995). Há uma variedade de modelos de sistemas de controle gerencial que organizações podem adotar para otimizar seu desempenho e alinhar-se estrategicamente (ver por exemplo: Flamholtz, 1996; Simons, 1995, Malmi & Brown, 2008).

No contexto deste trabalho explora-se a proposta de Robert Simons: “alavancas de controle”. Esse modelo oferece uma perspectiva que considera quatro alavancas cruciais: crenças, limites, controle diagnósticos e controles interativos. O intuito é estabelecer crenças compartilhadas e limites claros, implementar sistemas de monitoramento para diagnóstico de desempenho, fomentar a comunicação e interação contínua, e criar espaços para diálogo aberto sobre questões críticas proporcionando flexibilidade e adaptabilidade, essenciais para alcançar metas estratégicas nas organizações (Simons, 1995).

Essas alavancas não apenas proporcionam flexibilidade e adaptabilidade, essenciais para alcançar metas estratégicas em organizações modernas, mas também fomentam a exploração de novas ideias e a eficiência operacional, conforme verificou Bedford e Malmi (2015). Pesquisas realizadas, por exemplo, por Barros e Ferreira (2022), Bicio e Cescon (2022), Lill e Wald (2021), Oro e

Lavarda (2020), evidenciaram como o modelo de alavancas exerce esse papel fundamental no exercício de inovação.

A importância dos sistemas de controle gerencial para as políticas de inovação representa uma significativa área de pesquisa, pois o fenômeno da inovação torna-se cada vez mais crucial para a sustentabilidade das organizações (Klein & Soutes, 2020). Dessa forma, é fundamental abranger uma ampla gama de setores ao analisar esses fenômenos, uma vez que cada setor possui suas próprias particularidades, inclusive no âmbito econômico do terceiro setor (Meyreles et al., 2024; Oliveira et al., 2014). Em organizações cooperativas, por exemplo, o emprego de sistemas de controle pode se diferenciar significativamente em relação a outras formas organizacionais, como indicado por Pletsch e Lavarda (2016).

As cooperativas se destacam por sua estrutura colaborativa e princípios distintos, contrastando com organizações tradicionais que frequentemente buscam a maximização do lucro. A adoção das alavancas de controle reflete uma abordagem inovadora. A ambidestralidade, conceito ligado à inovação, torna-se essencial ao equilibrar a exploração de novas oportunidades, *Exploration*, com a otimização das operações, *Exploitation* (Lubatkin et al., 2006; Arantes & Soares, 2020). A conjunção desses elementos emerge como uma estratégia robusta para fortalecer a gestão e sustentabilidade das cooperativas na contemporaneidade.

Ao conduzir pesquisas que envolvem variáveis em empresas e cooperativas, é crucial realizar testes específicos para determinar se essas variáveis, ao formarem um fator, mantêm consistência em ambos os contextos. As diferenças fundamentais entre cooperativas e empresas convencionais, como a gestão participativa e a propriedade coletiva, demandam uma abordagem metodológica adaptada. Esses testes asseguram a precisão dos resultados, permitindo uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas específicas das cooperativas e garantindo a aplicabilidade prática das descobertas de pesquisa nesse contexto singular.

Buscando direcionar o olhar investigativo para as dinâmicas específicas que envolvem o uso de sistemas de controle gerencial e práticas inovadoras em cooperativas, o objetivo dessa pesquisa é verificar, por meio da Análise Fatorial, se as variáveis apresentadas na literatura se interrelacionam formando os construtos de sistemas gerenciais e de ambidestralidade no âmbito das cooperativas.

A escolha pela análise fatorial se justifica pela sua eficácia em lidar com a intricada interdependência das variáveis em estudo, conforme descrito por Hair et al. (2009), Matos e Rodrigues (2019), aprimorando assim a qualidade e a utilidade dos resultados que poderão ser obtidos por sua utilização.

Em síntese, os achados ratificam a interrelação entre as variáveis propostas na formação dos fatores/construtos relacionados aos Sistemas Gerenciais e à Ambidestralidade, tendo sido validado em um contexto de cooperativas brasileiras. Logo, a análise confirmatória permitiu ratificar o proposto na literatura (Bedford, Bisbe, & Sweeney, 2019; Bedford & Malmi, 2015; Lubatkin et al., 2006; Widener, 2007).

Essa agenda de pesquisa mostra-se particularmente relevante por ampliar a compreensão acerca das estratégias e dos mecanismos de controle em organizações *sui generis*, caracterizadas por especificidades institucionais, econômicas e de governança. Portanto, a presente pesquisa analisa

os sistemas de controle gerencial em organizações cooperativas. Ademais, o estudo contribui para reduzir a carência de artigos nacionais que exploram as alavancas de controle, conforme apontado em Sell et al. (2023), expandindo a literatura com análises empíricas para além de revisões textuais. Diante disso, encoraja-se a continuidade das investigações sobre o tema, considerando seu significativo potencial de gerar avanços teóricos e empíricos na literatura.

Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo comparativo de diferentes cooperativas que permita explorar se as diferenças culturais e/ou os diferentes contextos geográficos propiciam resultados semelhantes (ou divergentes) na formação dos construtos. Ademais, sugere-se a expansão da investigação desses construtos em outras organizações, como associações sem fins lucrativos ou startups, bem como, a aplicação da análise fatorial confirmatória com o uso de modelo de equações estruturais.

ALAVANCAS DE CONTROLE E AMBIDESTRALIDADE

A relação entre as alavancas de controle gerencial e inovação já foi estudada por diversos autores (Badu & Micheli, 2025; Barros, & Ferreira, 2022; Biciogo, & Cescon, 2022; Arantes, & Soares, 2020; entre outros). Literaturas recentes, como Arantes e Soares (2020), identificaram que em ONG's os dois construtos estavam relacionados. Os autores descobriram que as alavancas de controle estavam positivamente relacionadas com a Ambidestralidade Organizacional e que esse sistema explicava a variação de 59,80% do comportamento ambidestro dessas organizações. Lill e Wald (2021) encontraram evidências de que o controle gerencial tem efeitos positivos no desempenho de projetos de inovação.

Os efeitos conjuntos dos controles, interativas e de crenças e dos controles diagnósticos e de limites, mostraram um reforço consistente de impulso da organização em uma única direção. Barros e Ferreira (2022), detectaram sinais de reforço compensatório entre os conjuntos, criando tensões, conforme proposto por Simons (1995). Para Barros e Ferreira (2022) esse resultado indica que, de fato, a inovação deve buscar um equilíbrio entre alcançar os objetivos e explorar áreas em que a empresa pode aproveitar melhor seus esforços.

Em Biciogo e Cescon, (2022) destaca-se que as alavancas de controle interativo e de crenças são fundamentais para fomentar um ambiente propício à inovação, enquanto os controles diagnósticos e de restrições devem ser equilibrados para não inibir a criatividade. Os resultados sugerem que a implementação estratégica dos sistemas de controle pode promover práticas inovadoras em empresas contábeis, alinhando objetivos organizacionais com a necessidade de adaptação e competitividade no mercado.

O estudo de Badu e Micheli (2025) destaca a importância de práticas gerenciais adaptativas em ambientes organizacionais complexos. A relação entre inovação e controle é analisada como um fator crítico para fomentar a ambidestralidade. O trabalho reforça a relevância das alavancas de controle como instrumentos para promover inovação estratégica e sustentabilidade organizacional.

Métricas das alavancas de controle

A proposta de Simons (1995) das alavancas de controle propõe o trabalho conjunto de quatro alavancas (Quadro I) para promover o equilíbrio de tensões dinâmicas nas organizações. Essa proposta já foi pesquisada por diversos estudiosos nas últimas décadas. E consequentemente existem diversas construções de métricas para mensurar as alavancas de controle.

Simons (1995) no desenvolvimento do livro “*Level of Controls*” dá indicações, de forma indireta, de como de mensurar cada uma das alavancas. Widener (2007) utilizou essas indicações e propôs 26 variáveis que se ajustavam da seguinte forma: 4 variáveis para o sistema de crenças, 4 variáveis para o sistema de fronteira, 12 variáveis para o controle diagnóstico e 6 variáveis para controle interativo. O autor validou essas variáveis a partir de pré-testes com gerentes e da análise fatorial para a formação dos fatores.

Quadro I Alavancas de controle

Alavancas	Definição
Sistemas de controle de diagnóstico	Sistema de <i>feedback</i> utilizados para monitorar os resultados e corrigir desvios de desempenho predefinidos.
Sistemas de controle interativo	Sistema usado pelos gestores para se envolver na rotina de atividades de decisão dos colaboradores.
Sistemas de fronteiras/limites	Declaração formal de limites e regras que devem ser respeitados.
Sistemas de crenças	Crenças compartilhadas que definem valores, propósito e direção.

FONTE: SIMONS (1995).

Bedford e Malmi (2015) desenvolveram indicadores baseados nos estudos de Widener (2007), Henri (2006) e Bisbe e Otley (2004). Os autores propõem 18 variáveis que estão divididas: 4 para sistema de crenças, 4 para sistema de fronteiras, 5 para controle diagnóstico e 5 para controle interativo. Esses indicadores buscam identificar até que ponto os altos gestores usam o orçamento (sistemas de medição de desempenho) para controle diagnóstico e interativo e para identificar os atributos de construção de crenças e limites (Bedford & Malmi, 2015).

Diante do apresentado, destaca-se que o presente estudo adota a proposta de Simons (1995) como base teórica seminal do modelo de alavancas e utiliza os itens propostos por Widener (2007) e por Bedford e Malmi (2015) como instrumentos de mensuração empíricos para os construtos de controle diagnóstico, controle interativo, sistema de fronteiras e sistema de crenças.

Variáveis de Ambidestralidade

O conceito de ambidestralidade organizacional, descrito por Duncan (1976), descreve a capacidade de uma organização estruturar-se de modo dual, atendendo simultaneamente a demandas distintas e, por vezes, conflitantes. Posteriormente, Tushman e O'Reilly (1996) consolidaram e difundiram o conceito ao caracterizar organizações ambidestras como aquelas capazes de explorar competências e processos já estabelecidos, ao mesmo tempo em que buscam novas oportunidades de mercado, sustentando vantagem competitiva no curto e longo prazo.

Adicionalmente tem-se as discussões sobre inovação, propostas inicialmente por Schumpeter (1934), sobre *exploration* e *exploitation*. Posteriormente, com base nesse conceito, March (1991) propõe que a ambidestralidade consiste na capacidade de uma organização de explorar “novas possibilidades”, *exploration*, ao mesmo tempo em que explora “certezas antigas”, *exploitation* (ver Quadro 2).

Quadro 2 Características da Ambidestralidade

<i>Exploration</i> (exploração)	<i>Exploitation</i> (exploração)
Busca por soluções “fora da caixa”.	Busca melhorar a qualidade dos produtos existentes.
Explora novas tecnologias, criação de novos produtos e serviços.	Concentra seus esforços na redução dos custos dos produtos existentes.
Busca formas criativas e eficientes para satisfazer a necessidade de seus clientes.	Busca atualizar os conhecimentos e aprimorar habilidades.
Aprendizado constante de novas habilidades.	Amplia seus níveis de automação.
Busca constante por novos mercados e consumidores.	Busca fortalecer sua base de clientes já existente.

FONTE: ADAPTADO DE LUBATKIN ET AL. (2006).

Ainda, Claus et al. (2021) ajudam a sintetizar esses conceitos apresentados no Quadro 2, argumentando que as estratégias de *exploration* ajudam as empresas a identificarem tanto as novas oportunidades no mercado quanto as necessidades dos seus clientes, antecipando uma nova procura por potenciais desejos. Enquanto a melhoria contínua, resultante da inovação incremental dos produtos e serviços existentes, é caracterizada como *exploitation*.

No que tange à aplicação desses conceitos em estudos, He e Wong (2004) desenvolveram uma escala Likert com oito itens para medir como as empresas dividem atenção e recursos entre atividades de inovação com objetivos *exploitation* e *exploration*. Esses itens avaliam a importância de projetos de inovação para inserção em novos mercados ou melhoria da eficiência no mercado existente. Os autores utilizaram a análise fatorial confirmatória para transformar essas oito variáveis em dois fatores, com valores de alfa de Cronbach de 0,752 e 0,807, respectivamente.

Em seguida Lubatkin, Ling e Veiga (2006) adaptaram e ampliaram as oito variáveis propostas por He e Wong (2004). Eles desenvolveram sete itens para refletir uma orientação a *exploitation*

e sete itens para uma orientação de *exploration*. Para validar os itens, 13 pesquisadores categorizaram cada um deles como orientação a *exploration*, *exploitation* ou desconhecida. Dos 14 itens, 12 foram consistentemente categorizados conforme esperado, com concordância de 90%. No entanto, dois itens foram categorizados de forma inconsistente e foram excluídos da análise.

Pesquisas recentes realizadas no Brasil, como a de Arantes e Soares (2020) consideraram uma nova adaptação adicionando na proposta de Lubatkin, Ling e Veiga (2006) mais quatro variáveis advindas da pesquisa realizada por Bedford, Bisbe e Sweeney (2019).

METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é direcionar o olhar investigativo para as dinâmicas específicas que envolvem o uso de sistemas de controle gerencial e práticas inovadoras em cooperativas. A fim de atender ao objetivo de pesquisa, aplica-se a Análise Fatorial (AF), que é uma técnica multivariada que simplifica, de forma ordenada, as relações observadas em muitos dados inter-relacionados, com vista a obter construtos ou fatores comuns, possibilitando a criação de indicadores que, inicialmente, não eram observáveis. Ainda, ressalta-se que a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) funciona como um teste confirmatório de uma teoria pré-concebida (Fávero & Belfiore, 2017; Hair et al., 2009; Ho, 2013).

Cabe destacar que a extração dos fatores neste estudo foi realizada por meio da Fatoração pelo Eixo Principal, procedimento associado à Análise Fatorial Exploratória (AFE). Sua aplicação neste estudo, contudo, seguiu uma lógica confirmatória, na medida em que as variáveis foram alocadas *a priori* a cada construto com base em modelos teóricos já consolidados na literatura (Widener, 2007; Bedford & Malmi, 2015; Lubatkin et al., 2006; Bedford, Bisbe & Sweeney, 2019), e não geradas indutivamente a partir dos dados coletados. Ressalta-se que uma AFC, em sentido estrito, no âmbito da modelagem de equações estruturais, demandaria estimadores e procedimentos próprios, os quais não foram empregados neste estudo e são retomados como limitação da pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de questionário, contendo 40 questões que representam, cada uma, as variáveis estudadas. O questionário foi aplicado a 94 Cooperativas associadas a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) do estado de Goiás, no ano de 2019. Para coletar as respostas, utilizou-se escala de sete pontos, permitindo aos respondentes expressarem níveis de concordância ou discordância (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) em relação às assertivas apresentadas.

Tendo em vista que na AFC pressupõe-se uma teoria de mensuração para especificar *a priori* quais variáveis compõem cada fator (Hair et al., 2009), o presente estudo suporta literaturas como Lubatkin et al. (2005), Widener (2007), Bedford e Malmi (2015) e Bedford, Bisbe e Sweeney (2019).

Como resultado à AFC, é esperado que cada conjunto de variáveis se relacionem de modo a formar um único fator representando construtos relacionados a Alavancas de Controle e Ambidestralidade (Inovação). As variáveis e os respectivos construtos dispostos na literatura, estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 Variáveis e construtos estudados

Auto- res	Fatores	Variáveis
	Quanto à utilização de MEDIDAS DE DESEMPENHO (receita, produção, resultados/sobras e outros) e ORÇAMENTO, você concorda que:	
Widener (2007) e Bedford e Malmi (2015)	Controle Diagnóstico	V1. São utilizados para identificar os pontos críticos para alcance das metas e estratégias da cooperativa. V2. São utilizados para definir metas referentes aos pontos críticos de desempenho. V3. São utilizados para monitorar o progresso em direção às metas. V4. São utilizados como <i>feedback</i> para correção de desvios das metas predefinidas. V5. São utilizados para revisar as principais metas e definir novas metas de desempenho.
	Controle Interativo	V6. São “demandas” recorrentes e frequentes das atividades da gestão. V7. São “demandas” recorrentes e frequentes das atividades dos colaboradores. V8. Permitem debate de informações sobre desafios contínuos e a elaboração de planos de ação entre os gestores e colaboradores. V9. Permitem focalizar nas incertezas que podem prejudicar a estratégia atual ou oferecer oportunidades para novas iniciativas estratégicas. V10. Facilitam o compartilhamento de informações e incentivam o diálogo entre os gestores e os colaboradores.
	Quanto às orientações para COMPORTAMENTO, BUSCA DE OPORTUNIDADE e LIMITES a serem respeitados, você concorda que:	
	Sistema de Fronteiras	VII. Nossa cooperativa conta com um “código de conduta” para direcionar o comportamento dos colaboradores. V12. O código de conduta é baseado nos sistemas de crenças, nos padrões do sistema cooperado e em restrições legais. V13. Existem políticas/diretrizes que determinam áreas específicas ou limites a serem respeitados na busca e experimentação de novas oportunidades. V14. A gestão comunica ativamente os riscos e as atividades a serem evitadas por seus colaboradores. V15. Sanções ou punições são aplicadas aos colaboradores que se envolvem em riscos e atividades que não constam na política da cooperativa, independentemente do resultado.
	Sistema de Crenças	V16. Os valores, o propósito, a missão e a visão da cooperativa estão registradas formalmente. V17. A gestão comunica ativamente os valores fundamentais aos colaboradores. V18. Para criar compromisso a longo prazo a gestão utiliza declarações formais de valores. V19. Os colaboradores estão cientes dos principais valores da cooperativa. V20. Os valores, o propósito, a missão e a visão da cooperativa inspiram nossos colaboradores na busca de novas oportunidades.

Auto- res	Fatores	Variáveis
		Quanto às atuais ações da cooperativa, relacionadas ao DESENVOLVIMENTO e PROSPECÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS, você concorda que:
Lubatkin et al. (2006) e Bedford, Bisbe e Sweeney (2019)	Explo- ration	V21. Ela busca por soluções tecnológicas pensando “fora da caixa”, ou seja, fora dos limites da cooperativa, pesquisando tecnologias diferentes das correntes. V22. Explicam o desempenho da cooperativa em função da exploração de tecnologias inovadoras, ou seja, fundamentam seu sucesso na habilidade em explorar novas tecnologias. V23. Foca na criação de novos produtos. V24. Foca na criação de novos serviços. V25. Busca formas criativas e diferenciadas para satisfazer às necessidades de seus clientes. V26. Utiliza novos produtos e/ou serviços para atuar em novos mercados. V27. Faz uso da inovação para satisfazer às necessidades de seus clientes. V28. <u>Adquiriu habilidades inteiramente novas</u> que são importantes para a inovação de produto/serviço (como identificar tecnologias; coordenar e integrar pesquisa e desenvolvimento, gerenciar processo de desenvolvimento de produto). V29. Aprendeu habilidades e processos de desenvolvimento de produtos/serviços totalmente novos para o seu setor (como design de produto, prototipagem de novos produtos, programação de lançamentos de novos produtos). V30. Houve fortalecimento das habilidades de inovação de produtos/serviços em áreas onde não havia experiência anterior.
		Quanto às ações da cooperativa, relacionadas à MELHORIA e EXPLORAÇÃO DAS TECNOLOGIAS EM USO CORRENTE, você concorda que:
	Exploi- tation	V31. Busca melhorar gradualmente a qualidade de seus produtos e serviços. V32. Busca gradualmente reduzir os custos (produtivos) de seus produtos e serviços. V33. Busca <u>umentar gradualmente</u> o grau de confiabilidade de seus produtos e serviços. V34. Procura ampliar os níveis de automação (processos automáticos) em suas operações. V35. Pesquisa frequentemente a satisfação dos clientes atuais. V36. Desenvolve suas ofertas de produtos ou serviços, observando cuidadosamente as características dos seus atuais clientes. V37. Busca estreitar e aprofundar as relações com seus clientes atuais. V38. Houve atualização dos conhecimentos e habilidades atuais para produtos/serviços e tecnologias familiares. V39. Houve aprimoramento de habilidades em processos de desenvolvimento de produtos / serviços nos quais a empresa já possui experiência significativa. V40. Houve fortalecimento do conhecimento e das habilidades para projetos que melhorem a eficiência das atividades existentes de inovação de produtos/serviços.

FONTE: OS AUTORES, BASEADO EM LUBATKIN ET AL. (2006), WIDENER (2007), BEDFORD E MALMI (2015) E BEDFORD, BISBE E SWEENEY (2019).

Para se proceder à AF é imprescindível testar a adequação dos dados por meio das correlações. Neste sentido, faz-se necessário obter correlações superiores a 0,30 para que a técnica possa ser considerada apropriada (Fávero & Belfiore, 2017).

Posteriormente, realiza-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett. A estatística KMO varia entre 0 e 1 e quanto mais próximo de 1, maior a qualidade da AF. Enquanto o Teste de Bartlett testa a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz identidade. Logo, espera-se rejeitar a hipótese nula do teste (Fávero & Belfiore, 2017; Ho, 2013; Matos & Rodrigues, 2019).

Ainda, para auxiliar na análise da adequação dos dados, utiliza-se a matriz anti-imagem de correlação (parcial). Os valores da diagonal principal na matriz anti-imagem de correlações representam uma medida de adequação da amostra (MAA) para cada variável. Caso obtenha-se valores menores que 0,5 indica-se a exclusão da variável específica (Fávero & Belfiore, 2017).

As comunalidades, em cada construto, foram extraídas a partir do método de Análise de Fator Comum (fatoração pelo Eixo Principal), tendo em vista o intuito de identificar dimensões latentes teoricamente significativas e estimar os fatores com base na variância comum (variância compartilhada entre as variáveis). Geralmente indica-se um valor mínimo de 0,5 de comunalidade para que uma variável seja considerada satisfatória e funcione bem em uma AF (Fávero & Belfiore, 2017; Ho, 2013; Matos & Rodrigues, 2019).

No que tange à escolha do número de fatores, foram utilizados os critérios de Kaiser (ou raiz latente, que retem fatores com autovalores maiores que 1) e o percentual cumulativo de variância total (considera-se satisfatório que os fatores extraídos expliquem mais de 60% da variância) (Fávero & Belfiore, 2017; Hair et al., 2009).

Em continuidade à análise, tem-se a matriz de fatores (ou cargas fatoriais) e os escores fatoriais (ou pesos) de cada variável no fator. As cargas representam a correlação entre a variável original e seu fator e espera-se valores superiores a $\pm 0,5$, sendo considerada um indicativo de estrutura bem definida se exceder 0,7. Por sua vez, os pesos fatoriais podem ser compreendidos como uma combinação linear das variáveis originais, úteis para o cálculo do valor de cada observação da base de dados (levando-se em consideração as variáveis padronizadas) (Fávero & Belfiore, 2017; Hair et al., 2009; Matos & Rodrigues, 2019).

Para concluir as análises, por se tratar de uma AFC, realizou-se o teste de confiabilidade com o indicador Alfa de Cronbach (medida que varia de 0 a 1), que geralmente tem como limite inferior de aceitabilidade 0,70 (Fávero & Belfiore, 2017 ; Hair et al., 2009).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Levando-se em consideração o Quadro 3, esta seção divide-se em subseções, sendo uma para cada construto e como se obteve os respectivos fatores.

Sistema de Controle Diagnóstico

As variáveis VI a V5 foram incluídas no questionário visando mensurar o nível de concordância dos respondentes, a fim de que o conjunto de características não observáveis diretamente pudessem se relacionar e representar o Sistema de Controle Diagnóstico, ratificando o exposto em literatura (Bedfor & Malmi, 2015; Widener, 2007).

A análise quanto à adequação dos dados, se dá por meio das correlações, apresentadas na Tabela 1. Como se observa, a menor correlação foi entre as variáveis V2 e V3 (0,54) que, no entanto, é superior ao mínimo estabelecido. Todas as correlações foram significativas ao nível de 1%. Isto aponta que as variáveis estão inter-relacionadas e é possível prosseguir aos demais testes de adequação à AF.

Tabela 1 – Matriz de Correlação

	VI	V2	V3	V4	V5
VI	I				
V2	0,719**	I			
V3	0,589**	0,540**	I		
V4	0,547**	0,545**	0,729**	I	
V5	0,606**	0,569**	0,729**	0,842**	I

NOTA: ** A CORRELAÇÃO É SIGNIFICATIVA NO NÍVEL 0,01 (2 EXTREMIDADES)

O resultado obtido para o teste KMO nesta análise foi de 0,821, o que é considerado uma boa adequação dos dados. Quanto ao teste de Bartlett rejeitou-se a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz identidade (significância de 0,000). Ante os resultados, os dados são adequados à realização da AF.

Complementarmente à adequação da AFC, é possível observar na Tabela 2 que, nenhum valor na MAA foi inferior a 0,5. Logo, nenhuma variável será excluída da análise. Na sequência têm-se, ainda na Tabela 2, as comunalidades que foram extraídas a partir da fatoração pelo Eixo Principal. De acordo com o exposto, o menor valor extraído (ainda superando 0,5) foi evidenciado para V2 com comunalidade de 0,509.

Tabela 2 – Resultados da análise fatorial

	Correlação anti-imagem	Comunalidades		Cargas fatoriais	Pesos fatoriais
	MAA	Inicial	Extração	Fator I	Fator I
VI	0,806	0,589	0,555	0,745	0,180
V2	0,820	0,553	0,509	0,713	0,151
V3	0,906	0,606	0,660	0,813	0,205

	Correlação anti-imagem	Comunalidades		Cargas fatoriais	Pesos fatoriais
	MAA	Inicial	Extração	Fator I	Fator I
V4	0,786	0,739	0,724	0,851	0,227
V5	0,799	0,753	0,783	0,885	0,349

NOTA: MAA: MEDIDA DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA; MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL; 5 ITERAÇÕES NECESSÁRIAS; ALFA DE CRONBACH = 0,900

Conforme Tabela 3, extraiu-se um fator com autovalor de 3,572 e variância total acumulada superior a 64%.

Tabela 3 – Variância Total Explicada

	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
Fator	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,572	71,448	71,448	3,231	64,626	64,626
2	0,686	13,715	85,163			
3	0,317	6,331	91,493			
4	0,272	5,445	96,938			
5	0,153	3,062	100,000			

NOTA: MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL

Percebe-se da Tabela 2 que as cargas foram superiores a 0,7 e, portanto, em significância prática, indica que a estrutura do Fator I está bem definida. Os pesos positivos fornecem *insights* de uma relação positiva entre as variáveis empregadas e o Fator I do Sistema de Controle Diagnóstico.

Neste interim, a estatística de Alfa de Cronbach (Tabela 2) obtida para os dados estudados foi de 0,896 e entende-se que há consistência interna para os achados. Tão logo, entende-se que se atingiu o que era esperado: agrupamento das variáveis formando um único fator para o Sistema de Controle Diagnóstico.

Sistema de Controle Interativo

Para examinar a formação de fatores relacionados ao Sistema de Controle Interativo (Bedfor & Malmi, 2015; Widener, 2007) foram incluídas cinco variáveis (V6 a V10). O desenvolvimento do construto se inicia com a análise de adequação dos dados. Observa-se que as correlações entre as variáveis (Tabela 4) foram superiores a 0,30 (sendo a menor correlação encontrada de 0,351 entre V7 e V9) e significativas ao nível de 1%.

Tabela 4 – Matriz de Correlação

	V6	V7	V8	V9	V10
V6	1				
V7	0,761**	1			
V8	0,550**	0,545**	1		
V9	0,467**	0,351**	0,592**	1	
V10	0,687**	0,689**	0,650**	0,455**	1

NOTA: ** A CORRELAÇÃO É SIGNIFICATIVA NO NÍVEL 0,01 (2 EXTREMIDADES)

Quanto à adequação da AF, a estatística do teste de KMO foi de 0,806 que é considerado uma boa adequação dos dados. Ainda, ante a significância obtida para o teste de Bartlett (0,000), rejeita-se a hipótese nula (de que a matriz de correlação é uma matriz identidade) e depreende-se que os dados estão adequados e pode-se seguir à AF.

Na Tabela 5 apresenta-se os valores obtidos na MAA e depreende-se que nenhum valor foi inferior a 0,5. Para tanto, nenhuma variável será excluída da análise.

Tabela 5 – Resultados da análise fatorial

	Correlação anti-imagem	Comunalidades		Cargas fatoriais	Pesos fatoriais
	MAA	Inicial	Extração	Fator I	Fator I
V6	0,794	0,652	0,696	0,834	0,312
V7	0,780	0,641	0,630	0,794	0,190
V8	0,812	0,546	0,566	0,752	0,221
V9	0,782	0,391	0,331	0,576	0,091
V10	0,855	0,614	0,708	0,841	0,311

NOTA: MAA: MEDIDA DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA; MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL; 6 ITERAÇÕES NECESSÁRIAS; ALFA DE CRONBACH = 0,871

Concernente às comunalidades extraídas (Tabela 5) identificou-se para V9 uma comunalidade de 0,331, abaixo do mínimo considerado satisfatória. Neste sentido, uma possível ação, seria a exclusão desta variável. No entanto, antes de realizar a exclusão, serão analisados os demais resultados para o conjunto de variáveis.

Ademais, na Tabela 6 observa-se a extração de um fator, com base no autovalor, e que a variância total acumulada não atingiu o limite mínimo de 60%. Desta feita, numa primeira avaliação entende-se que V9 deveria ser excluída e realizada uma nova análise. Todavia, antes da decisão de exclusão de V9, analisar-se-á as cargas fatoriais.

Apesar da variância total acumulada não ter atingido o limite mínimo, as cargas fatoriais (Tabela 5) alcançaram as estimativas esperadas de valores superiores a 0,5, principalmente V9 que havia apresentado baixa comunalidade (Tabela 5). Quando a amostra possui 100 observações considera-se a carga fatorial de 0,55 como significativa (Hair et al., 2009), a presente amostra possui 94 observações, logo cargas maiores que 0,5 são tidas como praticamente significantes. Assim, V9 não será excluída da AF referente ao Sistema de Controle Interativo.

Tabela 6 – Variância Total Explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,318	66,352	66,352	2,931	58,615	58,615
2	0,766	15,320	81,672			
3	0,411	8,228	89,901			
4	0,285	5,697	95,598			
5	0,220	4,402	100,000			

NOTA: MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL

Ainda na Tabela 5 vê-se os pesos atribuídos a cada variável no Fator 1. Visto que todos os pesos foram positivos, sugere-se que há uma relação positiva entre as variáveis (V6, V7, V8, V9 e V10) e o Fator 1.

No que tange ao teste de confiabilidade (descrito na Tabela 5) observa-se que o Alfa de Cronbach obtido foi de 0,868. Neste sentido, evidencia-se a consistência do grupo de variáveis na formação do fator quanto ao Sistema de Controle Interativo. E, para tanto, encontrou-se resultado esperado para a análise.

Sistema de Fronteiras

A fim de identificar as dimensões latentes do Sistema de Fronteiras, foram analisadas cinco variáveis (VII a VI5). É esperado que estas variáveis se relacionem e formem um único fator a fim de ratificar a literatura (Widener, 2007; Bedford & Malmi, 2015). A primeira análise, deste conjunto de dados, se dá pela matriz de correlação (Tabela 7), em que se nota correlações superiores a 0,30 (apesar de VI4 e VI5 apresentarem correlações de 0,314 – sendo a menor para os dados presentes) o que destaca que a técnica de AF é apropriada.

Tabela 7 – Matriz de Correlação

	VII	VI2	VI3	VI4	VI5
VII	I				
VI2	0,731**	I			
VI3	0,594**	0,610**	I		
VI4	0,445**	0,519**	0,510**	I	
VI5	0,384**	0,455**	0,366**	0,314**	I

NOTA: ** A CORRELAÇÃO É SIGNIFICATIVA NO NÍVEL 0,01 (2 EXTREMIDADES)

Concernente à adequação da AF, obteve-se o valor de 0,821 para o teste de KMO, considerado como bom indicativo de adequação dos dados para a realização de uma AF. Resultado ratificado pelo teste de Bartlett, dada a significância obtida (0,000).

Conforme Tabela 8, não se identificou valores menores que 0,5 de medida de adequação da amostra (MAA), na diagonal principal na matriz anti-imagem de correlações. Assim, nenhuma variável será excluída da análise. No que tange às comunalidades, evidencia-se que VI4 e VI5 obtiveram comunalidades (de 0,373 e 0,253, respectivamente) abaixo do limite mínimo de 0,5. O valor encontrado pode ser um indicativo para a exclusão destas variáveis. Porém, é necessário analisar os demais resultados antes de proceder com a exclusão.

Tabela 8 – Resultados da análise fatorial

	Correlação anti-imagem	Comunalidades		Cargas fatoriais	Pesos fatoriais
	MAA	Inicial	Extração	Fator I	Fator I
VII	0,781	0,570	0,634	0,796	0,242
VI2	0,769	0,622	0,760	0,872	0,454
VI3	0,860	0,464	0,551	0,742	0,228
VI4	0,874	0,333	0,373	0,611	0,126
VI5	0,908	0,225	0,253	0,503	0,080

NOTA: MAA: MEDIDA DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA; MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL; 7 ITERAÇÕES NECESSÁRIAS; ALFA DE CRONBACH: 0,829

As cargas fatoriais das variáveis VI4 e VI5 (que apresentaram baixa comunalidade – Tabela 8) foram superiores a 0,5, ainda que VI5 tenha ficado próximo ao limite inferior. A carga fatorial mede a importância das variáveis no fator e, mesmo com os resultados anteriores, ambas mostraram contribuição para a formação do fator. Neste sentido, as variáveis não serão excluídas e prossegue-se à análise dos pesos.

Tabela 9 – Variância Total Explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,004	60,085	60,085	2,571	51,424	51,424
2	0,720	14,403	74,488			
3	0,592	11,845	86,332			
4	0,425	8,492	94,825			
5	0,259	5,175	100,000			

NOTA: MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL

Conforme Tabela 8, os pesos atribuídos a cada variável foram positivos e sugerem uma relação positiva entre as variáveis empregadas na análise e o Fator 1 do Sistema de Fronteiras.

No que tange à confiabilidade dos resultados auferidos da AF, obteve-se o Alfa de Cronbach (Tabela 8) de 0,819 o que aponta para a existência de consistência obtida na formação do Fator 1 do Sistema de Fronteiras.

Sistema de Crenças

Para formação do fator relacionado ao Sistema de Crenças (Widener, 2007; Bedford & Malmi, 2015), considerou-se as variáveis VI6 a V20. A análise se inicia com a matriz de correlação. Observa-se na Tabela 10 os resultados para os dados em análise em que as correlações atenderam aos critérios pré-estabelecidos, sendo a menor correlação identificada para as variáveis VI6 e V20 (0,498). Ressalta-se a significância obtida para todas as correlações ao nível de 1%. Portanto, considera-se apropriado dar seguimento à AF.

Tabela 10 – Matriz de Correlação

	VI6	VI7	VI8	VI9	V20
VI6	1				
VI7	0,641**	1			
VI8	0,664**	0,831**	1		
VI9	0,515**	0,801**	0,625**	1	
V20	0,498**	0,809**	0,760**	0,741**	1

NOTA: ** A CORRELAÇÃO É SIGNIFICATIVA NO NÍVEL 0,01 (2 EXTREMIDADES)

A estatística do teste de KMO alcançou 0,830 e a significância do teste de Bartlett foi de 0,000. Portanto, os achados indicam que há adequação dos dados para a aplicação da AFC.

As medidas de adequação da amostra (MAA), apresentadas na Tabela II, foram superiores a 0,5. Assim, nenhuma variável estudada na formação do Sistema de Crenças será excluída da análise. Quanto às communalidades, espera-se que os valores extraídos sejam superiores a 0,5. Das cinco variáveis inseridas, apenas VI6 apontou valor inferior, de 0,442, o que pode ser um indicativo de exclusão da variável para sequência da AFC. No entanto, a decisão não se baseia apenas nesse resultado.

Tabela II – Resultados da análise fatorial

	Correlação anti-imagem	Comunalidades		Cargas fatoriais	Pesos fatoriais
	MAA	Inicial	Extração	Fator I	Fator I
VI6	0,882	0,481	0,442	0,664	0,045
VI7	0,807	0,836	0,931	0,965	0,622
VI8	0,802	0,758	0,761	0,872	0,172
VI9	0,817	0,684	0,642	0,801	0,059
V20	0,866	0,718	0,728	0,853	0,153

NOTA: MAA: MEDIDA DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA; MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL; 7 ITERAÇÕES NECESSÁRIAS; ALFA DE CRONBACH = 0,917

Para seguir com a análise e observar a permanência ou exclusão da variável na AFC, analisa-se a extração dos fatores e a variância total acumulada (ambos apresentados na Tabela II), bem como as cargas fatoriais (Tabela II).

Tabela II – Variância Total Explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,773	75,467	75,467	3,504	70,081	70,081
2	0,578	11,562	87,029			
3	0,344	6,889	93,917			
4	0,189	3,774	97,691			
5	0,115	2,309	100,000			

NOTA: MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL

É possível notar na Tabela 12, que foi formado apenas um fator, dado o critério de Kaiser. Ademais, a variância total acumulada do único fator formado atingiu mais de 70%, o que é considerado satisfatório. Assim, não se considera imprescindível a exclusão de VI6, uma vez que mesmo com sua “pouca” comunalidade, o fator se mostra bem estruturado.

As cargas obtidas para as variáveis (Tabela 11) foram superiores ao critério adotado na literatura. Com isto, pode-se depreender que o Fator I é significativo. Mais uma vez, destacando a permanência da variável VI6 na formação do fator.

Quanto aos escores fatoriais das variáveis para o Fator I, os pesos apresentados na Tabela 11 são positivos e apontam uma relação positiva entre as cinco variáveis empregadas na análise e o fator que foi extraído quanto ao Sistema de Crenças.

É pertinente destacar o Alfa de Cronbach obtido de 0,914 (Tabela 11), demonstrando consistência nos resultados quanto ao Fator I do Sistema de Crenças.

Exploration

A fim de ratificar os construtos apresentados na literatura (Bedford, Bisbe, & Sweeney, 2019; Lubatkin et al., 2005) acerca da *exploration*, procedeu-se à AFC analisando a inter-relação entre as variáveis V21 a V30. Assim como nos construtos anteriores, espera-se que a relação entre os dados forme apenas um fator e represente a *Exploration*.

Da análise da Tabela 13 pode-se perceber que os dados são adequados à AF, visto as correlações são superiores a 0,3. A menor correlação, para os presentes dados, reporta-se às variáveis V26 e V28 (0,639). Acrescenta-se que as correlações apresentadas foram significativas ao nível de 1%.

Tabela 13 – Matriz de Correlação

	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30
V21	I									
V22	0,874**	I								
V23	0,787**	0,796**	I							
V24	0,756**	0,775**	0,795**	I						
V25	0,700**	0,723**	0,769**	0,789**	I					
V26	0,663**	0,700**	0,775**	0,724**	0,768**	I				
V27	0,696**	0,749**	0,730**	0,731**	0,820**	0,778**	I			
V28	0,678**	0,726**	0,711**	0,668**	0,716**	0,639**	0,793**	I		
V29	0,671**	0,755**	0,679**	0,706**	0,731**	0,754**	0,726**	0,812**	I	
V30	0,685**	0,769**	0,740**	0,754**	0,678**	0,717**	0,644**	0,749**	0,807**	I

NOTA: ** A CORRELAÇÃO É SIGNIFICATIVA NO NÍVEL 0,01 (2 EXTREMIDADES)

Os resultados dos testes KMO e Bartlett, também apontam a adequação dos dados. Uma vez que, a medida alcançada para o teste KMO foi de 0,905 e o teste de Bartlett foi estatisticamente significativo (0,000).

Da matriz anti-imagem de correlação (Tabela 14), pode-se compreender que nenhum valor na MAA ficou abaixo do limite mínimo. Diante do achado, nenhuma variável será excluída da presente análise.

Tabela 14 – Resultados da análise fatorial

	Correlação anti-imagem	Comunalidades		Cargas fatoriais	Pesos fatoriais
	MAA	Inicial	Extração	Fator I	Fator I
V21	0,917	0,796	0,708	0,841	0,067
V22	0,903	0,845	0,796	0,892	0,166
V23	0,922	0,797	0,773	0,879	0,142
V24	0,950	0,763	0,752	0,867	0,115
V25	0,951	0,775	0,751	0,867	0,118
V26	0,875	0,782	0,708	0,841	0,086
V27	0,870	0,822	0,744	0,862	0,120
V28	0,854	0,805	0,701	0,837	0,086
V29	0,894	0,809	0,737	0,858	0,127
V30	0,920	0,775	0,713	0,844	0,094
V21	0,917	0,796	0,708	0,841	0,067
V22	0,903	0,845	0,796	0,892	0,166
V23	0,922	0,797	0,773	0,879	0,142
V24	0,950	0,763	0,752	0,867	0,115
V25	0,951	0,775	0,751	0,867	0,118
V26	0,875	0,782	0,708	0,841	0,086
V27	0,870	0,822	0,744	0,862	0,120
V28	0,854	0,805	0,701	0,837	0,086
V29	0,894	0,809	0,737	0,858	0,127
V30	0,920	0,775	0,713	0,844	0,094

NOTA: MAA: MEDIDA DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA; MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL; 4 ITERAÇÕES NECESSÁRIAS; ALFA DE CRONBACH = 0,966

Outra análise reporta-se às comunalidades (Tabela 14) de cada variável na formação do fator. Percebe-se que todas as comunalidades extraídas foram superiores a 0,7. Isto indica que as variáveis incluídas funcionam bem na AF e, conseqüente, na formação de fatores.

Após a averiguação da adequação dos dados, são analisados os fatores formados. Da Tabela 15 destaca-se a formação de apenas um fator, como esperado, considerando o autovalor superior a 1, e da variância total acumulada em mais de 73%, indicando que o único fator representa uma quantidade considerável de todas as variáveis submetidas para análise.

Tabela 15 – Variância Total Explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,643	76,431	76,431	7,382	73,824	73,824
2	0,513	5,135	81,565			
3	0,471	4,707	86,272			
4	0,375	3,749	90,021			
5	0,267	2,668	92,690			
6	0,227	2,265	94,955			
7	0,170	1,699	96,654			
8	0,145	1,446	98,099			
9	0,116	1,163	99,262			
10	0,074	0,738	100,000			

NOTA: MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL

As cargas fatoriais das variáveis V21 a V30 foram superiores a 0,8 (Tabela 14). Conforme Hair et al. (2009), se as cargas excederem 0,7 há um indicativo de estrutura bem definida. Assim, pode-se considerar que o fator formado está bem definido.

Quanto aos pesos (Tabela 14), todos foram positivos, apontando uma relação positiva entre as variáveis e o Fator 1 de *Exploration*. No que tange ao indicador Alfa de Cronbach obtido de 0,965 (Tabela 14), indica-se que há confiabilidade nos resultados obtidos do Fator 1 de *Exploration*, atendendo o esperado para o conjunto de variáveis empregadas.

Exploitation

Para identificar os construtos de *exploitation* (Bedford, Bisbe, & Sweeney, 2019; Lubatkin et al., 2005), foram incluídas dez variáveis (V31 a V40). É almejado que a combinação das variáveis resulte em apenas um fator.

Para dar início ao processo de formação de fatores, analisa-se a Tabela 16. A menor correlação foi identificada para as variáveis V34 e V35 (0,454), superiores ao mínimo considerado aceitável (0,3). Ainda, todas as correlações foram significativas a 1%. Portanto, é apropriado prosseguir a AF.

Tabela 16 – Matriz de Correlação

	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40
V31	I									
V32	0,656**	I								
V33	0,777**	0,753**	I							
V34	0,537**	0,666**	0,698**	I						
V35	0,577**	0,485**	0,526**	0,454**	I					
V36	0,626**	0,610**	0,650**	0,631**	0,735**	I				
V37	0,626**	0,700**	0,739**	0,646**	0,651**	0,767**	I			
V38	0,570**	0,530**	0,591**	0,581**	0,725**	0,804**	0,722**	I		
V39	0,569**	0,554**	0,563**	0,588**	0,664**	0,804**	0,684**	0,782**	I	
V40	0,590**	0,601**	0,643**	0,636**	0,598**	0,823**	0,726**	0,791**	0,910**	I

NOTA: ** A CORRELAÇÃO É SIGNIFICATIVA NO NÍVEL 0,01 (2 EXTREMIDADES)

Ainda, foram utilizados os testes de KMO, com valor de 0,915, e de Bartlett, estatisticamente significativo (0,000). Ambos resultados fornecem suporte para definir os dados como adequados para execução de uma AF.

Observa-se na Tabela 17 que a MAA da matriz anti-imagem de correlações apresenta correlações superiores a 0,8. Isto indica que as variáveis estão inter-relacionadas e, portanto, os dados são considerados adequados para aplicação da AF.

Tabela 17 – Resultados da análise fatorial

	Correlação anti-imagem	Comunalidades		Cargas fatoriais	Pesos fatoriais
	MAA	Inicial	Extração	Fator I	Fator I
V31	0,907	0,661	0,559	0,748	0,082
V32	0,945	0,647	0,565	0,751	0,083
V33	0,880	0,778	0,652	0,808	0,137
V34	0,947	0,592	0,543	0,737	0,064
V35	0,895	0,654	0,545	0,738	0,054
V36	0,953	0,801	0,803	0,896	0,205
V37	0,954	0,731	0,744	0,863	0,152

	Correlação anti-imagem	Comunalidades		Cargas fatoriais	Pesos fatoriais
	MAA	Inicial	Extração	Fator I	Fator I
V38	0,952	0,749	0,709	0,842	0,118
V39	0,871	0,858	0,717	0,847	0,109
V40	0,860	0,879	0,770	0,878	0,147

NOTA: MAA: MEDIDA DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA; MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL; 4 ITERAÇÕES NECESSÁRIAS; ALFA DE CRONBACH = 0,950

Acerca das comunalidades de cada variável (Tabela 17), todas as variáveis tiveram variâncias extraídas superiores ao mínimo considerado satisfatória para permanência da variável na análise. A menor variância extraída refere-se à V34 com 0,543. Portanto, não se identifica a necessidade de exclusão de variáveis para dar seguimento à formação de fatores.

Observa-se, na Tabela 18, que apenas um fator possui autovalor superior a 1. Assim, considera-se, para fins de análise, apenas o primeiro fator. O fator I resulta em variância total acumulada de pouco mais de 66%, o que aponta para o fato do conjunto de variáveis analisadas conseguirem, em apenas um fator, explicar boa parte do comportamento comum.

Tabela 18 – Variância Total Explicada

	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
Fator	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,933	69,334	69,334	6,607	66,066	66,066
2	0,937	9,370	78,705			
3	0,557	5,574	84,278			
4	0,390	3,903	88,181			
5	0,317	3,167	91,348			
6	0,266	2,659	94,008			
7	0,200	1,998	96,005			
8	0,171	1,709	97,715			
9	0,157	1,569	99,284			
10	0,072	0,716	100,000			

NOTA: MÉTODO DE EXTRAÇÃO: FATORAÇÃO PELO EIXO PRINCIPAL

A partir da formação do fator, analisa-se as cargas fatoriais do Fator I (Tabela 17). A menor carga obtida foi 0,737 para V34. Depreende-se que a estrutura do Fator I, encontrado para *exploitation*, está bem definida.

Ainda conforme Tabela 17, os pesos das variáveis V31 a V40, que compõem o Fator I, foram positivos, sugerindo a relação positiva entre as variáveis empregadas e o fator extraído. Para concluir a AFC, ressalta-se o Alfa de Cronbach de 0,948 (Tabela 17). Este indicador, próximo a 1, demonstra a confiabilidade na formação do Fator I de *exploitation*.

CONCLUSÃO

Este estudo avança ao direcionar o olhar investigativo para as dinâmicas específicas que envolvem o uso de sistemas de controle gerencial e práticas inovadoras (ambidestralidade) em cooperativas. Adotou-se como técnica a Análise Fatorial, com intuito de simplificar relações inicialmente não observáveis. Por se tratar da tentativa de confirmar teorias pré-concebidas, o estudo utiliza a Análise Fatorial Confirmatória.

Os resultados indicam que, para cada construto inicialmente previsto pela literatura, formou-se apenas um fator a partir da análise fatorial. Em todos os casos, os valores encontrados foram, de maneira geral, satisfatórios, principalmente em relação ao principal indicador da AFC que é o Alpha de Cronbach, que mostrou valores sempre superiores a 0,70, alcançando, em alguns casos, valores superiores a 0,90.

A partir dos achados, pôde-se ratificar que o conjunto de variáveis propostas se interrelacionam e formam quatro fatores/construtos relacionados aos Sistemas Gerenciais e dois fatores/construtos relacionados à Ambidestralidade. A metodologia empregada permitiu ratificar a literatura, e a aplicação dos construtos em contexto de cooperativas brasileiras avançou na discussão ao abranger outras formas organizacionais, para além de empresas privadas.

Assim sendo, os achados confirmam a eficácia do instrumento apresentado no Quadro 3 para analisar os sistemas gerenciais e a ambidestralidade de organizações cooperativas, oferecendo uma ferramenta prática para gestores alinharem estratégias operacionais com os objetivos organizacionais. Neste contexto, os sistemas de crenças podem reforçar valores cooperativistas e o engajamento, e a aplicação dos controles interativos e diagnósticos pode ajudar a monitorar o progresso e ajustar estratégias com base em dados, aumentando a eficiência operacional. As cooperativas podem adotar práticas que incentivem a exploração de novas oportunidades, ao mesmo tempo em que otimizam os processos existentes, promovendo inovação incremental e radical de forma equilibrada.

Além disso, os construtos validados podem ajudar as cooperativas a avaliarem suas práticas de gestão e inovação periodicamente, de modo a orientar decisões sobre alocação de recursos entre inovação e operações rotineiras. Para tanto, em futuros estudos, recomenda-se a utilização do referido instrumento em pesquisas que examinem os sistemas de alavancas gerenciais e de inovação, bem como o emprego da Análise Fatorial Confirmatória, no âmbito da modelagem de equações estruturais, com vistas ao aprimoramento da precisão do instrumento de mensuração.

Como limitação do presente estudo, destaca-se que a técnica de extração empregada (fatoração pelo eixo principal), típica da Análise Fatorial Exploratória, foi aplicada sob uma lógica confirmatória, em razão da definição teórica prévia dos construtos.

Ademais, sugere-se a expansão das discussões por meio da comparação entre organizações cooperativas de diferentes contextos geográficos, explorando, também, as possíveis diferenças culturais. Pode-se, ainda, expandir a análise para outras organizações, como associações sem fins lucrativos ou *startups*.

REFERÊNCIAS

- Arantes, A. d., & Soares, J. L. (2020). Relação entre Ambidestralidade e Sistemas de Controle Gerencial em ONG'S brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), 147-165. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130308>
- Badu, D.A. and Micheli, P. (2025), "How performance measurement systems enable or hinder organizational ambidexterity", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 45 No. 1, 185-209. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2023-0591>
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. (2022). Management Control Systems and Innovation : a levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18, 571-591. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>
- Bicigo, J., & Cescon, J. A. (2022). Sistema de controle gerencial Levers of Control e a cultura de inovação em escritório contábil. *Brazilian Journal of Development*, 2(8), pp. 14637-14657. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n2-405>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709-737.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization*, New York: North Holland, 1, 167-188.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de Dados*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Flamholtz, E. G. (1996). *Effective Management Control : Theory and Practice*. Boston/London : Kluwer Academic Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-1359-5>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Ho, R. (2013). *Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS*. CRC press.
- Klein, S. B., & Soutes, D. O. (2020). Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. *Revista Capital Científico*, 2, 32-48. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200010>
- Lill, P. A., & Wald, A. (2021). The agility-control-nexus : A levers of control approach on the consequences of agility in innovation projects. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.10227>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (October de 2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms : The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32 (No. 5), 646-672.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- March, J. G. (February de 1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1).
- Matos, D. A., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise fatorial*. Brasília – DF: ENAP.

- Meireles, S. S., Cintra, Y. C., & Santos, C. M. V. (2024). Práticas de Controle Gerencial no Terceiro Setor: Um Estudo das Fundações de Apoio à Luz da Teoria Ator-Rede. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 19(3), 128-150. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v19i3.65890
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. In: Chapman, C., Hopwood, A.G. and Shields, M.D., Eds., *Handbooks of Management Accounting Research*, Vol. 2, Elsevier Science, Amsterdam, 785-802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Oliveira, M. R. G., Cavalcanti, A. M., de Paiva Júnior, F. G., & Marques, D. B. (2014). Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 114-137. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i1.1120>
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. (2020). Uso dos Sistemas de Controle Gerencial no Equilíbrio da Tensão Dinâmica na Implementação de Estratégias de Inovação em Empresa Familiar. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 17(2), 309-331. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337264549008>
- Pletsch, C. S., & Lavarda, C. E. F. (2016). Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(28), 18-31.
- Schumpeter, J. A., & Nichol, A. J. (1934). Robinson's economics of imperfect competition. *Journal of political economy*, 42(2), 249-259. <https://doi.org/10.1086/254595>
- Sell, F. F., Pletsch, C. S., Lavarda, C. E. F., & de Jesus Silva, T. B. (2023). Modelo alavancas de controle: uma abordagem quanto às características dos estudos nacionais e internacionais. *Revista Reuna*, 28(2), 01-22. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1434>
- Simons, R. (1995). *Levers of control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (1 ed.). Cohasset, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

PRÁTICAS DE ESG EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

ESG PRACTICES IN CREDIT COOPERATIVES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

BRUNA APARECIDA SPIES

brunaspies@unochapeco.edu.br
Universidade Comunitária da Região de Chapecó –
UNOCHAPECO
<https://orcid.org/0009-0000-3960-2410>

CLEUNICE ZANELLA

cleunice@unochapeco.edu.br
Universidade Comunitária da Região de Chapecó –
UNOCHAPECO
<https://orcid.org/0000-0001-8243-9022>

R E S U M O

Este estudo analisou como a literatura científica apresenta, de forma integrada, as práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) e o desenvolvimento de cooperativas de crédito. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, fundamentada nas diretrizes do modelo PRISMA, com buscas nas bases Scopus, Web of Science e ScienceDirect. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 30 artigos para análise qualitativa. Os estudos foram organizados em quatro eixos temáticos: desempenho e gestão de riscos ESG; divulgação de sustentabilidade, transparência e reputação; inovação e transformação digital no setor bancário; e sustentabilidade em contextos específicos. Os resultados evidenciam que as práticas ESG são reconhecidas como relevantes para a estabilidade financeira e a reputação institucional, especialmente em bancos cooperativos. Contudo, ainda são limitadas as pesquisas que abordam de forma integrada ESG, inovação e cooperativismo. Conclui-se que há afinidade entre os princípios cooperativistas e os pilares ESG, reforçando o papel das cooperativas como agentes de desenvolvimento sustentável e transformação social. O estudo contribui para a sistematização da literatura científica e para a identificação de lacunas teóricas sobre o tema.

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

Inovação; Sustentabilidade; Governança.

A B S T R A C T

This study analyzed how scientific literature presents, in an integrated manner, ESG practices (Environmental, Social and Governance) and the development of credit cooperatives. To achieve this, a systematic literature review was conducted based on the PRISMA guidelines, using searches in the Scopus, Web of Science, and ScienceDirect databases. After applying the inclusion and exclusion criteria, 30 articles were selected for qualitative analysis. The studies were organized into four thematic axes: ESG performance and risk management; sustainability disclosure, transparency and digital transformation in the banking sector; and sustainability in specific contexts. The results evidence that ESG practices are recognized as relevant for financial stability and institutional reputation, especially in cooperative banks. However, research that addresses ESG, innovation and cooperativism in an integrated way is still limited. It is concluded that there is affinity between cooperative principles and ESG pillars, reinforcing the role of cooperatives as agents of sustainable development and social transformation. The study contributes to the systematization of scientific literature and to the identification of theoretical gaps on the topic.

ency, and reputation; innovation and digital transformation in the banking sector; and sustainability in specific contexts. The results indicate that ESG practices are recognized as relevant to financial stability and institutional reputation, especially in cooperative banks. However, studies addressing ESG, innovation, and cooperativism in an integrated manner are still limited. It is concluded that there is an affinity between cooperative principles and ESG pillars, reinforcing the role of cooperatives as agents of sustainable development and social transformation. The study contributes to the systematization of scientific literature and to the identification of theoretical gaps on the topic.

KEYWORDS

Innovation; Sustainability; Governance.

INTRODUÇÃO

A crescente pressão da sociedade por práticas de responsabilidade socioambiental tem desafiado as cooperativas de crédito a incorporarem os princípios do ESG (*Environmental, Social and Governance*) em suas operações. O conceito de ESG surgiu como uma resposta à crescente conscientização sobre os impactos das empresas no meio ambiente e na sociedade. Embora a responsabilidade social corporativa já fosse debatida há décadas, o ESG representa uma abordagem mais estruturada e holística para avaliar o desempenho organizacional, incorporando três pilares fundamentais: Ambiental, Social e Governança. Para as empresas, adotar práticas alinhadas ao ESG pode gerar diversos benefícios, como maior resiliência, redução de riscos e fortalecimento da reputação institucional (Bezerra Júnior, 2023). Nesse contexto, as Cooperativas precisam inovar constantemente para manter sua relevância e competitividade, utilizando o ESG como base para transformar processos, engajar comunidades e atender às novas exigências dos cooperados e da sociedade em geral.

De acordo com Zeng, Li e Zeng (2022), o ESG constitui a estrutura central para alcançar o desenvolvimento sustentável, representando a prática e o desempenho das organizações nos aspectos Ambiental, Social e de Governança. Tal perspectiva reforça que o ESG não deve ser compreendido apenas como um conjunto de diretrizes ou relatórios institucionais, mas como um modelo integrado de gestão que une estratégia organizacional à tomada de decisões.

Ao priorizar aspectos como preservação ambiental, responsabilidade social e ética corporativa, o ESG se consolida como um instrumento capaz de alinhar o crescimento econômico aos interesses coletivos e às demandas das gerações futuras. Para organizações que operam sob os princípios cooperativistas, como é o caso das cooperativas de crédito, essa estrutura possui ainda mais relevância, pois converge com valores fundacionais como cooperação, solidariedade e compromisso com o desenvolvimento local. Nesse sentido, a adoção de práticas ESG representa mais do que uma adequação a tendências globais: trata-se de uma estratégia de fortalecimento institucional e econômico, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios.

As dimensões do ESG apresentam grande afinidade com os Princípios que norteiam o Cooperativismo. A dimensão Ambiental está alinhada com o Princípio do Interesse pela Comunidade, expresso em iniciativas voltadas à preservação ambiental e ao desenvolvimento sustentável local. A dimensão Social reflete valores como Participação Econômica dos Membros, educação, formação e informação, além da Intercooperação, que promovem inclusão, solidariedade e bem-estar coletivo. Já a dimensão de Governança relaciona-se diretamente com os princípios da Gestão Democrática e da Autonomia e Independência, que asseguram a participação ativa dos cooperados nas decisões e a transparência na administração. Essa convergência entre ESG e Cooperativismo reforça o potencial das Cooperativas para liderar práticas sustentáveis e impulsionar transformações socioeconômicas consistentes (Sicoob, 2023).

A cooperativa é um tipo de modelo de negócios pelo qual pessoas físicas e jurídicas se juntam em torno de um mesmo objetivo, visando o desenvolvimento econômico e social da coletividade e a distribuição de riqueza proporcional ao trabalho de cada associado. Essa visão evidencia o papel das Cooperativas como agentes de transformação socioeconômica. Além disso, segundo o Sistema Cooperativo, as Cooperativas de Crédito são guiadas por Sete Princípios Fundamentais: Adesão Livre e Voluntária, Gestão Democrática, Participação Econômica dos Membros, Autonomia e Independência, Educação, Formação e Informação, Intercooperação e Interesse pela Comunidade (OCB, 2025). Esses princípios são fundamentos, pois reforçam o caráter colaborativo e sustentável do modelo cooperativo, tornando-o ainda mais pertinente frente às exigências de um mundo que demanda soluções com impactos socioeconômicos positivos.

Para Krug (2023), as práticas organizacionais e cooperativistas compartilham diversos pontos de convergência, especialmente no que diz respeito à governança, responsabilidade social e sustentabilidade. Barbieri (2023) argumenta que inovações alinhadas ao desenvolvimento sustentável buscam resultados positivos nas dimensões Econômica, Social e Ambiental — ou, ao menos, buscam neutralizar impactos negativos ao meio social e ambiental. Neste cenário, Inovação e ESG se apresentam como dimensões complementares dentro do ambiente organizacional. A inovação impulsiona a adoção de práticas ESG ao propor soluções criativas para desafios sociais, ambientais e de governança, enquanto os princípios ESG desafiam as organizações a inovar continuamente em busca de práticas mais sustentáveis, inclusivas e éticas (Jesuka, 2025).

Considerando este cenário, evidencia-se a necessidade de aprofundar o entendimento teórico sobre como essas três dimensões – ESG, Inovação e Cooperativismo de Crédito - se articulam e contribuem, conjuntamente, para o desenvolvimento das organizações cooperativas. Apesar do avanço nas discussões individuais sobre cada um desses temas, ainda são escassos os estudos que integram esses pilares de forma sistêmica. Tal lacuna justifica a realização da presente revisão sistemática, cujo propósito é mapear, organizar e analisar as principais abordagens existentes sobre o tema. Dessa forma, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Como a literatura científica discute a inter-relação entre práticas ESG e o desenvolvimento de cooperativas?**

Apesar do crescente interesse acadêmico e institucional pelas temáticas de ESG, inovação e cooperativismo, a produção científica nacional e internacional ainda apresenta abordagens fragmentadas quanto à integração dessas dimensões, especialmente no contexto das cooperativas de

crédito. Essa lacuna foi evidenciada no estudo de Spies e Zanella (2025), que, a partir da análise da produção científica sobre a temática, identificou que os estudos existentes tendem a investigar relações específicas entre ESG, inovação, sustentabilidade e desempenho organizacional, sem uma abordagem integrada voltada à institucionalização dessas práticas nas cooperativas de crédito. Essa fragmentação pode ser observada em estudos como o de Nițescu et al. (2025), que analisaram os fatores ESG sob uma perspectiva estratégica no setor bancário, destacando sua relação com a criação de valor, atração de investimentos e diferenciação competitiva, e o de Siregar et al. (2024), que examinaram a influência do desempenho ESG sobre a divulgação da sustentabilidade, considerando a inovação verde e o sentimento dos investidores como fatores mediadores. Assim, embora a literatura demonstre avanços na compreensão das relações entre ESG, inovação e desempenho organizacional, permanece uma lacuna quanto à análise conjunta da institucionalização de práticas de inovação e ESG no contexto específico das cooperativas de crédito (Spies & Zanella, 2025).

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar como a literatura científica tem abordado, de forma integrada, os temas de Práticas ESG e o desenvolvimento de Cooperativas de Crédito, por meio de uma revisão sistemática da produção acadêmica.

A sistematização do conhecimento sobre a inter-relação entre ESG e Cooperativismo de Crédito, poderá subsidiar novas pesquisas, orientar estratégias organizacionais e fortalecer o papel das Cooperativas como agentes de desenvolvimento sustentável e transformação social.

PRÁTICAS DE ESG E INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A sigla ESG, em inglês, significa *Environmental, Social and Governance*, e pode ser traduzida para o português como “Ambiental, Social e Governança” razão pela qual também é frequentemente referida como ASG. As três dimensões que compõem o termo tornaram-se, nos últimos anos, centrais no discurso e na prática das organizações contemporâneas (Atchabahian, 2022; Ribeiro, 2024).

Atualmente, ESG não é mais uma escolha estratégica opcional, mas sim um pressuposto para a perenidade dos negócios (Soler & Palermo, 2023). Preocupações com o meio ambiente, com questões sociais em sentido amplo e com a governança corporativa estão no centro das discussões mais relevantes sobre o futuro das empresas e do próprio capitalismo global (Atchabahian, 2022).

O termo foi introduzido oficialmente em 2004, por meio da publicação *Who Cares Wins*, fruto de uma parceria entre o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e o Banco Mundial. Essa iniciativa surgiu a partir de uma provocação do então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, a cinquenta diretores executivos de grandes instituições financeiras, entre elas Banco do Brasil, HSBC, Morgan Stanley, Goldman Sachs, Deutsche Bank, UBS e Credit Suisse, questionando como integrar fatores sociais, ambientais e de governança ao mercado de capitais (Pacto Global, 2025; Atchabahian, 2022). A partir de então, o mercado passou a considerar com mais atenção essas questões, indo além da lógica tradicional de maximização do lucro.

Há também uma simbologia na ordem das letras que compõem a sigla: o “E” – *Environmental* (Ambiental, em língua inglesa), vem em primeiro lugar porque, sem um planeta habitável, as demais

dimensões perdem sua razão de ser (Atchabahian, 2022). Dentro dessa dimensão, incluem-se temas complexos como o aquecimento global e a emissão de carbono, a biodiversidade, o desmatamento, a eficiência energética e a escassez de água (Soler & Palermo, 2023). O aspecto ambiental (E) refere-se à oportunidade das empresas de preservar os recursos naturais em seus processos, reduzindo as chances relacionadas à degradação ambiental. (Dicuonzo *et al.*, 2022).

O “S” – Social, refere-se à proteção das pessoas, sendo essencial para a continuidade da vida no planeta. Trata-se de uma dimensão menos tangível e de mais difícil mensuração, mas que envolve diretamente a forma como a empresa lida com temas como satisfação dos clientes, proteção de dados e privacidade, diversidade e inclusão, engajamento de funcionários, relacionamento com a comunidade, respeito aos direitos humanos e conformidade com as leis trabalhistas (Atchabahian, 2022; Soler & Palermo, 2023; Ruggie, 2021). Como destacam os autores, não se pode pensar em processos corporativos sem considerar a centralidade das pessoas, visto que são elas que compõem, operam e sustentam as organizações. O aspecto social (S) refere-se à maneira com que as empresas propiciam confiança, zelam pelo respeito e bem-estar de seus colaboradores. (Dicuonzo *et al.*, 2022).

Por fim, o “G” diz respeito à Governança Corporativa, ou seja, à forma como as empresas são administradas e supervisionadas. Essa dimensão abrange o fortalecimento da cultura organizacional e dos valores institucionais, bem como o controle da ética, a prevenção a práticas desleais, fraudes e corrupção (Soler & Palermo, 2023). Segundo Pinho *et al.* (2020), a governança relaciona-se diretamente à forma como uma empresa é dirigida, administrada e controlada, envolvendo tanto os interesses internos quanto os externos. Para manter o equilíbrio entre as partes interessadas, é imprescindível a implementação de mecanismos eficazes de controle, com o objetivo de minimizar conflitos de interesse.

O aspecto de Governança corresponde às políticas e à capacidade das empresas de lidar com os interesses de seus acionistas, clientes e outros interessados, por meio da melhoria na transparência das informações organizacionais (Dicuonzo *et al.*, 2022). O maior desafio contemporâneo relacionado à governança está em garantir que os projetos voltados à proteção ambiental e social sejam realmente incorporados aos valores centrais da organização. Essa incorporação deve ser percebida não apenas pelas lideranças, mas também por trabalhadores, fornecedores e todos os stakeholders envolvidos (Atchabahian, 2022).

Assim, compreender as práticas de ESG torna-se essencial para avaliar os caminhos possíveis rumo a modelos organizacionais mais responsáveis e sustentáveis. Nesse contexto, a inovação surge como uma aliada estratégica para viabilizar transformações concretas. O termo inovação é utilizado em diferentes abordagens e pode ser aplicado a variados contextos. Nesse sentido, é inevitável recorrer à contribuição de Schumpeter (1949), que atribui à inovação um papel central na explicação do desenvolvimento econômico. Desde então, novos avanços teóricos têm sido realizados com o objetivo de compreender mais profundamente esse fenômeno.

A inovação é impulsionada pela capacidade de estabelecer conexões, identificar oportunidades e explorá-las estrategicamente (Tidd & Bessant, 2015). Drucker (1985) reforça essa perspectiva ao afirmar que a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, sendo o meio pelo

qual eles transformam mudanças em oportunidades para novos produtos e serviços. Segundo o autor, a inovação pode ser compreendida como uma disciplina que pode ser aprendida e praticada.

Nesse contexto, Porter (1990) observa que as empresas conquistam vantagem competitiva por meio de ações inovadoras, compreendendo a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias quanto novas formas de operar e organizar processos. A associação entre inovação e crescimento também é destacada por Bessant & Tidd (2019), ao afirmarem que novos negócios emergem a partir de ideias inovadoras, contribuindo para a geração de vantagem competitiva na oferta de produtos e serviços.

Novas tecnologias podem viabilizar a criação de produtos e serviços antes inexistentes, representando soluções para problemas sociais ou econômicos e promovendo avanços na qualidade de vida das pessoas (Salim, 2009). Além da dimensão tecnológica, a inovação também pode impulsionar a sustentabilidade corporativa ao promover novos modelos de negócios voltados a objetivos sociais, ambientais e econômicos, especialmente em segmentos que demandam soluções sustentáveis (Forcadell et al., 2019). Dentro dessa lógica, o desenvolvimento sustentável busca atender às necessidades das gerações atuais e futuras.

A literatura especializada emprega diferentes denominações para descrever esse tipo de inovação voltada à sustentabilidade, tais como: inovação ambiental, inovação ecológica, ecoinovação, ecodesign e inovação verde. Em todas essas abordagens, o objetivo comum é desenvolver práticas e soluções que promovam resultados positivos nas dimensões econômica, social e ambiental ou, ao menos, que neutralizem ou evitem impactos negativos ao meio ambiente e à sociedade (Barbieri, 2023). Diante disso, observa-se que a inovação e o ESG são dimensões complementares no contexto organizacional contemporâneo. Essa articulação ganha contornos ainda mais relevantes quando aplicada ao contexto do cooperativismo, especialmente no setor de crédito.

Ao considerar os desafios e oportunidades trazidos pela inovação e pelas práticas ESG, destaca-se o modelo cooperativista como uma alternativa viável e sustentável frente às exigências econômicas e sociais do século XXI. O cooperativismo é uma forma de empreender coletivamente, presente em diversos setores da economia, como o agronegócio, a saúde, os serviços financeiros, a educação, a geração de energia, o transporte, o consumo, o turismo, entre outros. Trata-se de uma prática baseada no princípio da união para o fortalecimento mútuo (OCB, 2025).

O cooperativismo é um sistema baseado na união de pessoas e não de capital que visa atender às necessidades do grupo e não ao lucro individual, promovendo prosperidade coletiva (Viana et al., 2018). Como modelo econômico sustentável, o cooperativismo se apresenta como uma resposta concreta às demandas do mundo atual, cada vez mais voltado à busca por negócios que promovam impactos socioeconômicos positivos.

As cooperativas são orientadas por sete princípios fundamentais: (i) adesão voluntária e livre; (ii) gestão democrática; (iii) participação econômica dos associados; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação; (vi) intercooperação entre cooperativas; e (vii) interesse pela comunidade. No cooperativismo, a união de pessoas com interesses em comum possibilita conquistas muito maiores do que aquelas alcançadas individualmente, gerando benefícios ampliados para a sociedade como um todo (OCB, 2025).

Em escala global, as cooperativas desempenham um papel expressivo no crescimento econômico sustentável e na geração de empregos de qualidade. Estima-se que mais de 280 milhões de pessoas estejam vinculadas a esse modelo, representando aproximadamente 12% da população mundial engajada em uma das três milhões de cooperativas existentes ao redor do planeta (Vaz & Pigatto, 2023). As cooperativas naturalmente incorporam elementos da sustentabilidade devido à sua relação próxima com as comunidades, com os associados e com a sociedade (Belhouari et al., 2005; Santos, 2012; Cepinskis et al., 2013).

No contexto brasileiro, o sistema cooperativista também exerce influência significativa na economia e no desenvolvimento social. Conforme dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2023), o país conta com mais de 4,5 mil cooperativas, que reúnem mais de 23 milhões de cooperados e geram aproximadamente 550 mil empregos diretos. Apenas em 2023, as cooperativas brasileiras desembolsaram mais de R\$ 31 bilhões em salários e encargos, representando um crescimento de 27% em comparação ao ano anterior. Esses números evidenciam o contínuo investimento em capital humano e a valorização da força de trabalho no setor cooperativista.

As cooperativas de crédito são instituições cujo objetivo principal é promover a prestação de serviços financeiros aos seus cooperados, buscando, simultaneamente, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento social (OCB, 2025). Enquanto os bancos exercem papel central na intermediação econômica reunindo e coordenando poupança e investimentos, as cooperativas de crédito surgem como alternativa baseada na cooperação (Jeucken, 2010).

O cooperativismo de crédito teve início em 1849, na Alemanha, como resposta aos juros abusivos praticados pelos bancos. No Brasil, consolidou-se em 1902, no estado do Rio Grande do Sul, com a criação da Sicredi Pioneira RS, a primeira cooperativa de crédito da América Latina. Fundada pelo Padre Jesuíta Theodor Amstad, e inspirada no modelo alemão, a cooperativa atuava junto a pequenos produtores rurais. Hoje, essa instituição é uma das maiores do país (OCB, 2025).

Nesse cenário, as cooperativas de crédito representam uma vertente essencial do cooperativismo. Para Franke (1973), o cooperativismo é um sistema de organização econômica que busca eliminar os desajustamentos sociais originados pelos excessos da intermediação capitalista. Historicamente, o cooperativismo em sentido amplo e o cooperativismo de crédito emergem como respostas a momentos de crise social (Viana et al., 2018). O movimento surge como reação ao capitalismo industrial nascente e à superação do interesse privado sobre o coletivo e comunitário, cujas consequências impactaram negativamente parte significativa da sociedade (Schneider, 1999).

Atualmente presente em todas as regiões brasileiras, o cooperativismo de crédito promove qualidade de vida, geração de oportunidades, sustentabilidade e bem-estar para milhões de pessoas. O setor reúne 700 cooperativas, com 17,9 milhões de cooperados e cerca de 112 mil empregos diretos. Sua solidez é evidenciada por R\$ 809 bilhões em ativos, mais de R\$ 15 bilhões em sobras do exercício e R\$ 98,9 bilhões em patrimônio líquido. O impacto social e territorial também é expressivo: o número de associados passou de 13,9 para 15,5 milhões, e essas cooperativas estão presentes em 332 municípios, com mais de 9 mil unidades de atendimento, consolidando-se como a maior rede de postos de atendimento do país (OCB, 2025).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, realizada por meio de revisão sistemática da literatura, com o objetivo de identificar, mapear e analisar como a produção científica aborda a inter-relação entre práticas ESG e o desenvolvimento de cooperativas de crédito. A revisão seguiu as diretrizes do PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), contemplando as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos (PRISMA, 2026).

A coleta de dados foi realizada em 04 de julho de 2025 nas bases Scopus, Web of Science e ScienceDirect, selecionadas para ampliar a abrangência da busca. Adotou-se o recorte temporal de 2015 a 2025, considerando exclusivamente artigos científicos revisados por pares. Os descritores, em língua inglesa, foram combinados pelos operadores booleanos AND e OR, conforme a estratégia: “Environmental Social and Governance” OR ESG OR “Sustainable practices” AND Cooperative OR “Credit cooperative”.

A busca identificou 9.349 registros: Scopus (n = 1.124), Web of Science (n = 3.903) e ScienceDirect (n = 4.322). Após a remoção de 1.077 duplicados, permaneceram 8.272 registros para triagem por título, resumo e palavras-chave. Desse processo, 106 estudos foram selecionados para leitura completa, dos quais 11 não foram recuperados, restando 95 para avaliação de elegibilidade.

Foram incluídos artigos revisados por pares, publicados entre 2015 e 2025, que abordassem pelo menos dois dos eixos centrais da pesquisa: ESG, cooperativas e instituições financeiras, incluindo bancos cooperativos, considerando que, em diferentes contextos internacionais, cooperativas de crédito podem receber essa denominação ou classificação. Os estudos também deveriam apresentar clareza temática e abordagem teórica ou empírica pertinente aos objetivos da pesquisa. Foram excluídos trabalhos fora do escopo, relacionados a outros setores ou ramos do cooperativismo, como turismo e agricultura, sem alinhamento aos objetivos ou que não atendessem aos critérios estabelecidos.

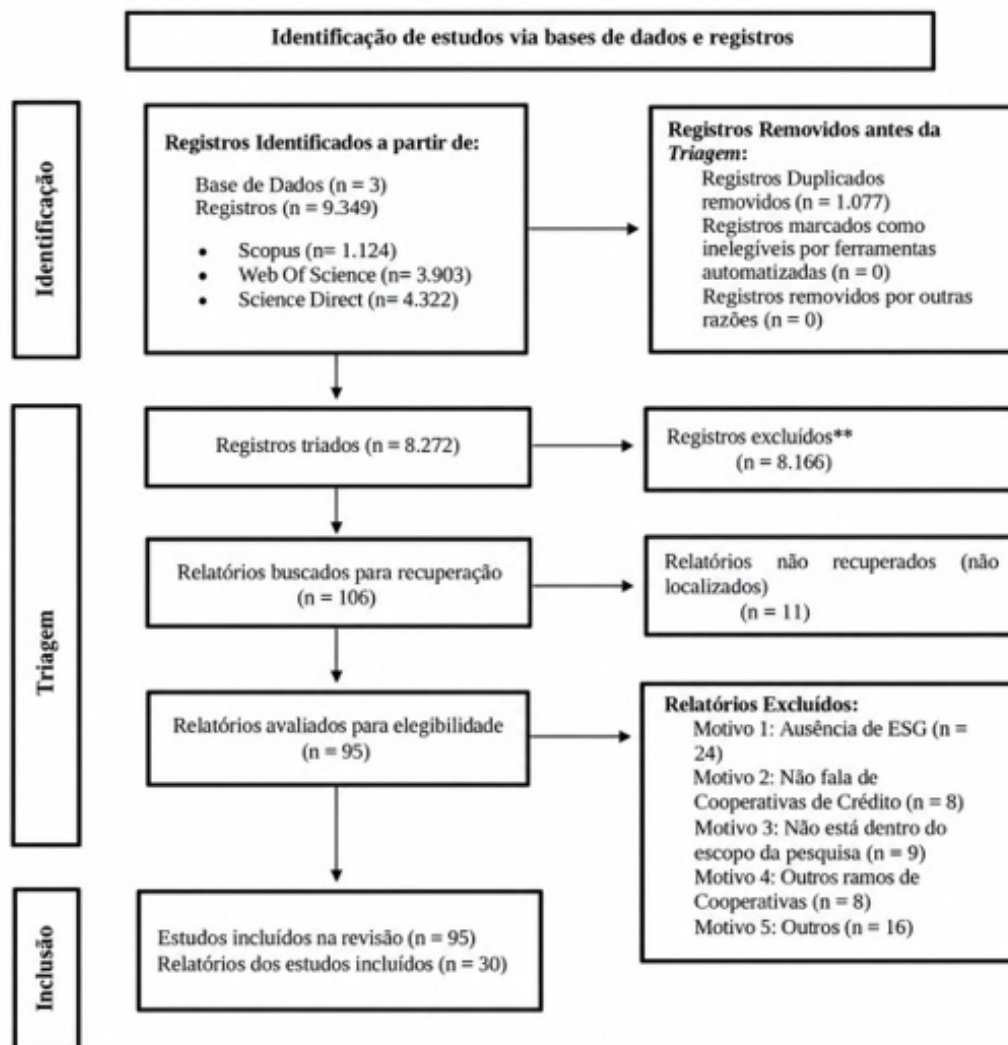
Na avaliação dos textos completos, 65 estudos foram excluídos: ausência da temática ESG (n = 24), não enquadramento no escopo das cooperativas de crédito (n = 8), inadequação ao escopo da pesquisa (n = 9), abordagem de outros ramos do cooperativismo (n = 8) e outros motivos (n = 16). Assim, 30 artigos compuseram o corpus final.

Os estudos foram triados com auxílio da plataforma Rayyan® e organizados em planilha do Microsoft Excel®, registrando-se título, autores, periódico, objetivo, principais resultados, contribuições e decisão de inclusão ou exclusão, com a respectiva justificativa.

Os 30 artigos foram submetidos à análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), visando identificar padrões, recorrências e aproximações temáticas. Após a leitura integral e sistematização dos objetivos, abordagens e resultados, os estudos foram agrupados por similaridade temática. Desse processo emergiram quatro eixos: (1) Desempenho e Gestão de Riscos ESG; (2) Divulgação de Sustentabilidade, Transparência e Reputação; (3) Inovação e Transformação Digital no Setor Bancário; e (4) Sustentabilidade em Contextos Específicos. As categorias, portanto, emergiram da análise do corpus e orientaram a sistematização e discussão dos resultados.

A Figura 1 apresenta o fluxograma PRISMA do processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, desde os registros inicialmente identificados até os 30 artigos que compuseram o corpus final.

Figura 1: Fluxograma PRISMA do processo de inclusão e exclusão de revisão do escopo de pesquisa.



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS DIRETRIZES PRISMA (2020).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, 30 artigos compuseram o corpus final da revisão sistemática. Inicialmente, os estudos foram caracterizados considerando aspectos como ano de publicação, idioma, periódico e contexto geográfico, além dos principais enfoques teóricos e metodológicos identificados. Essa caracterização possibilitou traçar um panorama da produção

científica analisada e compreender como os estudos relacionados às práticas ESG e ao cooperativismo de crédito têm se desenvolvido no período investigado.

Em relação ao contexto geográfico, os 30 artigos analisados evidenciam diversidade quanto aos locais de realização das pesquisas. A Itália apresentou a maior concentração, com cinco estudos (16,7%), seguida pela China, com quatro (13,3%), e pela Polônia e Reino Unido, com três estudos cada (10,0%). Brasil e Romênia apresentaram dois estudos cada (6,7%). Os demais estudos foram desenvolvidos nos Emirados Árabes Unidos, Espanha, França, Índia, Indonésia, Taiwan, Ucrânia e Zimbábue, com uma publicação em cada contexto. Também foram identificados estudos de abrangência global, envolvendo múltiplos países e o contexto da União Europeia. Os resultados demonstram, portanto, a presença da temática em diferentes contextos geográficos, com maior representatividade de pesquisas desenvolvidas no contexto europeu.

Posteriormente, realizou-se a leitura integral dos artigos, considerando seus objetivos, abordagens teórico-metodológicas e principais resultados. Para a organização e interpretação do corpus, adotou-se a análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. A categorização ocorreu a partir da identificação de temáticas recorrentes nos estudos e do agrupamento dos conteúdos segundo suas similaridades e proximidades conceituais.

A partir desse processo analítico, emergiram quatro eixos temáticos: Desempenho e Gestão de Riscos ESG; Divulgação de Sustentabilidade, Transparência e Reputação; Inovação e Transformação Digital no Setor Bancário; e Sustentabilidade em Contextos Específicos. Ressalta-se que os eixos não foram definidos previamente, mas constituídos a partir da análise do corpus selecionado, considerando a recorrência, a convergência e a proximidade dos temas abordados nos artigos. A sistematização dos estudos nos respectivos eixos temáticos é apresentada no Quadro I.

Quadro I - Síntese dos resultados e argumentações por eixo temático.

Eixo Temático	Número de Artigos	Referências	Argumentação
Desempenho e Gestão de Riscos ESG	15	Nițescu et al. (2020), Bortnikov et al. (2022), Menicucci et al. (2022), Fiordelisi et al. (2023), Ielasi et al. (2023), Riviuccio et al. (2023), Cantero-Saiz et al. (2024), Korzeb et al. (2024), Palmieri et al. (2024), Pyka et al. (2024), Wu et al. (2024), Zournatzidou et al. (2024), Li et al. (2025), Liu et al. (2025) e Muchenje et al. (2025).	Demonstram a relevância da integração dos critérios ESG como indicadores de eficiência, estabilidade e resiliência.
Divulgação de Sustentabilidade, Transparência e Reputação	6	Makarenko et al. (2020); Sebastião et al. (2024); Siregar et al. (2024); Castilla-Polo et al. (2024); Kara et al. (2024); e Taneja et al. (2025).	Evidenciam o papel estratégico da divulgação ESG para a construção da legitimidade institucional.

Eixo Temático	Número de Artigos	Referências	Argumentação
Inovação e Transformação Digital no Setor Bancário	7	Chiaromonte et al. (2022); Dicuonzo et al. (2024); Galeone et al. (2024); Gehrig et al. (2024); Queiroz et al. (2024); Chen et al. (2025); e Nițescu et al. (2025).	Apontam uma lacuna na literatura quanto ao papel das tecnologias digitais como potencializadoras das práticas ESG.
Sustentabilidade em Contextos Específicos	2	Kara et al. (2024); Taneja et al. (2025)	Destacam a necessidade de adaptar as práticas ESG às realidades institucionais e territoriais.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

Desempenho e Gestão de Riscos ESG

Esta categoria concentra a maior parte dos estudos analisados, reunindo pesquisas que relacionam práticas ESG ao desempenho organizacional, à estabilidade financeira e à gestão de riscos no setor bancário. De modo geral, os resultados apontam que a incorporação de critérios ESG pode contribuir para a eficiência, a qualidade dos ativos e a redução da exposição a riscos, embora seus efeitos possam variar conforme a dimensão ESG analisada, o modelo de negócio e as características das instituições (Menicucci & Paolucci, 2023; Palmieri et al., 2024; Cantero-Saiz et al., 2024). Com isso, os estudos reforçam que práticas sustentáveis reduzem riscos e podem gerar vantagem competitiva, especialmente em contextos de incerteza.

Na dimensão ambiental, os estudos evidenciam contribuições relacionadas à redução de riscos e à estabilidade das instituições financeiras. Fiordelisi et al. (2023) identificaram que maior desempenho ambiental está associado à redução do risco futuro de quedas extremas no preço das ações, enquanto Palmieri et al. (2024) verificaram que seus efeitos sobre o risco de inadimplência das instituições bancárias variam conforme o modelo de negócio bancário. Esses resultados demonstram que as práticas ambientais podem contribuir para a mitigação de riscos, embora seus efeitos dependem das características das instituições e do contexto em que são implementadas.

Na dimensão social, os resultados apresentam maior heterogeneidade. Menicucci e Paolucci (2023) identificaram que os aspectos sociais não apresentam efeitos positivos consistentes sobre todos os indicadores de desempenho, enquanto Palmieri et al. (2024) observaram que os efeitos dessa dimensão sobre o risco bancário podem variar entre as instituições. No cooperativismo financeiro, entretanto, aspectos como inclusão financeira, proximidade com os membros e atuação voltada ao desenvolvimento local demonstram afinidade com a dimensão social do ESG (Korzeb et al., 2024).

Quanto à governança, os estudos destacam sua importância para a incorporação das práticas ESG aos processos organizacionais. A independência e a composição dos conselhos, bem como a existência de estruturas específicas voltadas à sustentabilidade, estão associadas a melhores resultados ESG (Menicucci & Paolucci, 2022; Zournatzidou, 2024). Dessa forma, a governança

contribui para estabelecer responsabilidades, orientar decisões e integrar aspectos ambientais e sociais às estruturas de gestão das instituições financeiras.

Além das dimensões individualmente analisadas, a literatura demonstra que os fatores ESG vêm sendo incorporados às estruturas tradicionais de gerenciamento de riscos bancários, relacionando-se aos riscos de crédito, reputacional, operacional, regulatório e estratégico (Nițescu & Cristea, 2020; Bortnikov & Lyubich, 2022; Pyka & Nocoń, 2024). Essa integração também alcança as decisões de financiamento, uma vez que a consideração de critérios ESG nas operações de crédito e investimento amplia a influência das instituições financeiras sobre as práticas sustentáveis das organizações financiadas (Ielasi et al., 2023; Li et al., 2025; Muchenje et al., 2025).

No contexto das cooperativas de crédito, características como propriedade pelos membros, governança democrática, atuação local e relações de longo prazo demonstram afinidade com os princípios ESG (Korzeb et al., 2024). Assim, os estudos desta categoria evidenciam que a contribuição do ESG para o desempenho e a gestão de riscos está associada à sua integração às estruturas de governança, aos processos decisórios e às práticas de gestão das instituições financeiras. A seguir, o Quadro 2 sintetiza as principais contribuições dos artigos analisados.

Quadro 2 - Artigos enquadrados na dimensão “Desempenho e Gestão de Riscos ESG”

Autores	Subdimensão	Contribuição do Estudo
Fiordelisi et al. (2023)	Desempenho organizacional e estabilidade financeira	ESG consolida a resiliência e reduz riscos de inadimplência em períodos de crise.
Muchenje e Dang (2025)	Governança corporativa e alinhamento com stakeholders	A governança é essencial para práticas éticas e alinhamento entre partes interessadas.
Niyescu & Cristea (2020)	Gestão de riscos e impacto reputacional	A falta de práticas ESG prejudica a reputação junto a clientes, investidores e reguladores.
Korzeb et al. (2024)	Atuação estratégica dos bancos cooperativos	Cooperativas alinham-se naturalmente aos princípios ESG e promovem inclusão em nichos negligenciados.
Pyka et al. (2024)	Exposição e gestão de riscos ESG	Propõe uma abordagem para mensurar a exposição dos bancos aos riscos ESG e sua relação com a estabilidade e a resiliência do setor bancário.
Zournatzidou et al. (2024)	Liderança e desempenho ESG	Evidencia a influência de executivos e não executivos sobre o desempenho ESG dos bancos, relacionando características da liderança às métricas ESG.
Bortnikov et al. (2022)	Gestão de riscos ESG	Sistematiza os riscos ESG no setor bancário e apresenta mecanismos para sua gestão, destacando também o papel das autoridades supervisoras na transformação sustentável.
Rivieccio et al. (2023)	ESG e desempenho financeiro	Analisa a influência das dimensões ambiental, social e de governança sobre o desempenho financeiro dos bancos, considerando indicadores como ROA e desempenho de mercado.
Liu et al. (2025)	Estratégia ESG e desempenho organizacional	Analisa os efeitos da implementação de estratégias ESG sobre diferentes dimensões do desempenho organizacional de uma instituição bancária.

Autores	Subdimensão	Contribuição do Estudo
Wu et al. (2024)	ESG e eficiência financeira	Examina a relação entre desempenho ESG e eficiência das instituições financeiras, considerando riscos e custos de agência como mecanismos mediadores.
Menicucci et al. (2022)	Governança e desempenho ESG	Relaciona a diversidade dos conselhos de administração ao desempenho ESG, considerando características como gênero, idade, formação e nacionalidade.
Li et al. (2025)	ESG e acesso ao crédito	Evidencia o papel dos investidores institucionais sustentáveis na redução da assimetria de informação e na ampliação do acesso ao crédito e ao financiamento verde.
Ielasi et al. (2023)	Mensuração do desempenho ESG	Propõe o BESGI Score como instrumento de mensuração e comparação do desempenho sustentável de bancos europeus e latino-americanos.
Palmieri et al. (2024)	ESG e risco de inadimplência	Analisa como os modelos de negócios bancários e os pilares ESG interagem na determinação do risco de inadimplência das instituições.
Cantero-Saiz et al. (2024)	ESG e qualidade dos ativos	Demonstra a relação entre práticas ESG e qualidade dos ativos bancários, considerando o efeito moderador da lucratividade sobre essa relação.

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA.

Divulgação de Sustentabilidade, Transparência e Reputação

Esta categoria reúne estudos que analisam como as práticas ESG são comunicadas e avaliadas pelos stakeholders, com ênfase na qualidade dos relatórios de sustentabilidade, na transparência das informações e em seus reflexos sobre a reputação organizacional. A literatura aponta crescimento da divulgação de informações ambientais, sociais e de governança no setor financeiro, embora ainda persistam desafios relacionados à regulamentação, padronização e comparabilidade dos relatórios, especialmente em contextos nos quais os mecanismos regulatórios são menos desenvolvidos (Sebastião et al., 2024).

Nesse contexto, a transparência não depende apenas da quantidade de informações disponibilizadas, mas também de sua qualidade, conformidade e capacidade de representar as práticas efetivamente desenvolvidas pelas organizações. Makarenko et al. (2020) reforçam essa perspectiva ao demonstrarem que, apesar de níveis relativamente elevados de qualidade e conformidade nos relatórios bancários analisados, ainda existem oportunidades de melhoria quanto à padronização e à divulgação integral dos critérios ESG. Siregar et al. (2024), por sua vez, identificam relação positiva entre ESG e divulgação de sustentabilidade, além de apontarem a inovação verde como elemento que pode contribuir para a comunicação das práticas sustentáveis aos stakeholders.

Entretanto, maior divulgação não significa, necessariamente, maior transparência. A credibilidade das informações depende da correspondência entre aquilo que é comunicado e as práticas efetivamente realizadas. Nesse sentido, Venturelli et al. (2024) demonstram que inconsistências entre alegações ESG e desempenho podem gerar exposição reputacional, sobretudo quando

relacionadas ao pilar ambiental, reforçando a necessidade de informações verificáveis e coerentes com a atuação institucional. A governança assume papel relevante nesse processo ao influenciar a qualidade da divulgação e a implementação das estratégias ESG.

Além da função informacional, os critérios ESG também se relacionam ao desempenho das instituições. Chang et al. (2021) demonstram que seus efeitos sobre a eficiência bancária variam conforme o contexto econômico: práticas ambientais apresentaram contribuição para a eficiência de custos em economias asiáticas desenvolvidas, enquanto aspectos sociais e de governança tiveram maior contribuição nas economias em desenvolvimento. Esses resultados reforçam que a avaliação das informações ESG deve considerar as particularidades institucionais e econômicas em que as organizações estão inseridas.

No contexto cooperativo, Castilla-Polo et al. (2024) identificam desafios relacionados à formalização e padronização da divulgação ESG, o que dificulta a transparência e a comparação das informações entre as organizações. Diante dessa lacuna, os autores propõem o Cooperative ESG Disclosure Index (COOPESG), uma ferramenta que reúne diferentes indicadores para avaliar o quanto as cooperativas divulgam informações relacionadas às dimensões ambiental, social e de governança, permitindo identificar aspectos mais desenvolvidos e aqueles que ainda precisam ser aprimorados. Assim, os estudos convergem ao indicar que a divulgação de sustentabilidade pode fortalecer a transparência e a reputação institucional, desde que sustentada por informações padronizadas, verificáveis e coerentes com as práticas organizacionais. A seguir, o Quadro 3 sintetiza as principais contribuições dos artigos analisados nesta categoria:

Quadro 3 - Estratégias de divulgação ESG e seus impactos institucionais

Autores	Subdimensão	Contribuição do estudo
Sebastião et al. (2024)	Divulgação de Sustentabilidade e Transparência	Sistematiza a evolução das práticas de relato de sustentabilidade no setor bancário, identificando motivações, estratégias, desafios e limitações relacionados à divulgação de informações ESG.
Siregar et al. (2024)	Divulgação de Sustentabilidade e Transparência	Examina a relação entre desempenho ESG e divulgação da sustentabilidade, considerando a inovação verde e o sentimento dos investidores como elementos mediadores da qualidade dos relatórios de sustentabilidade.
Chang et al. (2021)	Imagem e Reputação Corporativa	Analisa a utilização conjunta de indicadores ESG e financeiros na avaliação da eficiência de custos das instituições bancárias asiáticas.
Makarenko et al. (2020)	Divulgação de Sustentabilidade e Transparência	Avalia a qualidade e a conformidade dos relatórios de sustentabilidade bancários e propõe um índice para mensurar sua adequação quanto a formato, conteúdo, regulamentação e auditoria.
Venturelli et al. (2024)	Imagem e Reputação Corporativa	Examina como práticas de ESG washing afetam a exposição reputacional dos bancos, destacando seus efeitos sobre a credibilidade institucional perante os stakeholders.
Castilla-Polo et al. (2024)	Divulgação de Sustentabilidade e Transparência	Desenvolve um índice de divulgação ESG específico para cooperativas, contribuindo para a mensuração e padronização da transparência das práticas de sustentabilidade nesse contexto.

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA.

Inovação e Transformação Digital no Setor Bancário

Esta categoria inclui artigos que investigam como a inovação tecnológica contribui para o avanço da sustentabilidade no setor financeiro, com ênfase em cooperativas de crédito e bancos regionais. As tecnologias emergentes, como digitalização de processos, plataformas digitais sustentáveis e ferramentas de avaliação automatizada, têm sido destacadas como impulsionadoras da eficiência operacional, da transparência e do acesso responsável ao crédito.

À medida que os fatores ESG se tornam mais relevantes na tomada de decisões financeiras, instituições do setor reconhecem a importância de integrá-los a seus modelos de classificação e análise de risco de crédito, contribuindo para a consolidação de um sistema financeiro mais sustentável e resiliente (Chen, 2025).

Os estudos também apontam que a transformação digital pode representar um risco disruptivo caso as instituições não acompanhem adequadamente os avanços tecnológicos. Nesse contexto, o desafio está em compatibilizar inovação digital com responsabilidade socioambiental, promovendo impactos positivos que vão além da eficiência operacional (Putri et al., 2019).

As cooperativas de crédito se destacam nesse cenário por associarem sua expansão a práticas ESG e sustentabilidade corporativa, estruturando suas iniciativas com base em metas claras, monitoramento de resultados e transparência na comunicação com stakeholders (Queiroz et al., 2024).

Os estudos destacam que a transformação digital representa um vetor estratégico para modernização institucional, mas também impõe desafios às instituições que não conseguirem alinhar suas operações aos novos padrões tecnológicos e às exigências ambientais e sociais. A seguir, o Quadro 4 sintetiza as principais contribuições dos artigos analisados:

Quadro 4 - Inovação e Sustentabilidade no Setor Bancário

Autores	Subdivisão	Contribuições do Estudo
Chiaromonte et al. (2022)	ESG, estabilidade e risco bancário	Evidencia a contribuição das práticas ESG para a estabilidade bancária e a redução do risco de default, especialmente em períodos de crise e diante de mudanças regulatórias relacionadas à divulgação não financeira.
Nițescu et al. (2025)	ESG e estratégia organizacional	Demonstra a evolução do ESG de uma perspectiva de conformidade para uma abordagem estratégica, associada à criação de valor, atração de investimentos e diferenciação competitiva no setor bancário.
Queiroz et al. (2024)	Cooperativismo de crédito e sustentabilidade	Evidencia o papel das cooperativas de crédito no financiamento de modelos de negócios circulares e no estímulo a práticas sustentáveis e inovadoras.
Dicuonzo et al. (2024)	FinTech, governança e desempenho ESG	Identifica relações entre o desenvolvimento de tecnologias financeiras e o desempenho ESG dos bancos, considerando também características de governança corporativa.
Gehrig et al. (2024)	ESG e resiliência bancária	Demonstra como o engajamento em responsabilidade social e o desempenho ESG podem contribuir para a resiliência das instituições bancárias em níveis individual e sistêmico.

Autores	Subdivisão	Contribuições do Estudo
Galeone et al. (2024)	FinTech e sustentabilidade	Evidencia a associação entre digitalização, adoção de tecnologias FinTech e melhoria do desempenho ambiental, social e de governança das instituições financeiras.
Chen et al. (2025)	ESG e classificação de crédito	Demonstra a influência das dimensões ESG sobre as classificações de crédito dos bancos, com implicações para avaliação de riscos, regulação e estratégias bancárias sustentáveis.

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA.

Sustentabilidade em Contextos Específicos

Esta categoria reúne estudos que evidenciam que os efeitos das práticas sustentáveis no setor financeiro não ocorrem de forma homogênea, mas podem variar conforme as condições sociais, institucionais, econômicas e conjunturais em que são implementadas. Nesse eixo, Kara et al. (2024) analisam a atuação responsável de instituições bancárias durante a pandemia da COVID-19, demonstrando como um cenário de crise pode alterar a percepção do mercado sobre ações socialmente responsáveis. Já Taneja et al. (2025) examinam, no contexto bancário indiano, os fatores que influenciam a adoção de serviços bancários sustentáveis pelos consumidores e sua contribuição para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em conjunto, os estudos reforçam que a adoção, a percepção e os resultados das práticas sustentáveis dependem das características específicas do contexto em que ocorrem. O Quadro 5 apresenta a sistematização dos estudos que compõem esse eixo.

**Quadro 5 - Sistematização dos estudos do eixo
Sustentabilidade em Contextos Específicos**

Autores	Subdivisão	Contribuições do estudo
Kara et al. (2024)	Responsabilidade social e sustentabilidade em períodos de crise	Analisa os efeitos das ações socialmente responsáveis dos bancos durante a pandemia da COVID-19, evidenciando que nem sempre foram valorizadas pelos investidores e, em alguns casos, estiveram associadas a desempenho negativo das ações.
Taneja et al. (2025)	Serviços bancários sustentáveis e ODS	Evidencia a influência dos consumidores na adoção de serviços bancários sustentáveis e sua contribuição para o alcance dos ODS.

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA.

Discussão dos resultados

A revisão sistemática revelou que, apesar do crescente interesse acadêmico pelas práticas ESG no setor financeiro, ainda há escassez de estudos direcionados especificamente às cooperativas de crédito. Essa característica do campo demandou a adoção de critérios rigorosos de seleção e

elegibilidade, de modo a assegurar a aderência dos estudos ao objetivo da pesquisa. Observou-se, ainda, que a utilização do descritor “ESG” nas bases de dados resultou em um volume expressivo de publicações, evidenciando a expansão da temática na literatura recente e, simultaneamente, a necessidade de um processo criterioso de triagem para delimitação do corpus analisado.

Considerando a limitada produção direcionada especificamente às cooperativas de crédito, foram incluídos estudos desenvolvidos no setor financeiro e bancário que apresentavam aderência às dimensões investigadas e potencial de contribuição para a compreensão das práticas ESG no contexto das instituições financeiras. Essa delimitação possibilitou ampliar a análise sem afastar-se do escopo da pesquisa, permitindo identificar práticas, mecanismos e resultados que podem contribuir para a compreensão do ESG no contexto do cooperativismo de crédito.

A análise de conteúdo realizada a posteriori possibilitou a identificação de quatro categorias temáticas emergentes do corpus: (1) Desempenho e Gestão de Riscos ESG; (2) Divulgação de Sustentabilidade, Transparência e Reputação; (3) Inovação e Transformação Digital no Setor Bancário; e (4) Sustentabilidade em Contextos Específicos. A constituição dessas categorias ocorreu a partir da recorrência, similaridade e proximidade conceitual dos conteúdos identificados nos estudos, permitindo sistematizar diferentes perspectivas relacionadas à incorporação das práticas ESG no setor financeiro. Os resultados evidenciam relações entre ESG e aspectos como gestão de riscos, desempenho institucional, transparência, reputação, inovação tecnológica e sustentabilidade, demonstrando a multidimensionalidade da temática.

No que se refere especificamente à inovação, observou-se que sua relação com as práticas ESG foi abordada de forma menos aprofundada no corpus analisado quando comparada às discussões relacionadas ao desempenho, riscos, sustentabilidade e aspectos institucionais. Embora alguns estudos estabeleçam aproximações entre transformação digital, FinTech e desempenho ESG, ainda são limitadas as investigações que analisam de forma integrada inovação, ESG e cooperativas de crédito. Esse resultado evidencia uma oportunidade para o avanço da literatura, especialmente quanto à compreensão dos mecanismos pelos quais práticas de inovação e ESG podem ser incorporadas e institucionalizadas no contexto do cooperativismo de crédito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão sistemática teve como objetivo identificar, sistematizar e analisar como a literatura científica tem abordado a relação entre práticas ESG e o desenvolvimento das cooperativas de crédito. A análise dos 30 artigos que compuseram o corpus permitiu identificar diferentes perspectivas acerca da incorporação das práticas ambientais, sociais e de governança no setor financeiro, organizadas em quatro eixos temáticos: Desempenho e Gestão de Riscos ESG; Divulgação de Sustentabilidade, Transparência e Reputação; Inovação e Transformação Digital no Setor Bancário; e Sustentabilidade em Contextos Específicos.

Em resposta ao objetivo proposto, os resultados demonstram que a literatura relaciona as práticas ESG principalmente ao desempenho e à gestão de riscos, à estabilidade e resiliência das instituições financeiras, à transparência e reputação institucional, à transformação digital e à adoção

de práticas sustentáveis. No contexto cooperativo, os estudos identificados também evidenciam aproximações entre sustentabilidade e características próprias do cooperativismo, especialmente no que se refere ao desenvolvimento local, à inclusão financeira, à responsabilidade social e ao relacionamento com a comunidade. Dessa forma, os achados indicam que as práticas ESG podem contribuir para o desenvolvimento das cooperativas de crédito tanto em aspectos econômicos e institucionais quanto sociais e ambientais.

A análise também evidenciou que a produção científica direcionada especificamente às cooperativas de crédito ainda é limitada, predominando estudos desenvolvidos no setor bancário e financeiro de forma mais ampla. Essa característica constituiu uma limitação da revisão e demandou a inclusão de estudos sobre instituições financeiras cujas abordagens apresentassem aderência ao objeto investigado. Ao mesmo tempo, esse resultado evidencia uma lacuna na literatura e reforça a necessidade de ampliar as investigações sobre ESG considerando as particularidades do modelo cooperativista.

Entre os temas identificados no corpus, a inovação e a transformação digital emergiram como uma das interfaces relacionadas às práticas ESG, sobretudo por meio de estudos sobre FinTech, digitalização e desempenho ambiental, social e de governança. Entretanto, verificou-se menor presença de pesquisas que relacionam diretamente inovação, ESG e cooperativas de crédito. Assim, em vez de constituir uma dimensão previamente estabelecida pela pesquisa, a inovação configura-se como um achado decorrente da análise do corpus, cuja relação com o cooperativismo de crédito ainda apresenta possibilidades de aprofundamento científico.

A principal contribuição teórica do estudo reside na sistematização das abordagens identificadas na literatura, permitindo compreender os principais temas associados às práticas ESG no setor financeiro e suas interfaces com o cooperativismo de crédito. Do ponto de vista prático, os resultados podem contribuir para que gestores de cooperativas reconheçam aspectos relacionados à gestão de riscos, transparência, responsabilidade social, sustentabilidade e transformação digital como elementos relevantes para o desenvolvimento institucional. No âmbito social, os achados reforçam a importância das cooperativas de crédito enquanto organizações potencialmente capazes de conciliar desempenho econômico, inclusão financeira, desenvolvimento local e responsabilidade socioambiental.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a realização de estudos empíricos direcionados especificamente às cooperativas de crédito, utilizando abordagens qualitativas, quantitativas ou mistas que permitam avaliar a adoção e os efeitos das práticas ESG nesses contextos. Também se mostra pertinente aprofundar as relações identificadas nesta revisão entre ESG e inovação, transformação digital, economia circular, gestão de riscos e governança, considerando as particularidades institucionais e os princípios que caracterizam o cooperativismo de crédito.

REFERÊNCIAS

- Atchabahian, A. C. R. (2022). ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios. Expressa.
- Barbieri, J. C. (2023). Inovação e desenvolvimento sustentável. Editora Blucher.
- Belhouari, A., et al. (2005). La responsabilidad social de las empresas: ¿Un nuevo valor para las cooperativas? CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (53), 191–208.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2019). Inovação e empreendedorismo (3ª ed.). Bookman.
- Bortnikov, H., & Liubych, O. (2022). Управління ESG-ризиками в українських банках [Managing ESG risks in Ukrainian banks]. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6(47), 19–33. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3885>
- Cantero-Saiz, M., Polizzi, S., & Scannella, E. (2024). ESG and asset quality in the banking industry: The moderating role of financial performance. Research in International Business and Finance, 69, 102221. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102221>
- Castilla-Polo, F., García-Martínez, G., Guerrero-Baena, M. D., & Polo-Garrido, F. (2024). The cooperative ESG disclosure index: An empirical approach. Environment, Development and Sustainability. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-04719-x>
- Cepinski, J., Žirgūtis, V., & Žirgūtienė, S. (2014). Financial cooperatives as drivers for sustainable development in the knowledge economy. Environmental Research, Engineering and Management, 66(4), 38–50.
- Chang, H.-Y., Liang, L.-W., & Liu, Y.-L. (2021). Using Environmental, Social, Governance (ESG) and financial indicators to measure bank cost efficiency in Asia. Sustainability, 13(20), 11139. <https://doi.org/10.3390/su132011139>
- Chiaromonte, L., Dreassi, A., Girardone, C., & Piserà, S. (2022). Do ESG strategies enhance bank stability during financial turmoil? Evidence from Europe. The European Journal of Finance, 28(12), 1173–1211. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2021.1964556>
- Chen, S.-L., Wang, D.-N., & Chen, H.-W. (2025). The impact of ESG factors on credit ratings: An empirical study of European banks. International Review of Economics & Finance, 99, 104056. <https://doi.org/10.1016/j.irref.2025.104056>
- Dicuonzo, G., Donofrio, F., Rinaldo, S., & Dell'Atti, V. (2022). The effect of innovation on environmental, social and governance (ESG) practices. Meditari Accountancy Research, 30(4), 1191–1209. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2020-1120>
- Dicuonzo, G., Palmaccio, M., & Shini, M. (2024). ESG, governance variables and Fintech: An empirical analysis. Research in International Business and Finance, 69, 102205. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102205>
- Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship. Harper & Row.
- Forcadell, F. J., Aracil, E., & Úbeda, F. (2019). The influence of innovation on corporate sustainability in the international banking industry. Sustainability, 11(11), 3210. <https://doi.org/10.3390/su11113210>
- Franke, W. (1973). Direito das sociedades cooperativas: Direito cooperativo. Saraiva.
- Fiordelisi, F., Ricci, O., & Santilli, G. (2023). Environmental engagement and stock price crash risk: Evidence from the European banking industry. International Review of Financial Analysis, 88, 102689. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102689>
- Ielasi, F., Bellucci, M., Biggeri, M., & Ferrone, L. (2023). Measuring banks' sustainability performances: The BESGI score. Environmental Impact Assessment Review, 102, 107216. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107216>
- Galeone, G., Rinaldo, S., & Fusco, A. (2024). ESG and FinTech: Are they connected? Research in International Business and Finance, 69, 102225. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102225>
- Gehrig, T., Iannino, M. C., & Unger, S. (2024). Social responsibility and bank resiliency. Journal of Financial Stability, 70, 101191. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2023.101191>
- Global, Pacto. (2025). ESG: Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa. <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>
- Jeucken, M. (2010). Sustainable finance and banking: The financial sector and the future of the planet. Presencing Institute.
- Jesuka, D., et al. (2025). O impacto da inovação verde e do desempenho ESG na dívida da firma. BBR: Brazilian Business Review, 22, e20231610.
- Bezerra Júnior, J. (2023). As práticas de ESG e o cooperativismo. Revista APMED, 2(1).
- Kara, A., Ongena, S., & Yildiz, Y. (2024). Does being a responsible bank pay off? Evidence from the COVID-19 pandemic. Journal of Financial Stability, 74, 101317. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101317>

- Krug, A. U. (2023). Cooperativismo, modelo de desenvolvimento sustentável: Uma contribuição fundamentada nos princípios ESG para cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.
- Korzeb, Z., Niedziółka, P., Szpilko, D., & Torre Gallegos, A. de la. (2024). A bibliometric analysis of ESG performance in the cooperative banks: From the current status to future directions. *Economics and Environment*, 89(2), 809. <https://doi.org/10.34659/eis.2024.89.2.809>
- Liu, W., & Yan, H. (2025). The evaluation of ESG strategy implementation effect based on performance prism: Evidence from the industrial and commercial bank of China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 395. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-02683-6>
- Li, S., Jiang, Y., & Dong, L. (2025). Financing sustainability: Sustainable institutional investors and bank loan access. *Journal of International Money and Finance*, 139, 103387. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2025.103387>
- Makarenko, I., Sukhonos, V., Zhuravlyova, I. V., Legenchuk, S., & Szołno, O. (2020). Sustainability reporting assessment for quality and compliance: The case of Ukrainian banks' management reports. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 117–129. [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.11](https://doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.11)
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2022). Board diversity and ESG performance: Evidence from the Italian banking sector. *Sustainability*, 14(20), 13447. <https://doi.org/10.3390/su142013447>
- Muchenje, L. T., Coupe, T., & Dang, H. D. (2025). Credit development and ESG performance: Cross-country evidence. *Research in International Business and Finance*, 78, 103007. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.103007>
- Nițescu, D. C., & Cristea, M.-A. (2020). Environmental, social and governance risks – new challenges for the banking business sustainability. *Economic Amphitheater*, 22(55). <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/692>
- Nițescu, D. C., Ciobanu, R., Călin, A. E., Rusu, A.-G., & Vierescu, E.-M. (2025). From cost to opportunity: The role of ESG in banking. *Amfiteatru Economic*, 27(68), 235–252. <https://doi.org/10.24818/EA/2025/68/235>
- Palmieri, E., Ferilli, G. B., Altunbas, Y., Stefanelli, V., & Geretto, E. F. (2024). Business model and ESG pillars: The impacts on banking default risk. *International Review of Financial Analysis*, 91, 102978. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102978>
- Pinho, C. M. D., Gonçalves, T. J. C., & de Lima, D. H. S. (2020). As práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. *Anais do Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Putri, W. H., Nurwiyanta, N., Sungkono, S., & Wahyuningsih, T. (2019). A FinTech emergente e a folga financeira no desempenho financeiro corporativo. *Investment Management and Financial Innovations*, 16, 348–354.
- Pyka, I., & Nocoń, A. (2024). Exposure to the ESG risk of the Polish banking sector. *Economics and Environment*, 88(1). <https://doi.org/10.34659/eis.2024.88.1.701>
- Queiroz, F., Lima, N. C., Queiroz, J., Oliveira, R. C. de, & Marques, E. L. (2024). Cooperativas de crédito e economia circular: Estratégias para alavancar os modelos de negócios circulares. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 20(60). <https://doi.org/10.3895/rts.v20n60.18294>
- Ribeiro, A. R. (2024). *A força do ESG*. Editora Alta Books.
- Rivieccio, G., Beltrame, F., & Scip, A. (2023). ESG dimensions and bank performance: An empirical investigation in Italy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 23(9), 1679–1701. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2022-0094>
- Ruggie, J. (2021). Keynote address by John Ruggie at the event “The ‘S’ in ESG: Best practices and the way forward?”. Shift. <https://shiftproject.org/keynote-ruggie-s-esg-july-2021/>
- Salim, C. (2009). *Introdução ao empreendedorismo*. GEN Atlas.
- Santos, P. M. S. (2012). La banca ética en Europa: El enfoque del crédito como criterio de configuración de un espacio de alternativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 276–299.
- Schneider, J. O. (1999). *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. Unisinos.
- Schumpeter, J. A. (1949). *Theory of economic development*. Harvard University Press.
- Sicoob. (2023). Quais são os 7 princípios do cooperativismo? https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/noticias/-/asset_publisher/xAiolawpOI5S/content/id/169313443
- Soler, F., & Palermo, C. (2023). ESG (ambiental, social e governança): Da teoria à prática. *Expressa*.
- Siregar, I. F., Ismail, T., Taqi, M., & Soleha, N. (2024). Influence of ESG on sustainability reporting: Mediation rule of green innovation and investor sentiment. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(1), 452–463. <https://doi.org/10.32479/ijeep.14988>
- Sebastião, A. M., Tavares, M. C., & Azevedo, G. (2024). Evolução e desafios dos relatórios de sustentabilidade no setor bancário: Uma revisão sistemática da literatura. *Administrative Sciences*, 14(12), 333. <https://doi.org/10.3390/admsci14120333>

- Taneja, S., Siraj, A., Mathiyazhagan, K., & Khorana, S. (2025). From demand to impact: Can sustainable banking services advance UN Sustainable Development Goals? *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.4142>
- Vaz, E. D., & Pigatto, G. A. S. (2023). Uma revisão e algumas reflexões sobre indicadores de avaliação de sustentabilidade em cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 9(18), e6. <https://doi.org/10.5902/2359043263563>
- Venturelli, V., Pedrazzoli, A., Pennetta, D., & De Novellis, G. (2024). Assessing the influence of ESG washing on bank reputational exposure: A cross-country analysis. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12727>
- Viana, C. L., Vaccaro, G. L. R., & Venzke, C. S. (2018). Sustentabilidade e os diferenciais cooperativos: Um estudo em um sistema cooperativo de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 5(9). <https://doi.org/10.5902/2359043230627>
- Zeng, H., Li, R. Y. M., & Zeng, L. (2022). Evaluating green supply chain performance based on ESG and financial indicators. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 982828.
- Zournatzidou, G. (2024). Evaluating executives and non-executives' impact toward ESG performance in banking sector: An entropy weight and TOPSIS method. *Administrative Sciences*, 14(10), 255. <https://doi.org/10.3390/admsci14100255>
- Wu, Z., & Chen, S. (2024). Does Environmental, Social, and Governance (ESG) performance improve financial institutions' efficiency? Evidence from China. *Mathematics*, 12(9), 1369. <https://doi.org/10.3390/math12091369>

ANÁLISE DOS PORTAIS DOS CONSELHOS MUNICIPAIS BRASILEIROS: A JUSTIÇA SOCIAL FACILITADA POR MEIO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS

ANALYSIS OF BRAZILIAN MUNICIPAL COUNCIL PORTALS: SOCIAL JUSTICE FACILITATED THROUGH DIGITAL TECHNOLOGIES

ERIKA LIRIA MATSUGANO

erikamatsugano@ufpr.br
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
<https://orcid.org/0000-0001-5011-7168>

TAIANE RITTA COELHO

taianecoelho@ufpr.br
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
<https://orcid.org/0000-0003-2607-0704>

R E S U M O

A necessidade de investigações teóricas e empíricas sobre o papel das tecnologias digitais no contexto da justiça social é evidenciada por uma dinâmica em que os portais se tornam não apenas locais de consulta, mas também de pleito de demandas e de esclarecimentos, tanto da municipalidade quanto da administração pública. O objetivo é analisar como esses portais podem fortalecer a justiça social ao facilitar o pleito de demandas. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão de literatura e análise de conteúdo de websites (*web content analysis*) nos portais dos conselhos municipais das 26 capitais brasileiras, do Distrito Federal e das 10 cidades com maior Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). Resultados mostraram que os portais são facilmente localizáveis, com boa visibilidade online e presença nas redes sociais. Contudo, muitos não oferecem informações completas nem funcionalidades adequadas, o que limita seu potencial de promover justiça social. Conclui-se que, embora haja avanços na disponibilização de informações, é necessário aprimorar a qualidade, apresentação e interatividade dos portais para garantir maior controle social e participação efetiva da população. Reforçando a necessidade de investimentos em ferramentas digitais que reduzam desigualdades e ampliem o acesso à informação como instrumento de cidadania.

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

conselhos municipais; tecnologias de informação e comunicação digitais; justiça social; *web content analysis*.

A B S T R A C T

The need for theoretical and empirical investigations into the role of digital technologies in the context of social justice is evidenced through a dynamic in which municipal council portals become

not only spaces for consultation, but also platforms for submitting demands and obtaining clarifications from both the municipality and public administration. The objective of this study is to analyze how these portals can strengthen social justice by facilitating the expression of public demands. The research was conducted through a literature review and web content analysis of the portals of municipal councils in Brazil's 26 state capitals, the Federal District, and the 10 cities with the highest Municipal Human Development Index (MHDI). The results indicate that the portals are easily accessible online, with strong visibility and presence on social media. However, many of them lack comprehensive information and adequate functionalities, which limits their potential to promote social justice. The study concludes that, despite progress in information availability, it is necessary to improve the quality, presentation, and interactivity of these portals to ensure greater social oversight and effective public participation. The findings underscore the need for investment in digital tools that reduce inequalities and expand access to information as a means of fostering citizenship.

KEYWORDS

municipal council; digital information and communication technologies; social justice, web content analysis.

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo analisar como os portais dos conselhos municipais (CM) podem facilitar a justiça social e proporcionar maior acesso e transparência das informações. Em contraste com pesquisas anteriores sobre e-governança e inclusão digital que se concentraram predominantemente na disponibilidade técnica das ferramentas, este estudo busca preencher uma lacuna ao examinar a dimensão finalística dessas tecnologias: sua capacidade de promover a justiça social (Aanestad et al., 2022; Barry, 1989) e o fortalecimento do cidadão nos Conselhos Municipais (CM) (Bronstein; Fontes Filho; Pimenta, 2017; Barbosa; Cunha, 2014). O diferencial desta investigação reside no fato de não se limitar à análise da transparência passiva, mas de considerar o potencial interativo das plataformas digitais, especialmente no que diz respeito à conversão de dados em instrumentos efetivos de participação e cidadania (Gonzaga; Avila; Gonzaga, 2025; Tavares; Vieira, 2022). Trata-se, portanto, de compreender não apenas o acesso às tecnologias, mas a forma como elas pode ser apropriada pelos sujeitos para ampliar sua voz política e sua atuação nos espaços públicos de decisão (Avritzer, 2011; Vaz, 2011; Smith, 2009).

O foco principal da análise recai sobre o papel dos conselhos municipais (CM) enquanto órgãos institucionais de natureza deliberativa e consultiva, cuja função é apoiar o poder público na formulação e implementação de políticas públicas (Avritzer, 2011; Barbosa e Cunha, 2014; Barddal e Torres, 2020; Vaz, 2011). Esses conselhos, além de serem espaços democráticos, desempenham um papel como plataformas participativas, funcionando como canais ágeis, acessíveis e desburocratizados de acesso à informação e para a proposição de questionamentos (Rezende e Cândido,

2016). A atuação desses conselhos pode induzir mudanças significativas nas políticas públicas, com a colaboração entre seus membros e os agentes governamentais, aprimorando a qualidade dos serviços prestados.

A composição dos conselhos municipais (CM) é estruturada de forma paritária, reunindo representantes da sociedade civil e do poder público, com o objetivo de garantir a participação cidadã em todas as etapas das políticas públicas, desde o requerimento até a análise, aplicação e fiscalização dessas políticas públicas (Bronstein *et al.*, 2017). Esses conselhos são criados como espaços onde os cidadãos podem atender aos seus próprios interesses, bem como aos da comunidade, abordando questões tanto individuais quanto coletivas. Assim, os conselhos desempenham um papel crucial na promoção da justiça social, ao possibilitarem a expressão e a atuação cidadã na melhoria das condições sociais (Sallati *et al.*, 2021).

A efetiva participação civil é amplamente facilitada pelo acesso a informações, que desempenha um papel crucial na construção de questões sociais, políticas e culturais. Nesse contexto, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) são frequentemente vistas como ferramentas essenciais para promover a igualdade no acesso às oportunidades, beneficiando diversas subpopulações (Aanestad *et al.*, 2022). Os portais não se limitam a ser espaços de consulta, mas também se configuram como canais para a apresentação de demandas, esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas.

A necessidade de investigações teóricas e empíricas sobre os complexos papéis das tecnologias digitais no contexto da justiça social é evidenciada por essa dinâmica; os portais se tornam não apenas locais de consulta, mas também locais de pleito de demandas, de esclarecimentos, tanto da municipalidade quanto da administração pública. Nesse contexto, Santos *et al.* (2020) enfatizam que a justiça social está intrinsecamente ligada ao protagonismo do cidadão.

Avaliar os dados dos sites dos CM, com foco na qualidade da informação disponibilizada e nas características de cada portal, possibilita uma análise aprofundada da forma como esses sites interagem com os usuários. Essa abordagem pode gerar inferências sobre a utilização ideal dessas plataformas como meios de comunicação e de acesso à informação. Portanto, além de poder oferecer subsídios para debates sobre o uso das TIC pelos CM, esta pesquisa visa contribuir para a análise de como a justiça social pode ser promovida por meio do maior envolvimento dos cidadãos, facilitado pelo acesso às informações essenciais relacionadas a cada conselho.

Diante do exposto, busca-se responder à seguinte questão: Como as informações dos portais dos CM brasileiros podem facilitar a promoção e o fortalecimento da justiça social por meio do uso das tecnologias digitais? Mais especificamente, para responder à questão, analisou-se um panorama dos portais dos CM das capitais brasileiras e das 10 cidades com maior Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM).

Trata-se de uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa, objetivos descritivos e procedimentos documentais, sobretudo de levantamento de dados por observação dos portais dos CM. O estudo pretende contribuir para a construção do conhecimento sobre os portais dos CM, tendo como foco o uso das TIC e a promoção da justiça social, buscando compreender a finalidade desses conselhos, especialmente para potencializar a participação da sociedade por meio das tecnologias de informação e comunicação digitais (TICD).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O uso das TIC está intrinsicamente relacionado à prestação de serviços públicos, transformando a forma de interação entre o governo e o cidadão e promovendo maior interatividade. As TIC impactam diversos aspectos da sociedade, incluindo a economia, a cultura, o sistema democrático e a administração pública (Pinho, 2011). Nesse contexto, a gestão pública, que passou por diversas reformas e transformações ao longo do tempo, vivenciou uma mudança significativa nas duas últimas décadas do século XX, impulsionada pelas inovações tecnológicas e pela digitalização dos processos administrativos.

A democracia digital, ao integrar a internet e as TIC, amplia os espaços de participação cidadã, fortalecendo a formulação e o controle social das políticas públicas. O uso de ferramentas digitais, como redes sociais e plataformas colaborativas, promove maior transparência, engajamento político e aproximação entre governo e sociedade. (Tavares e Vieira, 2022).

José Antonio da Silva *et al.* (2024) argumentam que o uso das tecnologias digitais na gestão pública em saúde só terá seu impacto pleno com um planejamento estratégico cuidadoso e um compromisso contínuo com a inovação. A participação da sociedade e o controle social ganham novos contextos na democracia digital, uma vez que as arenas políticas ganham contornos mais populares e superam as barreiras das participações *off-line*, que envolvem dispêndio de tempo e necessidade presencial do cidadão, graças à conectividade e à acessibilidade da informação a todos, proporcionadas pelas TIC (Deth, 2015; Phang e Kankanhalli, 2007).

A tecnologia digital deve servir para ampliar o debate público, onde a sociedade e os cidadãos possam participar ativamente das tomadas de decisões e aplicação e fiscalização das políticas públicas, sendo complementar para a democracia, para Gomes (2005, p. 65) a existência de uma rede de debate online afasta várias problemáticas enfrentadas na rede *offline*, haja vista a superação de entraves, entre eles as limitações de espaço e tempo, os quais influenciam diretamente no debate público *offline*. No exercício democrático digital, o cidadão não depende de disponibilidades físicas ou de tempo; ele participa do jogo democrático de dentro de sua própria casa, praticando outra atividade ou até mesmo outra reunião cívica.

Em suma, a democracia digital representa uma evolução significativa na relação entre governo e cidadãos, proporcionando novas formas de participação política e social, “para a construção de uma democracia mais equitativa, responsiva e plural”. (Gonzaga et al. 2025). As TIC desempenham um papel crucial nesse processo, facilitando a comunicação, a transparência e a colaboração, e contribuindo para a construção de uma sociedade mais democrática e informada.

Dos Conselhos Municipais

A crescente busca dos cidadãos por serviços públicos de maior qualidade, especialmente aqueles que impactam diretamente sua qualidade de vida, tem sido facilitada pela adoção de TIC. Essas tecnologias proporcionam acesso mais ágil e simplificado aos serviços públicos e aos atos da

administração pública, além de promoverem a implementação de políticas públicas mais eficazes (Torres, 2022).

Os Conselhos Municipais (CM) são órgãos vinculados diretamente ao Poder Executivo, estabelecidos por legislação municipal. Compostos por representantes do poder público e da sociedade civil, esses conselhos desempenham um papel fundamental na promoção da participação cidadã na gestão pública. Silva e Souza (2023) destacam que a estrutura de governança dos CM, caracterizada por regras claras de deliberação, processos transparentes e democráticos, além de mecanismos de prestação de contas, pode aumentar a confiança da sociedade civil na administração pública e melhorar a eficiência na formulação de políticas públicas.

É importante considerar que o fato de os conselhos terem sido criados e montados não significa uma participação efetiva da sociedade civil, até mesmo pode limitar a sua participação e os conselhos podem ser extensões do governo atuante do que um espaço real de tomada de decisões democráticas. (Lima e Pereira, 2021). Costa e Almeida (2020) apontam que a composição dos conselhos pode ser influenciada por diversos fatores (renda, escolaridade e situação política), podendo afetar a representatividade e a efetividade das tomadas de decisão. Bronstein *et al.* (2017) os definem como forma de ampliar a participação dos cidadãos na elaboração e implementação das políticas públicas, contribuindo dessa forma para fortalecer uma democracia participativa e aumentar a confiança na administração pública.

Tecnologias de informação e comunicação digitais na promoção da justiça social

A temática sobre o acesso à informação com o uso da tecnologia pode aproximar a comunidade dos governos, com a disponibilização das informações de forma adequada, permitindo ao cidadão uma tomada de decisão consciente para garantir a participação efetiva das pessoas nos processos decisórios. Alguns países entenderam que a internet seria um novo espaço para revigorar as relações, não só para informações em sites, mas também para campanha eleitoral e votação (Coleman, 2015).

Estudos recentes indicam que essa dinâmica é relevante para países em desenvolvimento, onde as TIC têm o potencial de reduzir barreiras geográficas e socioeconômicas, promovendo um acesso mais igualitário à informação e, consequentemente, à participação política (González *et al.*, 2020). Em um cenário ideal, as tecnologias digitais se configuram como uma ferramenta poderosa para fortalecer a democracia, tornando-a mais acessível e fluida para todos os cidadãos, independentemente de sua condição social.

Na teoria da justiça proposta por Barry (1989), a justiça social é um atributo das instituições sociais que, no conjunto, determinam o acesso ou as possibilidades de acesso dos membros de uma sociedade a recursos que são meios para a satisfação de uma grande variedade de desejos. A justiça social, portanto, não se limita à distribuição equitativa de bens materiais, mas envolve também a estruturação de instituições que proporcionem condições adequadas para que todos os cidadãos possam alcançar uma vida digna, com acesso igualitário às oportunidades e recursos necessários para a realização de seus projetos de vida.

Barry (1989) enfatiza que a justiça social é um conceito que, quando aplicado ao cenário atual das democracias digitais, ganha uma nova dimensão, pois as TIC podem desempenhar um papel central na ampliação do acesso à educação, à saúde e a outros serviços essenciais. A justiça social, então, não é apenas uma questão de distribuição de recursos materiais, ela requer que, independentemente de sua classe social, os cidadãos têm acesso à informação e à participação nos processos decisórios.

Para que um indivíduo seja considerado excluído no ambiente digital, ele pode ser enquadrado em três dimensões de exclusão. Almeida *et al.* (2005) descrevem a primeira como a falta de acesso a um computador, por exemplo. A segunda é o desconhecimento ou a falta de habilidades básicas de utilização desses dispositivos (sem letramento ou alfabetização digital). E a última forma é a falta de conhecimento técnico necessário para a utilização de tecnologias e ferramentas digitais.

Essas formas de exclusão digital refletem a disparidade no acesso e no uso de tecnologias, criando barreiras significativas para a plena participação no mundo digital e, consequentemente, na sociedade contemporânea. A exclusão digital não se limita apenas à ausência de acesso físico às tecnologias, mas também envolve uma dimensão cognitiva e técnica, em que a falta de habilidades e conhecimentos impede o indivíduo de aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia. No contexto em que a digitalização está cada vez mais presente nas relações sociais, políticas e econômicas, é necessário superar essas formas de exclusão digital para garantir que todos tenham igualdade de oportunidades e possam participar plenamente da sociedade digital.

O conceito de *digital divide* (divisão digital) refere-se às disparidades no acesso e uso das TIC que afetam a capacidade de diferentes grupos sociais de participar plenamente da sociedade digital. O termo foi inicialmente utilizado para descrever as diferenças entre aqueles que têm acesso às tecnologias e aqueles que não têm, mas foi expandido para incluir as desigualdades no uso das TIC e na apropriação dos benefícios que elas oferecem (González *et al.*, 2020). Essas desigualdades podem ser de ordem econômica, técnica, educacional ou geográfica, refletindo em uma barreira significativa para o engajamento igualitário.

A pesquisa Cetic.br TIC Domicílios (2023) evidenciam que houve um aumento da proporção de usuários de Internet no Brasil, porém, revelam da mesma forma que há a persistência de desigualdades digitais que afetam a apropriação das TIC, limitando as oportunidades decorrentes da sua adoção. Segundo os dados da pesquisa, 16% dos domicílios brasileiros compartilham internet com os vizinhos, sendo que o índice sobe para 25% nas classes D e E. No contexto da promoção da justiça social, o acesso desigual à internet e às tecnologias impede que segmentos da população, majoritariamente pertencentes às classes sociais mais baixas, possam participar ativamente na vida política, social e econômica, comprometendo a justiça social.

No Brasil, o acesso pleno à internet é uma meta desafiadora, exigindo investimentos significativos em direitos sociais básicos, tais como educação, infraestrutura e conectividade (Gohn, 2019). Portanto, observa-se que a maioria das análises não apresenta caminhos para uma agenda que indique formas de superação das desigualdades sociais no plano econômico, porque a questão vai além da vontade do ato de participar, protestar ou ser incluído em uma instituição participativa, como ativista ou beneficiário de algum programa ou projeto social (Gohn 2019).

A questão da desigualdade digital está profundamente entrelaçada com desigualdades econômicas e sociais mais amplas. De acordo com Gohn (2019), a maioria das análises não apresenta soluções práticas ou uma agenda concreta para superar essas desigualdades em um contexto mais amplo. A participação digital envolve uma transformação mais profunda, em que as condições materiais e sociais precisam ser adequadas para que as pessoas possam efetivamente se engajar nas questões políticas, sociais e econômicas.

Portanto, é necessário investir de forma integrada em inclusão digital, educação, qualidade de vida e oportunidades econômicas, garantindo que todos possam participar de forma efetiva da sociedade digital e da vida democrática.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Elaboração do Instrumento de Observação

Esta pesquisa foi realizada a partir da utilização de um conjunto de métodos quantitativos e qualitativos para verificar como os portais facilitam o acesso à justiça social no Brasil. Foram analisados, por meio de observação de site (*web content analysis*), os portais dos conselhos municipais das capitais brasileiras e das cidades com IDHM maior que 0,8, considerado alto. O instrumento de observação foi desenvolvido com base em uma revisão da literatura e na adaptação de dimensões de estudos prévios que abordam a análise de portais de CM e a promoção da justiça social. As dimensões utilizadas foram adaptadas de diferentes fontes relevantes, de modo a cobrir aspectos técnicos, estruturais e de acessibilidade das plataformas digitais, fundamentais para o alcance da justiça social.

Os itens sobre acessibilidade e usabilidade foram extraídos da pesquisa de Sales (2012) que discutiu a importância da facilidade de navegação e acessibilidade, abordando a facilidade de acesso aos portais, o design intuitivo e a compatibilidade com dispositivos móveis, fatores que podem garantir a inclusão digital e o acesso à justiça social. Lemos *et al.* (2004) propuseram os critérios de transparência e qualidade da informação no contexto digital, avaliando os critérios de clareza, atualidade e detalhamento das informações fornecidas pelos portais, facilitando decisões com base nas informações.

Gomes (2005) trata da interatividade e da participação cidadã nos portais governamentais, levando-se em conta a presença ou não de mecanismos de interação, como fóruns de discussão, formulários de sugestão e canais de comunicação direta, os quais são essenciais para garantir a participação efetiva da sociedade nas decisões políticas. O modelo adaptado de Smith (2009) aborda a inclusão digital em plataformas governamentais, avaliando como os portais garantem o acesso àqueles que enfrentam barreiras tecnológicas, econômicas ou educacionais, e como tais aspectos podem promover a equidade e reduzir as desigualdades. Esses parâmetros foram refinados de acordo com as peculiaridades do estudo e aplicados, a fim de examinar como essas plataformas digitais podem facilitar o acesso à justiça social e promover a inclusão digital.

Seleção dos portais analisados

Para atingir o objetivo deste trabalho, foram analisados os portais dos CM das 26 capitais mais o Distrito Federal e das 10 cidades com maiores IDHM, o que visa garantir uma cobertura representativa de todas as regiões do país, permitindo uma análise ampla das características dos portais em diferentes contextos geográficos e socioeconômicos. Considerou-se também como pressuposto que as cidades podem ter maiores possibilidades de recursos, meios digitais e maior possibilidade de propagação de informações. A seleção das cidades com o maior IDHM foi baseada na premissa de que essas cidades, devido ao seu desempenho superior em termos de qualidade de vida, tendem a contar com recursos financeiros, infraestrutura digital mais avançada e uma capacidade maior de disseminar informações aos cidadãos.

Ao analisar essas cidades com altos índices de desenvolvimento humano, o estudo busca identificar como os portais desses CM podem servir como exemplos ou pontos de referência para as políticas públicas de inclusão digital e participação cidadã, considerando as desigualdades regionais e socioeconômicas no Brasil. O quadro I traz capitais brasileiras, cujos portais de CM serão investigados:

Quadro I - Lista das capitais conforme o IDH

Cidades	Estado	Idh	Sigla
Aracaju	Sergipe	0,770	SE
Belém	Pará	0,746	PA
Belo Horizonte	Minas Gerais	0,810	MG
Boa Vista	Roraima	0,752	RR
Brasília	Distrito Federal	0,824	DF
Campo Grande	Mato Grosso do Sul	0,784	MS
Cuiabá	Mato Grosso	0,785	MT
Curitiba	Paraná	0,823	PR
Florianópolis	Santa Catarina	0,847	SC
Fortaleza	Ceará	0,754	CE
Goiânia	Goiás	0,799	GO
João Pessoa	Paraíba	0,763	PB
Macapá	Amapá	0,733	AP
Maceió	Alagoas	0,721	AL
Manaus	Amazonas	0,737	AM
Natal	Rio Grande do Norte	0,763	RN
Palmas	Tocantins	0,788	TO
Porto Alegre	Rio Grande do Sul	0,805	RS

Cidades	Estado	Idh	Sigla
Porto Velho	Rondônia	0,736	RO
Recife	Pernambuco	0,772	PE
Rio Branco	Acre	0,727	AC
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	0,799	RJ
Salvador	Bahia	0,759	BA
São Luís	Maranhão	0,768	MA
São Paulo	São Paulo	0,805	SP
Teresina	Piauí	0,751	PI
Vitória	Espírito Santo	0,845	ES

FONTE: PNUD (2010)

Conforme dados do Atlas do Desenvolvimento Humano de 2010, apresentam-se as 10 cidades com o maior IDHM, com índices próximos a 1. O quadro 2 apresenta as cidades selecionadas:

Quadro 2 - Cidades com maiores IDHM

Posição IDHM	Territorialidade	Estado	IDHM
1	São Caetano do Sul (SP)	SP	0,862
2	Águas de São Pedro (SP)	SP	0,854
3	Balneário Camboriú (SC)	SC	0,845
4	Santos (SP)	SP	0,840
5	Niterói (RJ)	RJ	0,837
6	Joaçaba (SC)	SC	0,827
7	Jundiaí (SP)	SP	0,822
8	Valinhos (SP)	SP	0,819
9	Vinhedo (SP)	SP	0,817
10	Santo André (SP)	SP	0,815

FONTE: PNUD, 2021

A escolha pela utilização de bases temporais distintas no Quadro 1 (Atlas 2010) e no Quadro 2 (PNUD 2021) decorre de razões técnicas e analíticas específicas. O Atlas do Desenvolvimento Humano, cuja edição consolidada é de 2010, permanece como a base mais completa e comparável para indicadores socioeconômicos municipais, sendo utilizado em pesquisas acadêmicas e institucionais. Os dados do PNUD 2021 representam atualizações recentes de indicadores globais e nacionais, permitindo observar tendências contemporâneas que não estão disponíveis no Atlas.

O Índice de Desenvolvimento Humano por Município (IDHM) foi criado com base nas mesmas três dimensões do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) global: longevidade, educação e renda. Este índice mede e avalia o desenvolvimento das cidades brasileiras, segundo os seus aspectos sociais e econômicos, (qualidade de vida, renda e escolarização). As dimensões analisadas pelo IDHM incluem a expectativa de vida ao nascer (indicador de longevidade), a taxa de escolarização e o nível de educação da população (medida da educação), e a renda per capita (parâmetro da capacidade econômica da cidade).

Uma ferramenta que serve para avaliar o padrão de vida no Brasil, refletindo as desigualdades regionais e fornecendo uma visão abrangente das condições de vida nas diversas localidades do país. Esses indicadores (IDHM) permitem comparar o desenvolvimento humano entre os municípios e identificar áreas que necessitam de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade de vida, promovendo a redução das disparidades socioeconômicas.

Elaboração do instrumento de observação

O instrumento de observação foi desenvolvido com base em uma revisão de literatura a partir dos estudos de Sales (2012), Lemos *et al.* (2004), Gomes (2005) e Smith (2009), cujas abordagens fornecem critérios que compreendem: aspectos de acessibilidade e navegabilidade; aspectos de prestação de informações básicas ao cidadão; aspectos de controle social sobre a administração e aspectos de interatividade e participação, conforme exposto no Quadro 3. A partir dessa revisão, foram definidos critérios específicos para a avaliação; a combinação desses aspectos permite uma análise da eficácia dos portais na promoção da justiça social e na facilitação da participação cidadã.

Quadro 3 - Critérios de avaliação

Categorias	Critérios
I) Acessibilidade e navegabilidade	I.1) Os principais sites de busca da Web brasileira incluem, entre as suas primeiras ocorrências, a URL correspondente ao website do Portal?
	I.2) É possível encontrar o link do portal na página principal do site da prefeitura do município respectivo?
	I.3) O site possui o chamado “mapa do site”, para que o usuário possa conhecer a estrutura do portal e visualizar os conteúdos de suas principais áreas e subseções?
	I.4) O site possui algum motor de busca próprio, para que o usuário tenha mais facilidade para encontrar o conteúdo que deseja?
	I.5) O site possui funcionalidade que permite o acesso em Libras (Closed caption, legendas, audiodescrição em vídeos, peças e filmes)?
	I.6) O site disponibiliza versão em idioma estrangeira (inglês, espanhol, francês)?

Categorias	CrITÉrios
02) Prestação de Informações Básicas ao Cidadão	2.1) O site disponibiliza informações sobre o que é o portal e como funciona?
	2.2) O site disponibiliza o telefone, e-mail, endereço para contato do órgão responsável pelo Portal?
	2.3) O site disponibiliza a ferramenta de “Perguntas Frequentes” para que seja possível saber os principais questionamentos dos cidadãos?
	2.4) As informações do Portal estão atualizadas (até março de 2023)?
	2.5) É possível o acesso dos relatórios de atividades dos conselhos, de modo a facilitar a análise pelo cidadão?
	2.6) No site, é possível ter acesso às legislações federais, estaduais e municipais referentes aos conselhos municipais?
03) Controle social sobre a administração	3.1) É possível o acompanhamento online das reuniões ou de forma presencial?
	3.2) Há possibilidade de acesso as atas das reuniões dos conselhos?
04) Interatividade e participação	4.1) O site disponibiliza de fóruns para debates?
	4.2) O site disponibiliza mapas interativos, para que o cidadão tenha acesso a todas as informações de um determinado conselho?
	4.3) O site disponibiliza alguma ferramenta de contato do cidadão para com a Administração, como o “Fale Conosco” ou outra equivalente?
	4.4) O Conselho disponibiliza informações em alguma rede social (Facebook, Instagram)?
	4.5) É possível o cidadão receber informações do Portal por e-mail?
	4.6) O site disponibiliza algum e-mail (telefone) para contato?
	4.7) O site disponibiliza de algum “glossário” para que o cidadão possa entender os significados de termos técnicos?
	4.8) O site disponibiliza espaço para denúncias, reclamações sobre a divergência das informações fornecidas e a realidade?

FONTE: AUTORIA PRÓPRIA (2023)

Na categoria “acessibilidade e navegabilidade”, caracteriza-se o primeiro contato do usuário com o portal, verificando se ele pode ser facilmente encontrado entre as primeiras ocorrências nos resultados de sites populares de busca (Google). Analisa-se a visibilidade do portal na página inicial dos sites, visando garantir que os cidadãos, ao buscarem informações, possam encontrá-lo sem dificuldades. No item “prestação de informações básicas ao cidadão”, verifica-se se o ambiente digital disponibiliza dados e recursos sobre a própria razão de existir do espaço virtual e se estão devidamente atualizados.

Na categoria “controle social sobre a administração” busca-se identificar se os portais analisados oferecem mecanismos para acompanhamento *online* das reuniões ou de forma presencial. Com a presença de informações sobre a frequência das reuniões, o que garante a transparência das atividades do conselho, permitindo o acompanhamento, participação e fiscalização das decisões tomadas, promovendo o controle social efetivo.

No quesito "prestação de informações básicas ao cidadão", verifica-se que o portal disponibiliza todas as informações necessárias para se alcançar as informações do site e se estão atualizadas (a data da última atualização com base na data da busca). Se existe ou não uma explicação sobre o funcionamento do portal, com campo de "perguntas mais frequentes", com dados para contato, como telefone, e-mail, e endereço para correspondência. Ou até mesmo outros canais de acesso, por meio de mídias digitais (Facebook, Instagram e Whatsapp). No item sobre o "controle social sobre a Administração" que trata das reuniões e se existe a possibilidade de acompanhamento online das reuniões ou de forma presencial, e se existe uma forma de acesso às atas das reuniões.

Na categoria "interatividade e participação" analisam-se as ferramentas de relacionamento do Estado com o cidadão, verificando se o portal oferece meios eficazes. Investiga-se se existem fóruns de debates, e-mail para contato, recebimento de denúncias, dúvidas e reclamações ou informações por meio de cadastro prévio onde constam os sites numa primeira busca. Avalia-se se essas ferramentas de interatividade são de fácil acesso, estando bem posicionadas no site, especialmente nas primeiras seções de busca, para garantir que os cidadãos possam utilizá-las de maneira intuitiva e sem barreiras. Esse critério busca assegurar que os portais ofereçam uma plataforma digital inclusiva, promovendo o engajamento cívico e fortalecendo a participação ativa da população nas decisões e no controle social.

Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da observação de sites, com navegação orientada nos portais dos CM, estruturada em três etapas distintas, cada uma delas visando garantir uma análise sistemática dos portais:

Etapa 1: Planejamento e definição dos critérios de observação: definiu-se um conjunto de critérios de observação, sendo a primeira etapa executada diretamente na busca das páginas em ferramenta de busca do Google no Brasil (www.google.com.br), para verificar se a página do portal existe e posteriormente verificar se a página estava acessível, utilizando a expressão padrão: "portal dos conselhos municipais da cidade de (nome da cidade)"; verificou-se a primeira ocorrência que apareceu na página. Com a lista dos portais, realizou-se uma visita a cada site na busca e coleta das informações referentes ao instrumento de coleta de dados.

Etapa 2: Navegação e coleta de dados: realizado o estudo exploratório com a análise do conjunto de critérios anteriormente estabelecidos com o preenchimento de uma planilha no Excel, com os itens e os critérios, os sites foram visitados, explorando suas diferentes seções e funcionalidades.

Etapa 3: Análise e sistematização dos dados: coleta de dados e informações foi realizada por meio da observação sistemática com a navegação no site de forma orientada, com a organização das informações de forma a identificar padrões e discrepâncias entre os portais observados. Os dados foram sistematizados para avaliar a qualidade das informações disponibilizadas, a eficácia das ferramentas de interação e a contribuição dos portais para a promoção da justiça social. Atribuiu-se "sim" quando o item estava presente, "não" quando ausente e "não localizado" quando não estava disponível na página dos portais dos conselhos. As três etapas garantiram a coleta de

dados de maneira estruturada e detalhada, permitindo uma análise do uso das tecnologias digitais. Os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica do Excel, onde foram realizadas estatísticas descritivas e elaboração gráfica para cada categoria de análise do instrumento de coleta.

Durante a pesquisa, todos os sites de busca encontravam-se no ar, não havendo problemas de acesso. Os dados provenientes da observação dos sites foram tabulados e consolidados em planilha.

RESULTADOS

A partir das análises, foi possível identificar os principais fatores que influenciam o atual cenário dos portais dos CM, evidenciando tanto os problemas que precisam ser resolvidos quanto os desafios que precisam ser superados para se atingir os objetivos da prestação de informações de qualidade. Por meio das observações dos sites, foi possível identificar quais fatores influenciam as atividades, permitindo a compreensão detalhada das características de impacto das plataformas.

Panorama geral dos conselhos municipais

O Quadro 4 apresenta uma lista dos 37 portais dos CM localizados. Foram investigados a partir da aplicação do instrumento de coleta construído para este fim.

Quadro 4 - Lista dos 37 portais dos conselhos municipais

Cidade	Estado	Sigla	Portal	Conselho
Águas de São Pedro	São Paulo	SP	X	NÃO LOCALIZADO
Aracaju	Sergipe	SE	https://www.aracaju.se.gov.br/saude/conselho_municipal/	Saúde
Balneário Camboriú	Santa Catarina	SC	https://www.bc.sc.gov.br/conteudo.cfm?caminho=direito	+I conselho
Belém	Pará	PA	https://www.cmebelem.com.br/	Educação
Belo Horizonte	Minas Gerais	MG	https://prefeitura.pbh.gov.br/educacao/conselho	Educação
Boa Vista	Roraima	RR	X	NÃO LOCALIZADO
Brasília*	Distrito Federal	DF	X	NÃO LOCALIZADO
Campo Grande	Mato Grosso do Sul	MS	https://www.campo-grande.ms.gov.br/cme/	Educação
Cuiabá	Mato Grosso	MT	https://www.cuiaba.mt.gov.br/secretarias/educacao/conselhos-municipais/	+I conselho

Cidade	Estado	Sigla	Portal	Conselho
Curitiba	Paraná	PR	http://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/	+I conselho
Florianópolis	Santa Catarina	SC	https://www.pmf.sc.gov.br/entidades/ccf/index.php	Cidade
Fortaleza	Ceará	CE	https://www.cidades.ce.gov.br/conselhos-municipais/	Cidade
Goiânia	Goiás	GO	https://www.goiania.go.gov.br/conselhos-municipais/	+I conselho
Joaçaba	Santa Catarina	SC	https://joacaba.sc.gov.br/estrutura/pagina-3415/pagina-46526/	Cidade
João Pessoa	Paraíba	PB	https://www.joaopessoa.pb.gov.br/servico/conselho-municipal-de-educacao/	Educação
Jundiaí	São Paulo	SP	https://jundiai.sp.gov.br/conselhos/	+I conselho
Macapá	Amapá	AP	https://macapa.ap.gov.br/conselhos-municipais/	+I conselho
Maceió	Alagoas	AL	X	NÃO LOCALIZADO
Manaus	Amazonas	AM	https://www.manaus.am.gov.br/conselhos-municipais/	+I conselho
Natal	Rio Grande do Norte	RN	https://www.natal.rn.gov.br/sme/conselho-municipal-de-educacao-de-natal	Educação
Niterói	Rio de Janeiro	RJ	http://conselhos.niteroi.rj.gov.br/	+I conselho
Palmas	Tocantins	TO	https://www.palmas.to.gov.br/portal/contato/	+I conselho
Porto Alegre	Rio Grande do Sul	RS	http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smg/default.php?p_secao=128	+I conselho
Porto Velho	Rondônia	RO	https://www.portovelho.ro.gov.br/#	Educação
Recife	Pernambuco	PE	http://www.portalcme.recife.pe.gov.br/	Educação
Rio Branco	Acre	AC	http://portalcgm.riobranco.ac.gov.br/lai/institucional/conselho-municipal-de-transparencia-e-controle-social/	Transparência e controle social
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	RJ	http://www.rio.rj.gov.br/web/transparencia/conselhos-municipais	+I conselho
Salvador	Bahia	BA	https://sempre.salvador.ba.gov.br/conselhos/	+I conselho
Santo André	São Paulo	SP	https://web.santoandre.sp.gov.br/portal/secretarias/3	+I conselho

Cidade	Estado	Sigla	Portal	Conselho
Santos	São Paulo	SP	https://www.santos.sp.gov.br/?q=portal/conselhos	+1 conselho
São Caetano do Sul	São Paulo	SP	https://www.saocaetanodosul.sp.gov.br/conselhosweb	+1 conselho
São Luís	Maranhão	MA	https://www.saoluis.ma.gov.br/semus/conteudo/1262	Saúde
São Paulo	São Paulo	SP	https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/conselho-municipal-de-educacao/	Educação
Teresina	Piauí	PI	https://semplan.pmt.pi.gov.br/conselhos-municipais/	+1 conselho
Valinhos	São Paulo	SP	https://www.valinhos.sp.gov.br/portal/secretarias-paginas/110/conselhos-municipais-cm/	+1 conselho
Vinhedo	São Paulo	SP	https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/secretarias/3	+1 conselho
Vitória	Espírito Santo	ES	https://www.vitoria.es.gov.br/prefeitura/conselhos-municipais	+1 conselho

FONTE: AUTORIA PRÓPRIA (2023)

No levantamento das páginas acessadas, totalizando 37 portais visitados, 19 delas continham mais de um conselho na página; em 8 aparece o site do conselho de educação, em 2 aparece o conselho de saúde, 3 trazem o conselho da cidade; em um havia transparência e controle social (Rio Branco/AC), em 4 não foram localizados os portais dos sites dos conselhos, sendo, portanto, desconsiderados da análise. Ainda, não todas as cidades possuem um portal único que abrange todas as páginas dos portais. Em contrapartida, nas cidades com maior IDHM, somente um dos municípios (Águas de São Pedro - SP) não possui o site com a unificação dos conselhos.

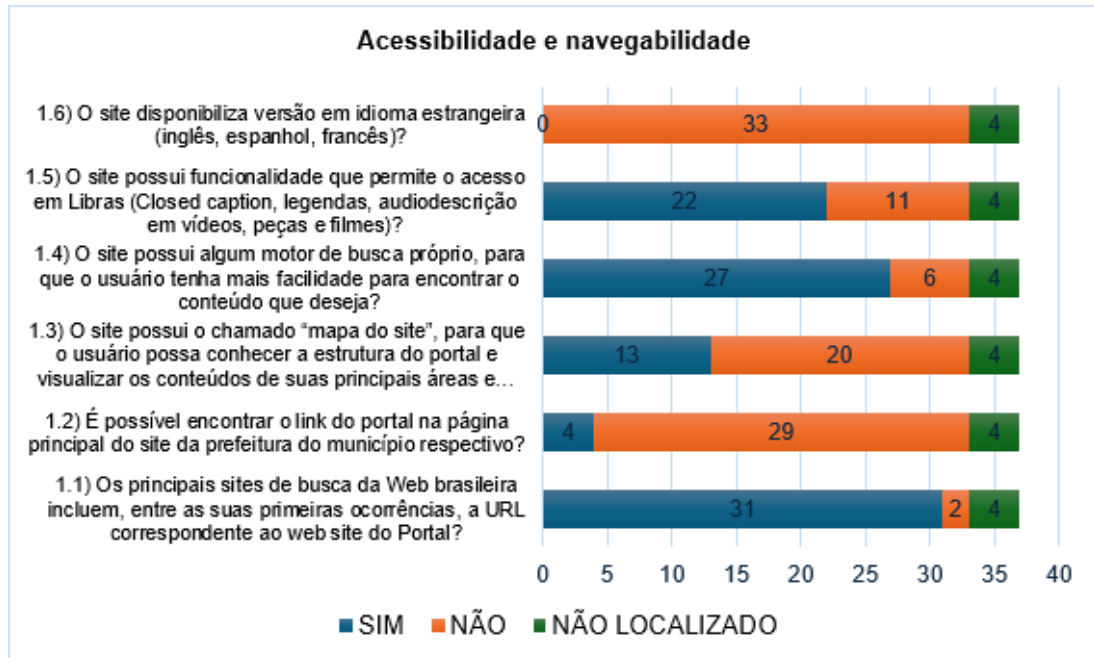
Os portais foram analisados com base nas categorias definidas pelo instrumento de coleta de dados, que se dividem em quatro dimensões principais: i) acessibilidade e navegabilidade; ii) prestação de informações básicas ao cidadão; iii) controle social sobre a administração; e iv) interatividade e participação. Cada uma dessas dimensões reflete aspectos essenciais do uso de tecnologias digitais e sua relevância para a justiça social e a administração pública, apresentados a seguir:

Acessibilidade e navegabilidade

O primeiro critério que pode possibilitar o acesso à justiça social é o da acessibilidade e navegabilidade, pois, para que a sociedade tenha a capacidade de tomar conhecimento dos direitos, torna-se imperativo que encontre os portais que cada CM pode e deve proteger. A acessibilidade assegura que os cidadãos possam acessar os portais, independentemente das condições econômicas

e/ou das habilidades digitais. O Gráfico I apresenta um resumo, com pontos críticos e as boas práticas observadas nos portais:

Gráfico I - Acessibilidade e navegabilidade



A análise da acessibilidade e navegabilidade considerou a facilidade de o portal ser localizado na web. A maioria dos portais foi localizada facilmente quando realizada por meio do buscador Google (www.google.com.br), com 31 portais localizados, 2 não encontrados (quando não havia a página dos portais dos conselhos) e 4 inexistentes (ausentes mesmo nos sites das prefeituras).

Em 29 das cidades não constava a informação sobre o portal dos CM no próprio site oficial da prefeitura. Em 4 cidades foi localizado o *link* para o portal dos conselhos. Percebe-se que a maioria das cidades pesquisadas não disponibiliza as informações no site da prefeitura de forma a dar destaque aos CM, às suas funções e aos seus conselheiros.

Os dois primeiros critérios buscam analisar a facilidade de se localizar e ter acesso ao portal do CM; os próximos achados dizem respeito à análise dos portais em si. Dos portais analisados, 20 não possuem "mapa do site", recurso utilizado para a busca de determinado conteúdo.

A maioria dos portais possui a funcionalidade de buscadores, ou seja, 27 portais apresentam a ferramenta de busca. A opção de busca no site pode ajudar na disseminação das informações, com a disponibilidade e facilidade dessas informações, proporcionando ao usuário uma grande quantidade de oportunidades para entender melhor o funcionamento dos conselhos e suas características.

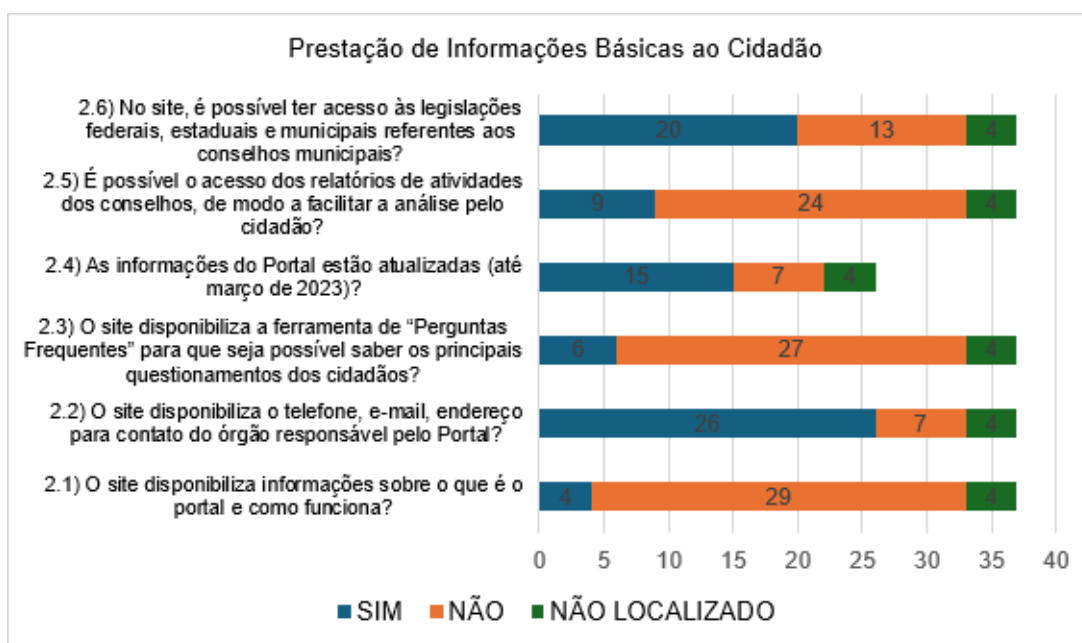
Dos 37 portais analisados, 22 continham alguma forma de acesso por meio da Libras e outras formas de acessibilidade, e 11 não tinham nenhum outro tipo de opção nesse sentido. Segundo o Censo Demográfico do IBGE de 2010, há aproximadamente 45 milhões de pessoas que apresentam pelo menos uma das deficiências investigadas.

Em relação ao uso de idiomas diferentes, nenhum dos sites analisados continha informações sobre idiomas, apesar da maioria das capitais serem turísticas.

Prestação de Informações Básicas ao Cidadão

No que se refere ao item “prestação de informações básicas ao cidadão”, o critério avalia se o ambiente digital disponibiliza dados e recursos sobre a razão de existir do portal, e se essas informações estão devidamente atualizadas. Os resultados demonstrados no Gráfico 2 indicam que as informações não estão disponíveis de forma clara e organizada, dificultando o acesso do cidadão comum às funcionalidades e serviços oferecidos pelo conselho. Isso demonstra uma lacuna na transparência e eficácia da comunicação.

Gráfico2 - Prestação de Informações Básicas ao Cidadão



A maioria dos portais não explica para que serve e como funciona; 29 dos portais não têm essa informação. Não explicam qual seria a função dos portais nem mesmo dos conselhos. Os sites, de um modo geral, quando disponibilizam número de telefone e e-mail para contato, visam facilitar e fornecer orientações para eventuais dúvidas, esclarecimentos ou elogios. 26 dos sites possuíam essas informações de contato.

Buscou-se, também, identificar se os portais oferecem a ferramenta de “Perguntas Frequentes”. Em 27 portais, não havia essa opção sobre “perguntas frequentes”. A ferramenta é uma facilidade que pode encurtar as distâncias para a informação correta, ágil e acessível da plataforma. Somente em 6 foi localizada tal informação.

Algumas das páginas estavam atualizadas, porém, a informação da data da atualização em 15 dos portais não estava disponível. Tal atualização pode levar a uma forma de exclusão, pois as datas das reuniões dos conselhos não estão sendo informadas, nem mesmo o resultado das reuniões com as atas e as deliberações das reuniões. Entre os portais analisados, o portal do conselho da cidade de São Paulo datava de 2017. Nos 24 portais das cidades analisadas constava a possibilidade de acesso às legislações. Em alguns sites existe o item legislação ou Diário Oficial, porém a informação nem sempre é colocada de forma clara e acessível.

Controle social sobre a administração

Nesta categoria, o objetivo é identificar se o controle social também permite garantir que os interesses não se sobreponham aos interesses coletivos, assegurando que as decisões sejam tomadas para o bem comum. A efetividade desse controle é fundamental para o fortalecimento da democracia e a promoção da justiça social. Observados no Gráfico 3, os resultados condensam os principais achados dessa categoria. Garantir a efetiva participação cidadã pode ser a lacuna a ser abordada.

Gráfico 3 - Controle social sobre a Administração



Com o cenário pandêmico, e o distanciamento social, muitas das reuniões ocorreram em meio virtual, o que representaria uma alternativa para se ter maior alcance e visibilidade das decisões tomadas nos conselhos. Nenhum dos portais apresentou essa opção, sendo até uma forma de publicidade das reuniões e decisões tomadas.

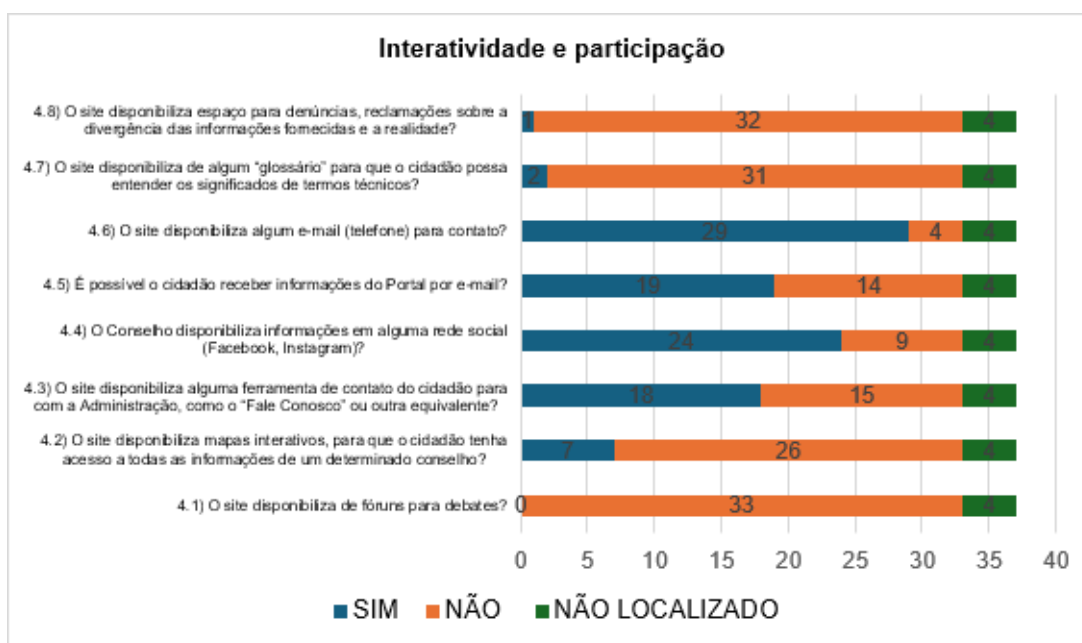
Nem mesmo as atas das reuniões estão disponíveis nos portais dos CM. Conclui-se que, nos moldes avaliados pela pesquisa, verificou-se que apenas 2 (dois) portais (Goiânia e Macapá) tinham essa possibilidade, considerando o total de questões avaliadas. Este foi o segundo item com o maior

percentual de “não” em todas as categorias analisadas. Demonstra-se a falta de transparência, e muitos dos conselhos (31, mais especificamente) não disponibilizaram nenhum documento com tais informações.

Interatividade e participação

O item “interação e participação” trata das ferramentas de relacionamento entre o Estado e o cidadão, avaliando se os portais proporcionam fóruns de debates, e-mails de contato, possibilidades de recebimento de informações por meio de cadastro, glossário e espaço para denúncias e reclamações. Considerando que a principal função dos conselhos é facilitar a comunicação, os portais devem desempenhar um papel ativo para promover a participação cidadã (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Interatividade e participação



Ao selecionar os sites dos portais dos conselhos, quando se acessa a página, alguns deles possuem informações básicas, como endereço físico, contato via telefone e e-mail, porém, em nenhum deles aparece a opção de fóruns de debate, sendo que o debate é a prática que deve nortear a existência dos conselhos.

Das 37 cidades, somente 7 delas (Belo Horizonte, Florianópolis, Macapá, São Paulo, Vitória, Niterói, Vinhedo) tinham essa disponibilidade de informações em redes sociais oficiais com links funcionais no portal. Não há conhecimento de reuniões e das atas de alguns conselhos que apresentem essa informação.

No que diz respeito ao critério de “fale conosco”, 18 portais possuem essa facilidade, que serve para que a comunicação seja mais eficaz e eficiente. A utilização de aplicativos de mensagens eletrônicas instantâneas enviadas por dispositivos móveis é frequente no Brasil, (WhatsApp,

Telegram), conforme pesquisa da PNAD contínua do IBGE em 2018. Contudo, tal acesso não foi verificado em nenhum dos sites.

Nove dos portais analisados não tinham a opção que tratava sobre redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter e Youtube), todavia, não foi verificada a opção de clicar em cada um dos ícones.

Quanto ao contato da população em geral por e-mail ou por telefone, em 19 dos sites visitados havia essa opção, o que pode configurar uma dificuldade de acesso, sugerindo o envio de e-mail solicitando informações e/ou documentos, ou até mesmo a tentativa de realizar uma ligação para o número fornecido para se verificar qual o procedimento posterior.

Nos dados analisados, somente em dois portais de duas cidades (Rio Branco/AC e Vinhedo/SP) constavam um glossário e um espaço específico de denúncia ou de reclamações. Alguns possuíam a Ouvidoria, mas diretamente ligada ao site da Prefeitura. Em relação a esses espaços de denúncias e reclamações nos sites verificados, somente em um deles (Porto Velho/RO) disponibilizava essa opção. Assim, na análise desse critério, deve-se levar em conta quem tem o direito de participar, quais são os autores que podem participar, além de se verificar se a forma como está apresentada não marginaliza e não exclui minorias.

O espaço de denúncias ou reclamações seria o meio ideal de encaminhar as principais demandas do cidadão, através do qual as demandas estariam sendo levadas a debate. Contudo, apenas uma das cidades possibilita esse acesso, e no portal das demais 32 não constava tal facilidade.

A análise das quatro dimensões (acessibilidade e navegabilidade; informações básicas ao cidadão; controle social; e interatividade e participação) permitiu compreender de forma mais detalhada como essas plataformas se relacionam com os princípios de democracia digital e justiça social discutidos no referencial teórico. No campo da acessibilidade, a ausência de recursos mínimos para navegação inclusiva confirma a crítica de Lemos et al. (2004), segundo a qual a presença de um portal não garante inclusão se barreiras técnicas impedem o acesso igualitário. A falta de ferramentas de acessibilidade, especialmente para pessoas com deficiência, reforça a ideia de que a exclusão digital permanece como obstáculo estrutural à participação cidadã.

Diante desse cenário, torna-se fundamental corrigir as deficiências identificadas para assegurar igualdade de acesso, liberdade de participação e promoção da justiça social. A falta de informações claras sobre a existência dos conselhos, suas legislações e suas decisões pode gerar desconfiança e comprometer a credibilidade das plataformas. Assim, questiona-se até que ponto esses mecanismos, em sua configuração atual, contribuem para o fortalecimento da participação social e para a promoção da justiça social.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nas análises dos portais, identificaram-se tanto fatores que contribuem para aprimorar a abrangência quanto os pontos fracos que influenciam de forma negativa a baixa adesão aos conselhos. As falhas observadas indicam possibilidades de melhoria na qualidade dos serviços e das informações prestadas. Os resultados da pesquisa evidenciam que os portais dos CM enfrentam diversas dificuldades, tanto na parte administrativa dos conselhos, em que há carência de apoio

do Poder Executivo, quanto na sua divulgação e no nível de conhecimento do público. A disponibilização de informações, com as atas das reuniões e os calendários das próximas reuniões, permitiria que a população acompanhasse e participasse dos processos decisórios de forma mais ativa. Tal melhoria poderia fortalecer a participação social e a gestão pública.

A pesquisa revelou que os itens de acessibilidade e navegabilidade coletados demonstraram que, apesar de estarem presentes na internet, nem todos esclarecem sobre o seu efetivo papel. Os achados referentes à baixa acessibilidade e navegabilidade dialogam diretamente com o conceito de *exclusão digital* discutido por Lemos et al. (2004), que enfatizam que a simples presença de um portal não garante inclusão se barreiras técnicas impedem o acesso pleno. Nesse cenário, impede que pessoas portadoras de necessidades especiais acessem todos os sites, podendo trazer barreiras para o acesso igualitário.

Quanto à prestação de informações básicas ao cidadão, observa-se uma potencialidade de maiores esclarecimentos sobre as funções dos portais dos conselhos e o papel dos conselheiros, contudo, esse tipo de informação não estava disponibilizado nos sites. A falta de clareza quanto às funções de contato direto, como telefone e carta, estava disponível de forma simples. Esses recursos são básicos para manter um canal direto com o cidadão (Lemos et al., 2004). A escassez de informações básicas e de mecanismos de participação confirma a crítica de Bronstein et al. (2017), segundo a qual a participação cidadã depende não apenas da vontade do indivíduo, mas da existência de condições materiais que permitam acompanhar reuniões, acessar pautas e compreender o papel institucional dos conselhos. Um mecanismo de auxílio seria o item de “Perguntas frequentes” onde as respostas previamente elaboradas poderiam sanar dúvidas sem precisar mandar e-mail. Sobre a prestação de informações aos cidadãos e a interatividade e participação reafirmam o pensamento de Bronstein et al. (2017), ao indicarem que o cidadão que tiver interesse em algum assunto/tema nos conselhos deve procurar comparecer às reuniões para se inteirar sobre o assunto.

Os dados sobre o controle social revelam um cenário em que a disponibilidade das informações sobre reuniões não tem destaque adequado e o acesso à participação é reduzido. Essa escassez de transparência ativa corrobora a crítica de que muitos portais operam sob uma “democracia de fachada”, onde a ferramenta digital existe, mas não empodera o cidadão para o controle social efetivo, conforme discutido por Smith (2009) e Gohn (2019). Os dados encontrados mostram que, sem informações claras e atualizadas, o portal deixa de ser ferramenta de deliberação e passa a funcionar apenas como vitrine institucional. Além da falta de clareza sobre as funções dos CM, não se tem conhecimento sobre a pauta nem mesmo sobre as possíveis decisões tomadas nestas reuniões. Adverte Smith (2009) que por vezes a participação fica relegada a temas “seguros” (para suprimir conflitos ou controvérsias), sendo que temas de crucial relevância política e social não são submetidos à participação da sociedade. As ferramentas de relacionamento entre o Estado e o cidadão, no item de interatividade e participação, revelam que há escassez de espaço para debates interativos e mecanismos de comunicação, excetuando-se as redes sociais que têm maior proximidade com o mundo digital, em que a maioria dos sites apresentava essa opção. Desta forma, os portais dos CM não cumprem o papel de serem um mediador para que cidadãos possam atender suas necessidades pessoais e/ou coletivas (Sallati et al., 2021).

Verifica-se que, frente a todas as limitações e dificuldades encontradas no processo de utilização dos portais, a facilitação da justiça social demonstra que deve ocorrer com a liberdade e igualdade de oportunidades para todo aquele que busque a informação nos portais dos conselhos. Portanto, questiona-se o quanto tais mecanismos podem contribuir para o fortalecimento da participação social e a promoção da justiça social.

Ao comparar os dois grupos de cidades, observa-se que as capitais, apesar de disporem de maior estrutura administrativa, não apresentam desempenho significativamente superior ao dos municípios com maior IDHM. Em ambos os grupos, persistem falhas de acessibilidade, ausência de informações básicas e baixa interatividade, o que indica que o problema não está apenas no porte da administração pública, mas na falta de políticas consistentes de governança.

Nas capitais, por sua vez, demonstram maior presença de redes sociais vinculadas aos conselhos, o que sugere uma tentativa de aproximação com o público jovem e digitalmente ativo. Entretanto, essa presença não se traduz em interatividade efetiva, já que os canais não são utilizados para divulgar pautas ou convites para participação. Assim, mesmo com maior visibilidade, as capitais não conseguem transformar seus portais em instrumentos de deliberação.

A comparação entre os grupos evidencia que a desigualdade digital não se manifesta apenas entre regiões, mas também dentro das próprias estruturas administrativas. Municípios com alto IDHM não necessariamente apresentam portais mais inclusivos, e capitais não garantem maior transparência. Esse cenário reforça a necessidade de políticas nacionais padronizadas para os CM, evitando que a qualidade da participação social dependa exclusivamente da capacidade local. Portanto, os dados analisados demonstram que a qualidade dos portais dos CM não depende apenas da capacidade técnica dos municípios, mas da compreensão política de que a informação é um direito e de que a participação social exige condições materiais para se efetivar. Esses resultados reforçam a interpretação teórica de que a e-governança, quando não acompanhada de políticas estruturadas de inclusão digital e transparência ativa, tende a reproduzir desigualdades e limitar o controle social.

Para o alcance da justiça social, um critério fundamental de análise é a inclusão, tanto no âmbito social quanto no digital. A relação entre as desigualdades econômicas e os baixos níveis de participação da sociedade traz debates sobre estabelecer quais são as necessidades básicas (Gohn, 2019). Nesse contexto, se a busca pelo portal dos sites ou uma das formas de acesso para o site não disponibiliza informações sobre a existência ou não de um conselho e sobre as legislações, pode gerar desconfiança quanto às demais informações disponíveis. Comprometendo a credibilidade e a eficácia dos portais. Torna-se vital corrigir essas deficiências para assegurar o atendimento dos requisitos mínimos de igualdade e liberdade, sem qualquer tipo de preconceito ou discriminação, e promover a justiça social, permitindo que os direitos sejam exercidos de forma plena e consciente.

A internet e as mídias digitais são ferramentas estratégicas para promover aproximação efetiva com os cidadãos, facilitando a comunicação e as respostas à sociedade, ampliando o acesso à informação. A democracia pode evitar que gestores públicos defendam apenas interesses próprios, os participantes dos processos democráticos devem pensar no benefício coletivo. Os dados desta pesquisa mostram que os portais dos CM ainda enfrentam desafios estruturais e funcionais: falta clareza sobre o papel dos conselhos, há escassez de informações atualizadas e interação limitada

com os cidadãos, dificultando um ambiente realmente participativo e transparente. Para promover justiça social efetiva, é essencial que os governos municipais invistam em tecnologias que facilitem o acesso à informação e incentivem a participação ativa da população nas decisões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O panorama dos portais dos CM analisados abrangendo as 26 capitais, o Distrito Federal e as 10 cidades com maior IDHM) revelou fragilidades significativas nas dimensões das primeiras categorias “acessibilidade e navegabilidade” e “informações básicas ao cidadão”. Em grande parte dos casos, os portais das cidades analisadas não contemplavam as ferramentas digitais adequadas para garantir o acesso efetivo do cidadão aos portais. Nas categorias relacionadas à participação social, os resultados foram mais críticos: não há disponibilidade de acesso às reuniões de forma virtual, nem mesmo acesso às atas de reuniões. Esses achados da pesquisa indicam que os portais deveriam facilitar a acessibilidade, não se tornando mais um elemento de exclusão digital, limitando o exercício pleno da cidadania. Observou-se que existem diversas possibilidades de engajamento e envolvimento por parte dos usuários que ainda não são exploradas. Recursos simples, como e-mail, telefones e redes sociais, são fundamentais para melhorar a qualidade da informação disponível ao cidadão, promovendo a ampliação da interatividade, da transparência e da participação social, o que deve contribuir para o fortalecimento da justiça social.

Os portais quando bem estruturados, funcionam como portas de entrada para demandas dos cidadãos, e como fontes de dados essenciais para a tomada de decisão, abrangendo todas as camadas sociais, e portas de saída de informações e dados essenciais a todos aqueles que necessitam de conhecimento sobre temas ou áreas de interesse. Trata-se de uma fonte de dados pouco explorada, mas que pode ser amplamente utilizada por aqueles que necessitam de informações (número de crianças na escola, capacidade de leitos hospitalares, quantidade de idosos na cidade) relevantes para a gestão pública.

Os resultados evidenciam que a tecnologia digital nos CM brasileiros ainda é subutilizada como vetor de justiça social. A contribuição teórica deste trabalho reside na proposição de que a eficácia da e-governança não se mede pela existência do portal, mas pela sua capacidade de reduzir a assimetria informacional entre Estado e sociedade. Praticamente, recomenda-se que gestores públicos foquem na interatividade (fóruns e atas em tempo real) para transformar portais de consulta em arenas de deliberação, promovendo, assim, uma equidade informacional genuína.

De forma prática, este estudo contribui para a identificação de ações concretas que auxiliam a melhorias nos sites, propondo sugestões que podem servir de modelos para aprimorar a arquitetura dos portais e garantir o atendimento à justiça social no contexto da participação digital. As conclusões funcionam como instrumento colaborativo na reflexão sobre mudanças necessárias para os conselheiros e a sociedade como um todo. A experiência de buscar e verificar informações nos portais permitiu observar a relação entre cidadão e governo, evidenciando dificuldades enfrentadas, revelando a complexidade dessa relação, deixando claras as barreiras encontradas

pelos cidadãos. É necessário aprimorar continuamente as plataformas digitais, visando facilitar o acesso, garantir a inclusão digital e promover maior participação cidadã.

Algumas limitações no estudo foram identificadas, especialmente em relação à ausência de dados sobre o uso real dos portais pelos cidadãos e em relação às informações dos sites analisados. A pesquisa não levou em consideração se os meios digitais e os acessos funcionam de maneira eficaz, nem avaliou a real utilização desses canais pelos cidadãos. Ou até mesmo quantos e-mails são recebidos e quantos são respondidos, o que poderia fornecer uma visão mais precisa da interação entre os cidadãos e os CM. Outra limitação é a ausência de análise sobre as ações práticas dos conselhos, o que poderia mensurar a efetividade desses portais, reconhecendo a limitação metodológica sugerindo que pesquisas futuras incorporem a etapa de validação/pré-teste do instrumento. Futuros estudos poderiam explorar o campo, incluindo a realização de entrevistas com os responsáveis pelo conselho e com os participantes das instâncias deliberativas, a fim de avaliar o impacto das plataformas na promoção de justiça social.

Em síntese, a transformação digital no setor público é um passo importante para garantir a justiça social, mas é necessário que a implementação de tecnologias seja acompanhada de ações concretas para melhorar a acessibilidade, a transparência e a interatividade entre os cidadãos e o poder público. Este estudo aponta, para a necessidade urgente de maior investimento na melhoria dos portais dos CM, com foco na qualidade da informação, acessibilidade e oportunidades de participação, a fim de fortalecer a democracia e garantir a justiça social no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AANESTAD, M. et al. *Digital technologies and social justice*. **MIS Quarterly**, 2022.
- ALMEIDA, L. B. de. et al. **O retrato da exclusão digital na sociedade brasileira**. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 2, n. 1, p. 55–67, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistem/a/7B-ZxyCX73JT9tJbBmsbfZ8w/?lang=pt#>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- ALMEIDA, F. et al. (2005). A inclusão digital e a formação de competências para o uso das tecnologias da informação e comunicação. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, 13(2), 95-112.
- AVRITZER, L. A qualidade da democracia e a questão da efetividade da participação: mapeando o debate. **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação**. Brasília, DF: Ipea, p. 13-25, 2011.
- BARBOSA, A Q dos S; CUNHA, M M.V. A Importância dos Conselhos de Políticas Públicas para a Efetivação dos Direitos Fundamentais e Consolidação da Democracia. *Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito*, p. 272-300. **Publica Direito**. 2014.
- BARDAL, F. M. E.; TORRES, R. L. Efetividade da participação cidadã nos conselhos municipais de Curitiba. Urbe. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, 2020.
- BARRY, B. **Theories of Justice**. Berkeley, University of California Press. 1989.
- BRONSTEIN, Michelle Muniz; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PIMENTA, Gabriel Alves. Organização dos Conselhos Municipais: governança e participação da sociedade civil. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 1, p. 89-102, 2017.
- Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), 2023. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: Pesquisa TIC Domicílios, ano 2022: Relatório metodológico.
- COLEMAN, S. Digital democracy. In: MAZZOLENI, G. et al. (Org.). **The International Encyclopedia of Political Communication**. London: Wiley-Blackwell, 2015.

- COSTA, J. T.; ALMEIDA, R. P. Participação popular e representatividade nos Conselhos Municipais: um estudo sobre os fatores que influenciam a composição e atuação dos conselhos. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 3, p. 567-586, 2020.
- DEATH, C. *Theories of Democratization*. Routledge. 2015.
- GOHN, M. da G. Teorias sobre a participação social: desafios para a compreensão das desigualdades sociais. **Caderno CRH**, v. 32, n. 85, p. 63–81, jan. 2019.
- GOHN, M. G. Participação política e desigualdade no Brasil: desafios para a democracia. Editora da Unicamp. 2019.
- GOMES, Wilson. A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política. **Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos**, v. 7, n. 3, setembro/dezembro de 2005. p. 214-222. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/6394/3537>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- GONZAGA, Suelen Aparecida Costa; AVILA, Carlos Federico Domínguez; GONZAGA, Gean Carlos Sousa. PARTICIPA + BRASIL: CIDADANIA, DEMOCRACIA DIGITAL E PARTICIPAÇÃO SOCIAL. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e1818, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n2-72-2025. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1818>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- GONZÁLEZ, J. M., LIMA, M. S., e RIBEIRO, L. Tecnologias digitais e participação cidadã em países em desenvolvimento: uma análise do impacto das TICs na democracia. 2020. *Revista de Administração Pública*, 54(2), 147-162.
- LEMOS, A. et al. Cidade, tecnologia e interfaces. Análise de interfaces de portais governamentais brasileiros. Uma proposta metodológica. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 6, n. 2, p. 117-136, 2004.
- LIMA, M. S.; PEREIRA, A. R. A "sociedade civil manufaturada" nos Conselhos Municipais: limites e possibilidades para a participação democrática. *Cadernos de Ciência Política*, v. 12, n. 1, p. 45-62, 2021
- PHANG, C.W. e KANKANHALLI, A. Promoting citizen participation via digital government. In: ANTTIROIKO, A.-V. (ed.). **Encyclopedia of digital government**. IGI Global, 2007.
- PINHO, J. A. G. Sociedade da informação, capitalismo e sociedade civil: reflexões sobre a política, internet e democracia na realidade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 1, p. 98-106, 2011.
- REZENDE, G. B.; CÂNDIDO, G. A. Democratic participation and city council: Contributions for local development in Green River – GO. **Espacios**, v. 37, n. 12, 2016.
- SALLATI, N.; LOPES, L. A. P ; BASSANI, R. A importância da transparência das informações sobre os conselhos municipais para a participação popular: estudo de caso de americana e limeira/sp. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 13, n. 2, p. 39-50, 2021.
- SALES, T. S. **Acesso à informação, controle social das finanças públicas e democracia: análise dos portais da transparência dos Estados brasileiros antes e após o advento da lei nº 12.527/2011**. Porto Alegre, IOB; IDP, ano 9, n. 48, p. 28-48, nov./dez/ 2012.
- SANTOS, C. L. et al. Os conselhos de saúde e a publicização dos instrumentos de gestão do SUS: uma análise dos portais das capitais brasileiras. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 11, p. 4389-4399, 2020.
- SILVA, José Antonio da et al. O uso de tecnologias digitais na gestão pública em saúde e os seus impactos para a qualidade dos serviços. **Revista CPAQV - Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida**, v. 16, n. 2, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.36692/VI6N2-I50R>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- SILVA, F. A.; SOUZA, L. M. Governança e participação nos Conselhos Municipais: um estudo sobre a influência na confiança pública e na formulação de políticas. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 2, p. 345-360, 2023.
- SMITH, G. **Democratic innovations: Designing institutions for citizen participation**. Cambridge University Press, 2009.
- TAVARES, A. A.; VIEIRA, R. de S. Democracia participativa na era digital: contribuições para a participação popular nos conselhos de direitos municipais. **Revista de Direito da Cidade**, 14(2), 1071–1094. 2022 Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/53817/0>. Acesso em: 01 mar. 2025.
- TORRES, R. M. Tecnologias digitais e participação cidadã: o impacto das TIC na gestão pública e na qualidade dos serviços. **Revista de Políticas Públicas**, v. 26, n. 4, p. 789-804, 2022.
- VAZ, A. C. N. Da participação à qualidade da deliberação em fóruns públicos: o itinerário da literatura sobre conselhos no Brasil. In PIRES, R.R.C (Org.). **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação**. Brasília, DF: Ipea, p. 91-108, 2011.

TRANSTORNOS MENTAIS RELACIONADOS AO TRABALHO: NOTIFICAÇÕES REGISTRADAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS NO BRASIL

WORK-RELATED MENTAL DISORDERS: NOTIFICATIONS RECORDED IN THE LAST 10 YEARS IN BRAZIL

JANAÍNA APARECIDA SOARES

janainasoaress33@yahoo.com.br
Universidade Federal de Minas Gerais
<https://orcid.org/0009-0002-4686-945X>

KARLA RONA DA SILVA

karlaronao801@gmail.com
Universidade Federal de Minas Gerais
<https://orcid.org/0000-0003-0495-789X>

PATRÍCIA LOURDES SILVA

patricialourdes.ufmg@gmail.com
Universidade Federal de Minas Gerais
<https://orcid.org/0000-0001-8857-4487>

R E S U M O

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo de série temporal e analisa a tendência temporal e o perfil sociodemográfico das notificações de Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho (TMRT) registradas no Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN) entre 2013 e 2023. Trata-se de um estudo quantitativo, baseado em dados secundários que avaliou as variáveis: escolaridade, idade, gênero, ano da notificação e emissão da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT). Os resultados indicam uma maior incidência de notificações de TMRT entre indivíduos com ensino médio completo e educação superior completa. No que se refere à faixa etária, destacam-se as faixas etárias 30 a 39 anos e 40 a 49 anos. Observou-se que as mulheres apresentam valores consistentemente mais altos que os homens, principalmente após 2020. As notificações anuais apresentaram duas quedas, uma em 2018 e outra em 2020, seguidas de um aumento médio anual de 38,4% ao ano a partir de 2021. Houve um aumento moderado nas emissões da CAT até 2019, seguido de uma leve queda em 2020. Os resultados reforçam a relevância de políticas organizacionais e públicas voltadas à prevenção de riscos psicossociais e à promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Conclui-se que as notificações de TMRT aumentaram na última década, especialmente após 2020.

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

Saúde do trabalhador; Transtornos mentais relacionados ao trabalho; Vigilância em saúde; SINAN; Saúde mental ocupacional.

A B S T R A C T

This study analyzes the temporal trend and sociodemographic profile of notifications of Work-Related Mental Disorders (WRMD) recorded in the Notifiable Health Conditions Information System (SINAN) between 2013 and 2023. This is a quantitative study based on secondary data that evaluated the following variables: educational level, age, gender, year of notification, and issuance of the Work Accident Report (CAT). The results indicate a higher incidence of WRMD notifications among individuals with completed secondary education and higher education. Regarding age groups, the ranges from 30 to 39 years and 40 to 49 years stand out. Women consistently presented higher values than men, especially after 2020. Annual notifications showed two declines—one in 2018 and another in 2020—followed by an average annual increase of 38.4% per year from 2021 onward. There was a moderate increase in CAT issuance until 2019, followed by a slight decrease in 2020. The data on non-issuance of CAT are concerning. The results reinforce the relevance of organizational and public policies aimed at preventing psychosocial risks and promoting mental health in the workplace. It is concluded that WRMD notifications have increased over the last decade, especially after 2020.

K E Y W O R D S

Worker health; Work-related mental disorders; Health surveillance; SINAN; Occupational mental health.

INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas, sendo fundamental para a subsistência e para a construção da identidade social. A ausência de emprego ou a possibilidade de sua perda pode causar intenso sofrimento psíquico, afetando tanto a estabilidade material quanto o valor subjetivo que o indivíduo atribui a si mesmo. Tais experiências podem desencadear sentimento de insegurança, desânimo e quadros de ansiedade e depressão (Pordeus *et al.*, 2022; Schlindwein *et al.*, 2024)

Além disso, evidencia-se que o ambiente de trabalho pode ser fonte de realização ou sofrimento, e que os modelos de gestão e organização das empresas influenciam diretamente a saúde mental dos trabalhadores. Frost (2003) destaca que a dor emocional pode emergir como subproduto das interações organizacionais, exigindo que as instituições lidem com essa toxicidade de maneira eficiente. Nesse contexto, os gestores assumem o papel de `manipuladores de toxinas`, reagindo de forma compassiva à dor presente nas equipes com o objetivo de prevenir, minimizar, identificar e conter seus impactos, além de buscar maneiras para que os trabalhadores convivam com ela de modo construtivo, favorecendo um ambiente laboral mais saudável.

Diante do aumento das demandas e pressões nos ambientes laborais, torna-se necessário investigar os efeitos psicológicos decorrentes desses fatores e compreender como as notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho evoluíram ao longo dos últimos 10 anos no Brasil. Este estudo, ao analisar dados entre 2013 e 2023, visa contribuir para a identificação de padrões

e contextos que potencialmente afetam o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Esses achados podem embasar políticas e estratégias de promoção da saúde mental no trabalho, beneficiando tanto os colaboradores quanto as organizações.

Os Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho (TMRT) são amplamente investigados na área da Saúde Pública, sobretudo em estudos voltados à caracterização epidemiológica, à vigilância em saúde e aos fatores de risco ocupacionais. Entretanto, segundo explica Franzim Neto (2019), ainda são escassas as pesquisas que utilizam essas informações para discutir suas implicações sob a perspectiva da Administração e da Gestão de Pessoas, especialmente no que se refere ao planejamento de políticas organizacionais, à prevenção de riscos psicossociais, à gestão da saúde ocupacional e à formulação de estratégias voltadas à promoção do bem-estar dos trabalhadores. Nesse contexto, a presente pesquisa busca preencher parcialmente essa lacuna ao analisar a evolução temporal e o perfil sociodemográfico das notificações de TMRT no Brasil, produzindo evidências que podem subsidiar decisões gerenciais, práticas de gestão de pessoas e políticas institucionais de promoção da saúde mental no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi guiada pela seguinte pergunta: as notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho no Brasil têm aumentado nos últimos 10 anos? Assim, o objetivo deste estudo é analisar a tendência temporal e o perfil sociodemográfico das notificações de TMRT registradas no Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN) entre 2013 e 2023, considerando as variáveis escolaridade, idade, gênero, ano da notificação e emissão da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT).

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção traz a revisão de literatura dos constructos da pesquisa, incluindo: Saúde mental e transtornos relacionados ao trabalho; e Gestão e políticas organizacionais voltadas à saúde mental.

Saúde mental e transtornos relacionados ao trabalho

A saúde mental constitui um dos pilares fundamentais do bem-estar humano e envolve a integração de fatores psicológicos, emocionais, sociais e biológicos. A Organização Mundial da Saúde (*World Health Organization* [WHO], 2022) define saúde mental como um estado de bem-estar no qual o indivíduo compreende suas capacidades, enfrenta adequadamente as tensões da vida, trabalha produtivamente e contribui para a sua comunidade (WHO, 2022). Essa concepção amplia a compreensão tradicional de saúde, deslocando-a da simples ausência de doenças para um conjunto de condições que favorecem a autonomia, o equilíbrio emocional e o funcionamento social.

Além disso, fatores sociais como relações interpessoais, condições de moradia, acesso a serviços de saúde, cultura organizacional e dinâmica laboral influenciam de modo significativo o estado mental das pessoas. Nesse sentido, demonstra-se reconhecido o entendimento de que o bem-estar mental está diretamente ligado ao senso de pertencimento, à percepção de apoio e à qualidade

das interações cotidianas. Em contrapartida, o ambiente social adverso atua como elemento de risco para o surgimento ou agravamento de transtornos (Brasil, 2001).

Transtornos mentais manifestam-se por alterações persistentes nos pensamentos, emoções, comportamentos ou relacionamentos, comprometendo a funcionalidade e a qualidade de vida. Entre os transtornos mais prevalentes estão depressão, ansiedade, transtornos de estresse e síndromes relacionadas ao desgaste emocional. A interação entre predisposições individuais e fatores ambientais, incluindo o trabalho, desempenha papel crucial na manifestação dessas condições, reforçando a necessidade de abordagens preventivas e intersetoriais.

No contexto contemporâneo, Lucca (2017) ressalta que o trabalho ocupa posição central na vida das pessoas, influenciando identidade, relações sociais e condições de existência. Entretanto, o ambiente laboral pode também desencadear processos de adoecimento psíquico. Para Dejours (2018), o trabalho comporta tanto potenciais de realização quanto de sofrimento, dependendo da forma como é organizado, das condições às quais o trabalhador é submetido e do reconhecimento oferecido pela instituição. Assim, fatores como pressão por resultados, ritmos intensos, sobrecarga, falta de autonomia, conflitos hierárquicos e ausência de suporte são apontados como elementos que elevam o risco de adoecimento.

Além disso, Dejours (2018) destaca que jornadas excessivas, metas inalcançáveis, assédio moral, insegurança no emprego e ambientes pouco acolhedores ampliam a vulnerabilidade dos trabalhadores a transtornos mentais, afetando a produtividade e a coesão social. Ademais, o uso crescente da tecnologia, digitalização do trabalho, associada à hiperconectividade e à expectativa de disponibilidade contínua, contribui para intensificar o estresse laboral, repercutindo na vida pessoal e no descanso dos profissionais.

Segundo o Relatório Mundial de Saúde Mental (WHO, 2022), aproximadamente 15% dos adultos em idade ativa apresentam algum transtorno mental. Tais índices são influenciados por transformações estruturais, como a globalização econômica, a automação de tarefas, a competitividade e as mudanças nas formas de gestão organizacional. Silva e Tolfo (2022) afirmam que esses processos ampliam as exigências cognitivas e emocionais, tornando o trabalho mais complexo e imprevisível, o que implica riscos maiores de desgaste psíquico.

Na vigilância em saúde do trabalhador, transtornos como depressão, ansiedade, síndrome do pânico e burnout configuram-se entre os mais frequentemente associados ao trabalho (Brasil, 2001). Essas condições são resultadas de interações multifatoriais e impactam diretamente a capacidade laboral, o engajamento profissional e os indicadores de saúde pública, reforçando a necessidade de estratégias preventivas e políticas institucionais robustas.

Nessa senda, embora o Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde: Doenças Relacionadas ao Trabalho (Brasil & Organização Pan-Americana da Saúde [OPAS], 2001) permaneça como a principal referência técnica para a identificação, investigação e vigilância das doenças relacionadas ao trabalho no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), o marco normativo brasileiro foi significativamente atualizado pela Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023, que reorganizou a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT) e ampliou o reconhecimento de agravos associados ao processo laboral.

A atualização incorporou 165 novas patologias, incluindo transtornos mentais, doenças musculoesqueléticas e doenças infecciosas relacionadas ao trabalho, refletindo mudanças no perfil epidemiológico e nas transformações das relações de trabalho. Posteriormente, a Portaria GM/MS nº 5.674, de 1º de novembro de 2024, promoveu ajustes complementares na LDRT, mantendo, entretanto, a estrutura e os avanços introduzidos pela atualização de 2023, considerada o principal marco recente da vigilância em saúde do trabalhador (Brasil, 2023; Brasil, 2024).

Paralelamente às atualizações da legislação brasileira, organismos nacionais e internacionais têm reforçado a necessidade de incorporar os riscos psicossociais às estratégias de gestão organizacional. A norma ISO 45003:2021, primeira diretriz internacional voltada especificamente à gestão da saúde e segurança psicológica no trabalho, orienta as organizações na identificação, avaliação e controle dos fatores psicossociais capazes de comprometer a saúde mental dos trabalhadores (*International Organization for Standardization [ISO], 2021*).

Em consonância, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (WHO) publicaram diretrizes para a promoção da saúde mental no ambiente laboral, enfatizando que a prevenção dos riscos psicossociais deve integrar as políticas institucionais de gestão de pessoas e saúde ocupacional (ILO & WHO, 2022). No Brasil, esse movimento foi fortalecido pela atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que passou a prever expressamente a consideração dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), e pela Lei nº 14.831, de 2024, que instituiu o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, incentivando a adoção de práticas organizacionais voltadas à promoção do bem-estar, à prevenção do adoecimento psíquico e ao desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis.

A compreensão dos transtornos mentais relacionados ao trabalho, conforme asseveram Cardoso e Araújo (2016), também requer a análise das transformações contemporâneas na organização do trabalho e de seus impactos sobre a subjetividade dos trabalhadores. Nesse mesmo caminho, os autores afirmam que a intensificação das exigências por produtividade, competitividade e flexibilidade, associada à precarização das relações de trabalho, modifica as formas de sofrimento laboral e amplia a exposição aos riscos psicossociais. Nesse contexto, fatores como insegurança ocupacional, vínculos instáveis, sobrecarga de trabalho, metas excessivas e redução da autonomia configuram determinantes sociais relevantes para o adoecimento mental, uma vez que influenciam as condições objetivas e subjetivas em que o trabalho é realizado.

Sob essa perspectiva, Han (2017) argumenta que a sociedade contemporânea é marcada pela lógica do desempenho, na qual o trabalhador deixa de ser apenas submetido a formas externas de exploração para tornar-se agente de sua própria autoexploração. Nesse sentido, o autor argumenta que “*a positividade do mundo faz surgir novas formas de violência*” (Han, 2015, p. 06, *on-line*). A permanente busca por produtividade, eficiência e alta performance favorece processos de esgotamento físico e psíquico, contribuindo para o aumento de transtornos como ansiedade, depressão e síndrome de burnout.

Em sentido convergente, Dardot e Laval (2016) afirmam que a racionalidade neoliberal ultrapassa a esfera econômica e passa a orientar a conduta dos indivíduos, transformando a competição, o empreendedorismo de si e a responsabilização individual em princípios estruturantes das relações

de trabalho. Esse cenário tende a deslocar para o trabalhador a responsabilidade pelo próprio sucesso ou fracasso, invisibilizando fatores organizacionais que contribuem para o adoecimento.

Outrossim, também se evidencia que os processos de gestão podem atuar tanto como fatores de proteção quanto de risco para a saúde mental. Gaulejac e Hanique (2015) destacam que modelos gerenciais excessivamente orientados por indicadores de desempenho, controle permanente e busca contínua por resultados podem gerar contradições organizacionais que favorecem o sofrimento psíquico e a perda de sentido do trabalho.

Nessa mesma direção, Safatle (2016) sustenta que os afetos produzidos nas relações sociais e institucionais desempenham papel central na constituição da subjetividade, de modo que experiências recorrentes de medo, insegurança, desamparo e isolamento podem fragilizar os indivíduos e comprometer sua capacidade de enfrentamento das adversidades laborais. Assim, compreender os transtornos mentais relacionados ao trabalho exige considerar não apenas fatores individuais, mas também os modelos de gestão, as condições organizacionais e os processos sociais que estruturam as relações de trabalho contemporâneas.

Gestão e políticas organizacionais voltadas à saúde mental

A gestão de recursos humanos desempenha papel estratégico na prevenção do adoecimento e na promoção da saúde mental, sendo um elemento central da administração contemporânea. Ambientes de trabalho saudáveis favorecem o comprometimento organizacional, ampliam o engajamento no trabalho, diminuem índices de absenteísmo e rotatividade, contribuindo diretamente para o desempenho organizacional. Nesse sentido, os gestores não devem se limitar à coordenação das atividades, mas também atuar proativamente na promoção do bem-estar psicológico, reconhecendo sinais de sofrimento e implementando medidas preventivas adequadas. Complementando essa perspectiva, reconhece-se o entendimento de que práticas de gestão de pessoas voltadas ao bem-estar, como programas de apoio psicológico, desenvolvimento de competências emocionais, flexibilidade laboral e incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, são determinantes para reduzir o estresse ocupacional, prevenir o *burnout* e fortalecer o engajamento organizacional (Bhoir & Sinha, 2024).

A adoção de programas de saúde corporativa mal estruturados pode gerar custos significativos para as organizações, incluindo aumento de licenças médicas, queda de produtividade e gastos com indenizações. Por isso, práticas de gestão pautadas na prevenção, acompanhamento psicossocial e fortalecimento de vínculos profissionais tornam-se essenciais para o sucesso institucional. Após a pandemia de Covid-19, ficou ainda mais evidente a necessidade de capacitação gerencial para lidar com questões de saúde mental no ambiente laboral, sendo fundamental que líderes estejam preparados para identificar sinais precoces de sofrimento psíquico e oferecer suporte emocional adequado. No Reino Unido, por exemplo, a proporção de empresas que treinam gestores nesse sentido aumentou de 43% para 59%, reforçando a importância de construir ambientes psicologicamente seguros (Dulal-Arthur, *et al.*, 2024).

Além disso, Marck et al. (2024) evidencia que estilos de liderança e a cultura organizacional influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores. Nesse contexto os autores chegaram à conclusão de que práticas de gestão autoritárias, a ausência de suporte institucional, falhas de comunicação e ambientes competitivos exacerbam riscos psicossociais, incluindo insegurança profissional, assédio moral e burnout. Por outro lado, lideranças que priorizam o reconhecimento, fornecem suporte emocional, envolvem os colaboradores nas decisões e promovem uma distribuição equitativa de tarefas contribuem para a mitigação do estresse e fomentam ambientes de trabalho saudáveis.

Essa compreensão torna-se particularmente relevante quando se considera a natureza paradoxal do trabalho na sociedade contemporânea. Embora o trabalho possa proporcionar reconhecimento, pertencimento, identidade, autonomia e condições de subsistência, também pode produzir sofrimento quando realizado em contextos caracterizados por sobrecarga, ausência de suporte e precariedade. Oliveira e Pinto (2025, p. 479) sintetizam essa contradição ao afirmarem: “*O mesmo trabalho que pode integrar, dar sentido e abrir caminhos de realização, também pode alienar, fragmentar e esvaziar o indivíduo de sua própria humanidade*”. A afirmação evidencia que o trabalho não deve ser analisado apenas a partir de seus resultados econômicos ou produtivos, mas também considerando seus efeitos sobre a subjetividade e sobre as condições de vida dos trabalhadores. Sob essa perspectiva, compreender os transtornos mentais relacionados ao trabalho implica analisar simultaneamente as características das atividades desempenhadas, as condições institucionais e as formas de organização e gestão que estruturam a experiência laboral.

Entre os agravos associados às condições de trabalho, a síndrome de *burnout* ocupa posição de destaque, sobretudo entre profissionais submetidos a elevada demanda emocional. Guimarães (2025), ao analisar políticas públicas de saúde mental direcionadas ao enfrentamento do burnout, identifica maior exposição entre trabalhadores de áreas como saúde, educação e segurança pública, caracterizadas por exigências emocionais significativas. A autora também aponta aumento expressivo dos afastamentos relacionados a transtornos psicológicos e destaca a importância do atendimento multidisciplinar como estratégia de cuidado integral. Nesse sentido, o enfrentamento do adoecimento mental não pode estar limitado à intervenção individual após o surgimento dos sintomas, sendo necessário articular ações de prevenção, assistência e promoção da saúde mental no ambiente de trabalho (Guimarães, 2025).

A relação entre condições concretas de trabalho e esgotamento profissional também é evidenciada por Oliveira Lima, Junior e Oliveira Gomes (2023), em estudo qualitativo realizado com profissionais de uma Unidade Básica de Saúde. Os autores identificaram a alta jornada de trabalho como um dos principais fatores associados ao burnout, destacando que longas horas de trabalho, plantões e horas extras são agravados pela insuficiência de pessoal. Além disso, condições inadequadas de infraestrutura, equipamentos obsoletos, escassez de insumos e remuneração considerada inadequada foram relacionadas ao desgaste dos profissionais. Esses resultados demonstram que o sofrimento psíquico não pode ser dissociado das condições materiais em que o trabalho é executado, uma vez que fatores organizacionais e estruturais podem intensificar a exaustão física e mental e comprometer o bem-estar dos trabalhadores (Oliveira Lima et al., 2023).

A análise desses fatores permite ampliar a compreensão dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, uma vez que o adoecimento não decorre necessariamente de um único elemento isolado, mas da interação entre diferentes condições laborais. Oliveira Lima et al. (2023) demonstram que jornadas prolongadas, déficit de trabalhadores, infraestrutura precária e insuficiência de recursos podem atuar conjuntamente na produção do desgaste profissional. Guimarães (2025), por sua vez, destaca que a resposta ao burnout demanda ações multidisciplinares e políticas públicas capazes de integrar diferentes serviços e profissionais. Dessa forma, a prevenção dos transtornos mentais relacionados ao trabalho exige que as organizações ultrapassem intervenções centradas exclusivamente no indivíduo e considerem também os fatores estruturais e organizacionais que podem produzir ou intensificar o sofrimento.

Nesse cenário, as políticas públicas assumem função fundamental na proteção da saúde mental dos trabalhadores. Oliveira e Pinto (2025) identificam uma resposta estatal ainda fragmentada e predominantemente reativa, frequentemente concentrada em afastamentos previdenciários e judicialização, enquanto permanecem insuficientes as ações preventivas e de proteção. Os autores defendem que a saúde mental do trabalhador deve ser incorporada às políticas sociais e de desenvolvimento, compreendendo o trabalho como espaço de dignidade e cidadania. Essa perspectiva desloca a responsabilidade pelo enfrentamento do adoecimento de uma dimensão exclusivamente individual para uma responsabilidade compartilhada entre Estado, organizações, serviços de saúde e demais instituições envolvidas na proteção social (Oliveira & Pinto, 2025).

A organização dos serviços públicos de atenção à saúde mental constitui, nesse sentido, elemento importante para o enfrentamento dos agravos relacionados ao trabalho. Guimarães (2025) destaca a importância da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) e do atendimento multidisciplinar na oferta de cuidado aos trabalhadores, embora também identifique obstáculos relacionados à escassez de recursos, à estigmatização dos transtornos mentais e às desigualdades no acesso aos serviços. Tais limitações demonstram que a existência de políticas e estruturas institucionais não garante, por si só, a efetividade da assistência, sendo necessário investir na capacitação dos profissionais, na integração entre os serviços e na ampliação do acesso à atenção em saúde mental (Guimarães, 2025).

As dificuldades de implementação das políticas de saúde mental também estão relacionadas às próprias condições de trabalho dos profissionais responsáveis pela assistência. Resende et al. (2025), ao analisarem os desafios, avanços e contradições da gestão do trabalho em saúde mental no Brasil, identificaram a permanência de condições laborais precarizadas, sobrecarga assistencial, insuficiência de políticas de valorização profissional e desigualdades regionais na distribuição de recursos humanos. Segundo os autores, processos de terceirização e reformas de orientação neoliberal contribuíram para ampliar a vulnerabilidade desses trabalhadores, associando-se a situações de sofrimento ético e burnout e produzindo impactos também sobre a continuidade do cuidado oferecido à população. Assim, evidencia-se um paradoxo no qual profissionais responsáveis pelo cuidado em saúde mental podem estar submetidos a condições de trabalho que também ameaçam sua própria saúde psicológica (Resende et al., 2025).

A precarização das relações e condições de trabalho, portanto, constitui dimensão central para compreender o adoecimento mental no contexto laboral. Resende et al. (2025) identificam

que a precarização, a terceirização, a sobrecarga e a insuficiência de mecanismos de valorização profissional produzem vulnerabilidades que ultrapassam a dimensão individual e atingem a própria organização dos serviços. Oliveira e Pinto (2025) também apontam que a intensificação das jornadas e a fragilização dos vínculos estão entre os elementos associados ao sofrimento psíquico contemporâneo. Esses achados permitem compreender que políticas de saúde mental voltadas aos trabalhadores precisam estar articuladas às políticas de proteção social e às estratégias de melhoria das condições de trabalho, uma vez que intervenções exclusivamente assistenciais podem apresentar alcance limitado quando as causas organizacionais do sofrimento permanecem inalteradas.

Essa necessidade de prevenção também encontra respaldo nas recentes transformações normativas relacionadas à saúde e segurança no trabalho. Segundo o Tribunal Superior do Trabalho (TST, 2025), a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que trata do gerenciamento de riscos ocupacionais e das medidas de prevenção em segurança e saúde no trabalho, passou a incluir a gestão dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). A mudança estabelece maior responsabilidade para as organizações na identificação, avaliação e adoção de medidas destinadas à prevenção e à redução dos impactos desses riscos no ambiente laboral. Entre os fatores relacionados ao adoecimento mental, o TST destaca situações como jornadas exaustivas, controle excessivo das chefias, pressão, insegurança, isolamento e falta de reconhecimento, evidenciando que a saúde mental deve ser considerada também a partir das condições concretas de organização e gestão do trabalho (TST, 2025).

A atualização normativa ocorre em um contexto de agravamento dos problemas relacionados à saúde mental dos trabalhadores. De acordo com o TST (2025), mais de 472 mil brasileiros precisaram se afastar temporariamente do trabalho por questões de saúde mental em 2024. A matéria também destaca que a prevenção não deve se restringir ao atendimento individual ou a intervenções posteriores ao adoecimento, sendo necessário que as organizações atuem sobre as condições que contribuem para o sofrimento. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas assume papel estratégico, uma vez que práticas relacionadas à liderança, reconhecimento, segurança psicológica, organização das jornadas e acompanhamento dos fatores psicossociais podem contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis (TST, 2025).

A discussão apresentada pelo TST (2025) também evidencia que a saúde mental não pode ser dissociada da precarização das relações de trabalho. A intensificação das jornadas, a informalidade e a deterioração das condições laborais são apresentadas como elementos estruturais relacionados ao sofrimento dos trabalhadores. Nesse sentido, medidas como redução das jornadas, valorização dos vínculos formais e melhoria das condições de trabalho são apontadas como estratégias que ultrapassam a perspectiva de tratamento individual e alcançam as próprias condições que produzem o adoecimento. Essa compreensão reforça a necessidade de que as organizações e as políticas públicas atuem não apenas sobre as consequências dos transtornos mentais, mas também sobre os fatores organizacionais e sociais que contribuem para sua ocorrência (TST, 2025).

A discussão sobre saúde mental relacionada ao trabalho também precisa considerar que o adoecimento pode produzir consequências que ultrapassam o trabalhador individualmente. Guimarães (2025) relaciona o crescimento dos afastamentos por transtornos psicológicos à necessidade de fortalecimento das políticas públicas, enquanto Resende et al. (2025) demonstram que o sofrimento

e o burnout entre profissionais da saúde também podem repercutir sobre a continuidade e a qualidade do cuidado prestado. Dessa maneira, o adoecimento mental possui implicações para o trabalhador, para sua família, para as organizações e para os próprios serviços públicos, podendo gerar afastamentos, necessidade de assistência especializada e dificuldades na manutenção da força de trabalho. A prevenção, portanto, assume dimensão não apenas individual, mas também organizacional e social (Guimarães, 2025; Resende et al., 2025).

Dessa forma, a integração entre políticas organizacionais e práticas de gestão de pessoas torna-se um fator estratégico para a promoção da saúde mental no trabalho. Programas de apoio psicológico, canais de comunicação seguros, flexibilização de jornadas, práticas de reconhecimento e medidas que incentivem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal não apenas reduzem riscos psicossociais, mas também fortalecem o engajamento, a motivação e a produtividade. Essa abordagem, alinhada à administração estratégica, demonstra que o investimento em saúde mental não se limita ao bem-estar individual, mas impacta positivamente os resultados organizacionais, corroborando a análise das evidências de Bhoir e Sinha (2024).

Portanto, a gestão de pessoas desempenha um papel essencial na construção de ambientes laborais saudáveis, funcionando como um elo entre a administração estratégica e a saúde ocupacional. A adoção de práticas integradas, que considerem tanto os aspectos organizacionais quanto os individuais, permite às organizações reduzir a incidência de transtornos mentais relacionados ao trabalho, melhorar a retenção de talentos e assegurar uma cultura organizacional mais humanizada e sustentável.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo de série temporal, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, que utilizou dados secundários como fonte de pesquisa. Foram analisados os registros de notificações de Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho (TMRT) no Brasil, extraídos do Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN). O período de análise compreendeu os anos de 2013 a 2023.

As variáveis consideradas no estudo foram escolaridade, idade, gênero, ano da notificação e emissão da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT). Os registros classificados como “ignorado” ou “em branco” foram mantidos e incluídos na análise, a fim de preservar a integridade dos dados e refletir possíveis limitações do sistema de informação. Assim, não foi realizada exclusão ou imputação de dados faltantes, considerando que essas categorias integram a base oficial do SINAN e representam informações relevantes para a avaliação da qualidade das registros.

O SINAN é um sistema nacional de vigilância epidemiológica, implantado no Brasil em 1993 e regulamentado em 1998, que tornou obrigatória sua alimentação regular pelos estados, municípios e pelo Distrito Federal. O sistema é alimentado, principalmente, por meio da notificação e investigação de casos de doenças e agravos que integram a lista nacional de notificação compulsória, permitindo o diagnóstico da ocorrência desses eventos na população e subsidiando a tomada de decisões em saúde pública (Brasil, 2007).

A extração dos dados foi realizada em setembro de 2024, na seção de dados epidemiológicos de morbidade, especificamente em “Doenças e Agravos de Notificação – 2007 em diante (SINAN)”, selecionando-se a opção “Transtorno Mental Relacionado ao Trabalho”. A abrangência geográfica considerada foi o Brasil, com estratificação por unidades da federação e municípios.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências absolutas, frequências relativas e variações percentuais, por ser compatível com o objetivo do estudo de caracterizar a distribuição temporal e o perfil sociodemográfico das notificações de TMRT no Brasil. As tabelas e os gráficos foram elaborados utilizando-se o software Microsoft Excel (versão 2023).

Por utilizar exclusivamente dados secundários, públicos, de acesso livre e sem identificação dos indivíduos, a pesquisa dispensou apreciação por Comitê de Ética em Pesquisa, conforme disposto na Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

RESULTADOS

Esse item explora os resultados da pesquisa considerando as variáveis; escolaridade, idade; gênero; ano da notificação; e emissão da CAT.

TMRT de 2013 a 2023 e escolaridade

As TMRT no período de 2013 a 2023, estratificadas por escolaridade, evidenciam crescimento expressivo ao longo da série histórica em praticamente todas as categorias analisadas (Figura 1). Observa-se maior concentração de registros entre indivíduos com ensino médio completo e ensino superior completo, que, em conjunto, representaram, em média, 60,53% do total de notificações no período.

Em 2023, os trabalhadores com ensino superior completo corresponderam a 30,82% das notificações, enquanto aqueles com ensino superior incompleto representaram 6,37%. Em contraste, as categorias referentes ao ensino médio incompleto e aos anos iniciais do ensino fundamental apresentaram proporções relativamente menores e variações discretas ao longo da série, indicando estabilidade relativa dessas notificações.

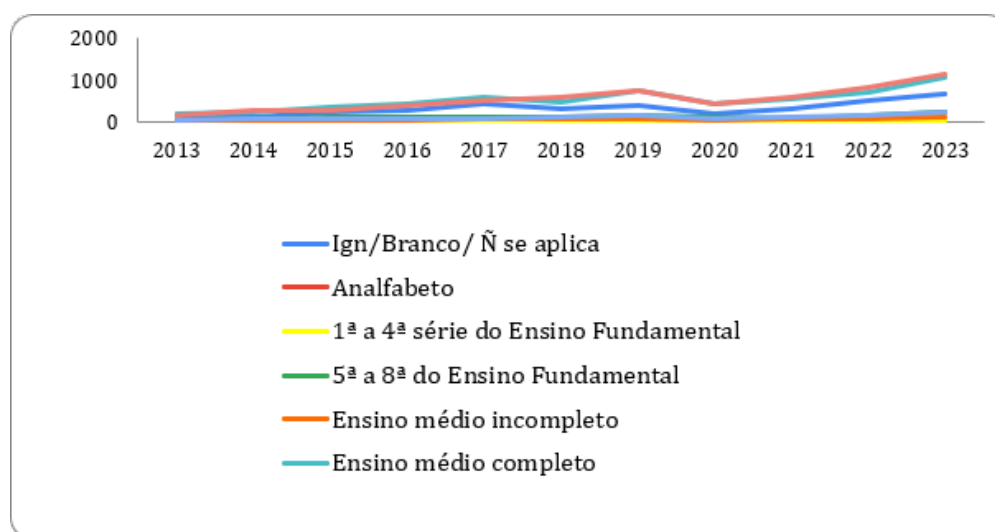
No conjunto dos dados, o número total de notificações aumentou de 723 casos em 2013 para 3.567 em 2023, correspondendo a um crescimento absoluto de 2.844 casos e a um crescimento relativo de 393,4%. A taxa de crescimento anual composta (CAGR) foi de 17,30%, evidenciando tendência consistente de elevação ao longo da década analisada.

Entre as categorias de escolaridade, destaca-se o ensino superior completo, que apresentou o maior aumento absoluto (+990 casos), bem como o maior crescimento relativo (572,3%) e a mais elevada CAGR (20,99%). De forma semelhante, o ensino superior incompleto também apresentou crescimento expressivo, com aumento absoluto de 190 casos, crescimento relativo de 527,8% e CAGR de 20,17%.

As categorias de ensino médio completo e de 5ª a 8ª série do ensino fundamental também demonstraram incrementos relevantes. O ensino médio completo apresentou aumento absoluto de 856 casos, crescimento relativo de 421,7% e CAGR de 17,96%, enquanto a categoria de 5ª a 8ª série do ensino fundamental registrou crescimento absoluto de 183 casos, crescimento relativo de 310,2% e CAGR de 15,16%.

Por fim, a categoria “Ignorado/Branco/Não se aplica” apresentou crescimento absoluto expressivo (+529 casos), crescimento relativo de 336,9% e CAGR de 15,89%. Esse resultado, embora reflita aumento das notificações, também evidencia limitações na completude das informações, aspecto que deve ser considerado na interpretação dos achados.

Figura 1. Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho registradas no SINAN Net, por escolaridade, Brasil (2013–2023)



FONTE: DADOS EXTRAÍDOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE AGRAVOS DE NOTIFICAÇÃO (SINAN), POR MEIO DO TABNET/DATASUS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2024).

TMRT de 2013 a 2023 e faixa etária

As notificações de TMRT segundo faixa etária apresentaram crescimento em todas as categorias ao longo do período analisado (Figura 2). Destacam-se as faixas etárias de 30 a 39 anos e 40 a 49 anos, que concentraram os maiores volumes de registros, sobretudo a partir de 2020, refletindo a maior participação desses grupos na população economicamente ativa.

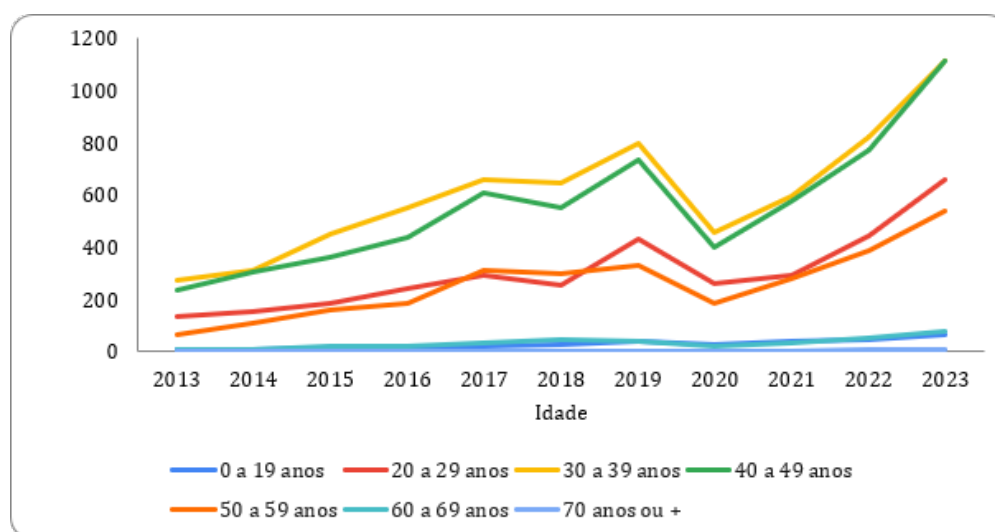
Em 2023, as faixas etárias de 30 a 39 anos e 40 a 49 anos registraram 1.111 e 1.113 notificações, respectivamente, além de apresentarem os maiores incrementos absolutos ao longo da série (+837 e +878 casos). As respectivas CAGRs foram de 15,03% e 16,83%, indicando crescimento sustentado ao longo do período.

As faixas etárias de 20 a 29 anos e de 50 a 59 anos também apresentaram crescimento consistente, porém em ritmo mais moderado. O grupo de 20 a 29 anos passou de 134 para 659 casos, correspondendo a aumento absoluto de 525 notificações, crescimento relativo de 391,8% e CAGR de 17,27%.

Quando analisado o crescimento proporcional, destacam-se os grupos etários extremos. A faixa de 60 a 69 anos apresentou o maior crescimento relativo (957,1%) e a maior CAGR (26,59%), apesar do menor número absoluto de casos. De modo semelhante, os grupos de 50 a 59 anos e de 0 a 19 anos apresentaram crescimentos relativos elevados (740,6% e 737,5%, respectivamente), ambos com CAGRs superiores a 23%.

Em conjunto, os resultados indicam que, embora as notificações de TMRT se concentrem predominantemente em adultos em idade produtiva intermediária, observa-se aceleração proporcional relevante entre trabalhadores mais jovens e mais velhos, reforçando a necessidade de estratégias de vigilância e prevenção que considerem as especificidades etárias ao longo do ciclo laboral.

Figura 2. Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho registradas no SINAN Net, por faixa etária, Brasil (2013–2023)



FONTE: DADOS EXTRAÍDOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE AGRAVOS DE NOTIFICAÇÃO (SINAN), POR MEIO DO TABNET/DATASUS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2024).

TMRT de 2013 a 2023 e gênero

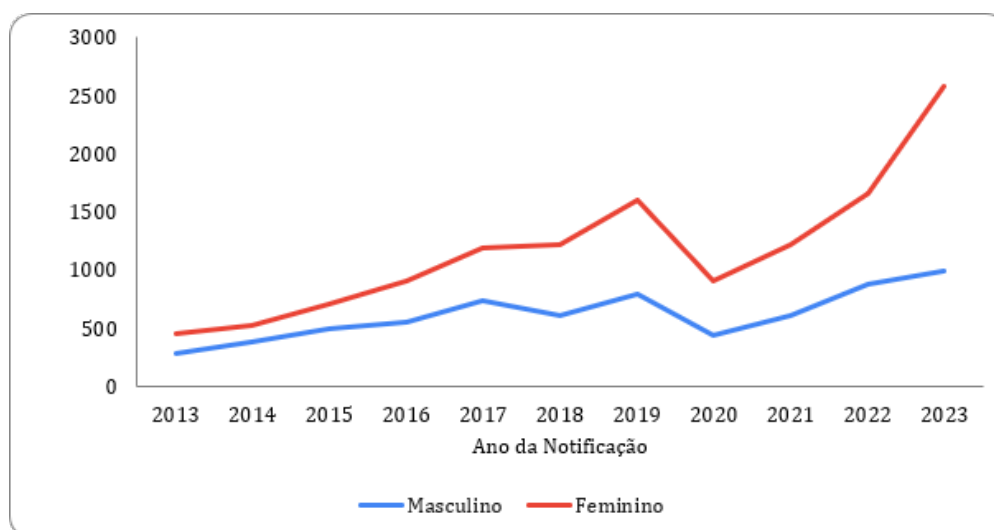
A análise por gênero evidencia aumento progressivo das notificações de TMRT entre 2013 e 2023, com diferenças consistentes entre os sexos (Figura 3). No sexo masculino, observou-se crescimento gradual ao longo da série histórica, com incremento mais acentuado a partir de 2017, embora em ritmo mais moderado quando comparado ao observado entre as mulheres.

No sexo feminino, o crescimento das notificações foi mais acelerado, especialmente a partir de 2016. Após a queda observada em 2020, houve retomada expressiva, culminando em 2023 com 72,3% do total de notificações atribuídas às mulheres.

No período analisado, foram registrados 19.644 casos, dos quais 6.723 (34,2%) ocorreram no sexo masculino e 12.920 (65,8%) no sexo feminino. Entre os homens, os registros aumentaram de 280 casos em 2013 para 988 em 2023, correspondendo a crescimento acumulado de 253,6% e CAGR de 13,44%. Entre as mulheres, os casos passaram de 443 para 2.579 no mesmo período, representando crescimento acumulado de 482,2% e CAGR de 19,26%.

Esses resultados indicam predominância feminina ao longo de toda a série histórica, com ampliação progressiva da participação das mulheres nas notificações de TMRT.

Figura 3- Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho registradas no SINAN Net, por gênero, Brasil (2013–2023)



FONTE: DADOS EXTRAÍDOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE AGRAVOS DE NOTIFICAÇÃO (SINAN), POR MEIO DO TABNET/DATASUS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2024).

Série temporal anual da TMRT de 2013 s 2023

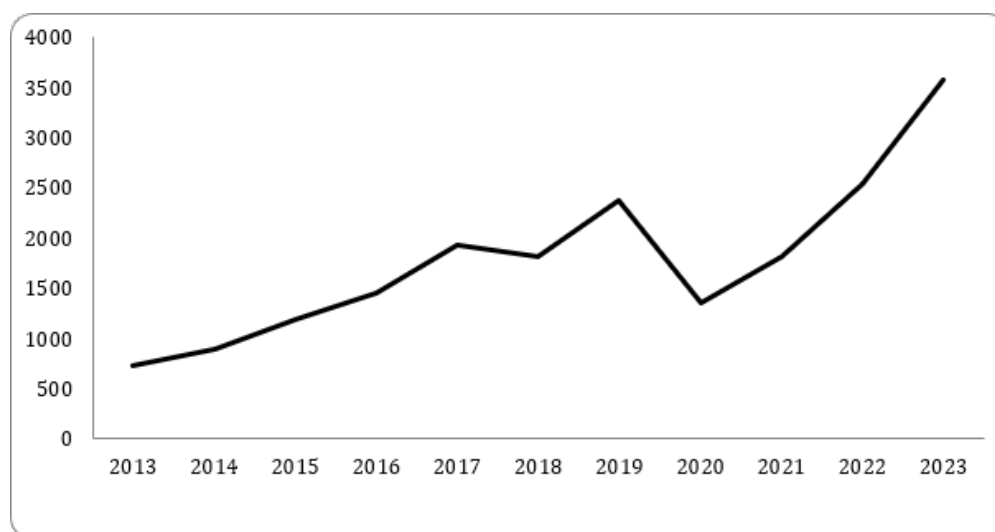
A distribuição anual das notificações evidencia tendência geral de crescimento ao longo da série histórica, com oscilações pontuais em anos específicos (Figura 4). Entre 2013 e 2017, observou-se aumento contínuo e expressivo, com crescimento anual variando entre +22,5% e +33,4%, passando de 723 para 1.921 casos.

Em 2018, verificou-se leve redução (−5,5%), seguida por novo crescimento em 2019 (+31,0%). No ano de 2020, ocorreu queda acentuada (−43,2%), com redução do total de registros para 1.351 casos. A partir de 2021, identificou-se retomada consistente do crescimento, com aumentos

sucessivos de +34,4% em 2021, +39,7% em 2022 e +40,7% em 2023, quando foi registrado o maior número de casos da série (3.567 notificações).

No conjunto do período analisado, os 19.644 registros evidenciam expansão sustentada das notificações de TMRT no longo prazo, apesar das flutuações observadas em anos específicos.

Figura 4 - Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho registradas no SINAN Net, por ano, Brasil (2013–2023)



NOTA. DADOS EXTRAÍDOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE AGRAVOS DE NOTIFICAÇÃO (SINAN), POR MEIO DO TABNET/DATASUS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2024).

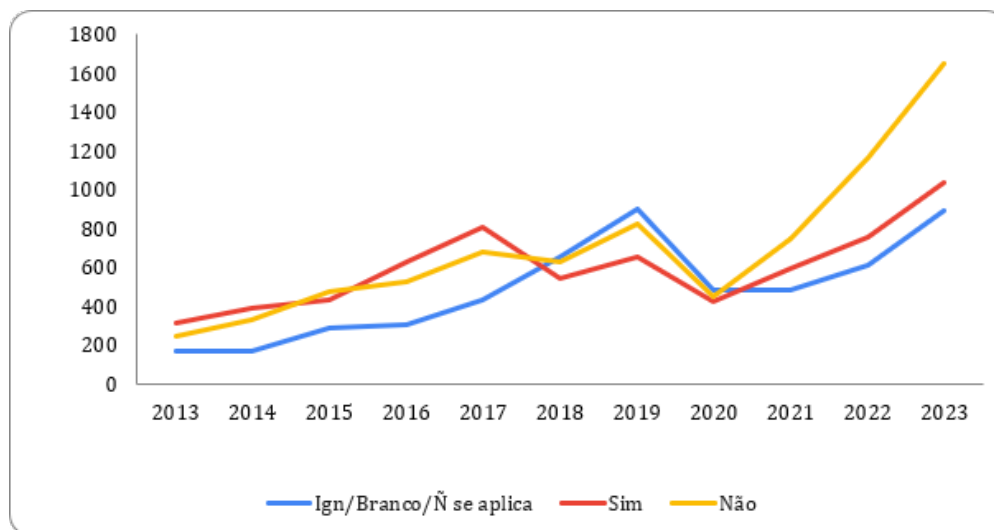
Série anual de emissão da Comunicação de Acidente de Trabalho de 2013 a 2023

Em relação à CAT, observou-se crescimento moderado das notificações até 2019, seguido por redução expressiva em 2020. A partir de 2021, verificou-se retomada do crescimento tanto nos registros com CAT emitida quanto naqueles sem emissão, embora a ausência de CAT tenha permanecido predominante ao longo de toda a série.

No período de 2013 a 2023, dos 19.644 casos registrados, 6.559 (33,4%) apresentaram emissão de CAT, 7.708 (39,2%) não tiveram CAT emitida e 5.377 (27,4%) foram classificados como ignorado/branco/não se aplica. Em 2023, apenas 29% das notificações apresentaram CAT emitida.

A análise das taxas de crescimento anual composto indicou expansão sustentada, especialmente entre os casos sem emissão de CAT (CAGR = 20,84%), seguidos pela categoria ignorado/branco/não se aplica (CAGR = 18,41%) e pelos registros com CAT emitida (CAGR = 12,74%). Esses resultados evidenciam persistentes fragilidades no reconhecimento formal do nexo entre adoecimento mental e trabalho.

Figura 5- Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho registradas no SINAN Net, de acordo com a emissão da CAT, Brasil (2013–2023)



FONTE: DADOS EXTRAÍDOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE AGRAVOS DE NOTIFICAÇÃO (SINAN), POR MEIO DO TABNET/DATASUS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2024).

DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo evidenciam um padrão consistente de vulnerabilidades psicossociais relacionadas ao trabalho no Brasil entre 2013 e 2023. A maior incidência de TMRT foi registrada entre trabalhadores com maior escolaridade, mulheres, pessoas na faixa etária de 30 a 49 anos e a persistente subnotificação da CAT compõem um quadro que exige reflexão abrangente sobre como as dinâmicas organizacionais, os modelos contemporâneos de gestão e as condições de trabalho contribuem para o adoecimento mental nas organizações.

A incidência mais elevada de TMRT entre trabalhadores com ensino médio e superior completos demonstra que o adoecimento mental possui forte correlação com atividades que envolvem maior complexidade técnica e cognitiva, maior responsabilidade institucional e maior exposição a pressões organizacionais constantes. Profissionais com maior escolaridade geralmente ocupam funções que exigem tomada de decisão rápida, resolução de problemas complexos, trabalho sob pressão e múltiplas responsabilidades, um conjunto de fatores que, conforme Caixeta *et al.* (2021), ampliam a suscetibilidade à síndrome de *burnout*, ao estresse crônico e aos transtornos depressivos. Em atividades como saúde, educação, segurança pública e gestão pública, os profissionais enfrentam exigências emocionais e organizacionais que ultrapassam suas capacidades adaptativas, especialmente quando a cultura organizacional adota modelos de gestão centrados no desempenho individual, no alcance de metas e na pressão por resultados sem o devido suporte organizacional.

Entre gestores e ocupantes de cargos de liderança, tais vulnerabilidades tornam-se ainda mais recorrentes. Maffia e Pereira (2014) demonstram que gestores públicos estão submetidos a demandas multidimensionais, caracterizadas por pressão política, escassez de recursos, conflitos

interpessoais, tensões éticas e necessidade de cumprir metas apesar de instabilidades institucionais. Esses elementos, combinados à intensificação das tecnologias de comunicação e à hiperconectividade descritas por Macedo e Giongo (2023), têm ampliado o desgaste psicológico desses profissionais, que passam a vivenciar jornadas extensas, permanente sensação de vigilância e a expectativa de disponibilidade contínua. O fenômeno da hiper conexão, que quebra as fronteiras entre vida pessoal e trabalho, conduz à exaustão emocional e ao esgotamento cognitivo, evidenciando que os modelos atuais de gestão demandam revisão urgente para promover ambientes mais equilibrados.

A distribuição etária das notificações, com predominância entre 30 e 49 anos, reforça a centralidade dos fatores psicossociais ao longo do ciclo produtivo da vida. Teófilo Filho *et al.* (2023) apontam que essa faixa etária representa o período de maior produtividade, progressão na carreira, pressão por estabilidade financeira e acúmulo de responsabilidades familiares e profissionais. Enquanto trabalhadores mais jovens enfrentam insegurança, medo de errar e dificuldades de adaptação, trabalhadores mais velhos acumulam desgaste físico e mental após anos de exposição contínua a demandas emocionais e organizacionais. Assim, a vulnerabilidade observada entre 30 e 49 anos indica não apenas o impacto das pressões laborais, mas também a sobreposição de papéis sociais e profissionais, característica dessa etapa da vida adulta. A gestão de pessoas deve considerar tais fatores ao desenvolver programas de apoio emocional, políticas de conciliação trabalho-família, estratégias de prevenção ao estresse e ações de promoção de bem-estar, sob pena de perpetuar um ciclo de adoecimento de trabalhadores justamente no auge de sua capacidade produtiva.

O predomínio de TMRT entre mulheres constitui um dos achados mais consistentes deste estudo e dialoga diretamente com desigualdades estruturais de gênero. Conforme Campos, *et al.* (2020), mulheres ocupam cargos com alta demanda emocional, menor remuneração e menor valorização social, além de acumularem atividades domésticas e responsabilidades de cuidado, historicamente atribuídas a elas. Esse acúmulo de jornadas reduz oportunidades de descanso, lazer e autocuidado, contribuindo para o surgimento de ansiedade, depressão e esgotamento. Teófilo Filho *et al.* (2023) reforçam que a associação entre TMRT e gênero deriva das múltiplas pressões que recaem sobre as trabalhadoras, especialmente em contextos de precarização, jornadas extensas e conflitos entre demandas laborais e familiares. Na perspectiva da administração e da gestão de pessoas, tais desigualdades requerem políticas organizacionais que promovam equidade, como flexibilização de horários, apoio à maternidade, práticas de prevenção ao assédio moral, estruturação de espaços seguros e promoção da saúde mental sensíveis às questões de gênero.

Outro aspecto crítico revelado pelos resultados é a persistente subnotificação da CAT, um instrumento legal que formaliza o reconhecimento do nexo causal entre o adoecimento e o trabalho e é essencial para garantir direitos previdenciários e para alimentar os sistemas de vigilância epidemiológica. Contudo, apesar de sua relevância, observa-se que muitas empresas evitam sua emissão. Segundo Araújo *et al.* (2017), essa recusa deriva do receio de responsabilização institucional, aumento de custos, implicações jurídicas, fiscalização trabalhista e elevação de indicadores previdenciários que podem resultar em penalidades. Esse comportamento reflete uma cultura

organizacional que tende a individualizar o sofrimento psíquico, atribuindo-o a questões pessoais dos trabalhadores, como fragilidade emocional, dificuldades individuais ou incapacidade de lidar com pressões, ao invés de reconhecer fatores organizacionais como sobrecarga, assédio moral, metas abusivas, instabilidade de processos e ausência de suporte institucional.

A prevalência de casos de *burnout*, nos quais predominam registros não emitidos, ignorados ou em branco em relação à CAT, reforça essa tendência de invisibilização. Conforme Araújo *et al.* (2017), o *burnout* é particularmente subnotificado porque envolve o reconhecimento explícito de que o ambiente de trabalho é o agente causal do adoecimento, o que muitas organizações preferem evitar para não admitir falhas estruturais ou práticas de gestão inadequadas. Essa subnotificação compromete não apenas o direito individual dos trabalhadores, mas também o planejamento de políticas públicas em saúde do trabalhador, pois impede a produção de dados precisos sobre a magnitude dos agravos psicossociais.

No âmbito da administração pública, tais desafios são ainda mais evidentes, conforme apontam Maffia e Pereira (2014). A burocracia excessiva, a pressão política, a insuficiência de recursos, a sobrecarga de tarefas e a falta de autonomia decisória dificultam a implementação de práticas de gestão humanizadas e favorecem cenários de exaustão, especialmente entre servidores responsáveis por áreas de grande responsabilidade social, como saúde, educação e segurança pública. Sem políticas específicas de saúde mental e estratégias de gestão de pessoas adequadas ao contexto público, os trabalhadores permanecem expostos a riscos que poderiam ser mitigados por meio de intervenções institucionais assertivas.

Esse panorama reforça a necessidade de que as organizações, públicas e privadas, adotem modelos de gestão orientados para o cuidado, para a humanização das relações de trabalho e para a prevenção dos agravos psicossociais. Programas de promoção de saúde mental, treinamentos em gestão emocional para líderes, ações de prevenção ao assédio, estratégias de conciliação trabalho-vida pessoal, melhoria das condições organizacionais, suporte institucional em momentos de crise e fortalecimento das equipes de Recursos Humanos são componentes fundamentais para reverter o quadro de adoecimento observado. A gestão de pessoas precisa assumir papel ativo na construção de ambientes de trabalho saudáveis, reconhecendo que o bem-estar psicológico dos trabalhadores impacta diretamente produtividade, clima organizacional, qualidade dos serviços e sustentabilidade institucional (Bhoir & Sinha, 2024).

Além disso, é imprescindível o fortalecimento da vigilância em saúde do trabalhador, com incentivos e mecanismos de fiscalização que garantam a correta emissão da CAT e a redução da subnotificação dos TMRT. Sem dados consistentes, torna-se impossível compreender a real dimensão do adoecimento mental no país e elaborar políticas públicas eficazes. A integração entre setores de Recursos Humanos, serviços de saúde ocupacional e órgãos de vigilância epidemiológica é essencial para monitorar riscos, identificar setores críticos e implementar ações contínuas de prevenção (Araújo *et al.*, 2017).

A interpretação da evolução das notificações ao longo da série histórica também deve considerar o contexto sanitário e normativo do período analisado. A redução observada em 2020 coincide com o início da pandemia de COVID-19, quando houve reorganização dos serviços de

saúde, redirecionamento das ações de vigilância para o enfrentamento da emergência sanitária e alterações no acesso da população aos serviços assistenciais, fatores que podem ter contribuído para a diminuição temporária dos registros.

Em contrapartida, o crescimento expressivo das notificações a partir de 2021 pode refletir tanto os impactos psicossociais acumulados pela pandemia — marcados pelo aumento da insegurança ocupacional, do isolamento social, das mudanças nas formas de trabalho e da intensificação das demandas laborais — quanto a retomada das atividades de vigilância e notificação (World Health Organization [WHO], 2022; International Labour Organization [ILO] & WHO, 2022).

Além disso, os resultados devem ser interpretados à luz dos avanços normativos recentes, como a atualização da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), promovida pela Portaria GM/MS nº 1.999/2023, a inclusão expressa dos riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) e a instituição da Lei nº 14.831/2024, que criou o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. Embora essas medidas sejam posteriores à maior parte da série analisada, elas evidenciam um crescente reconhecimento institucional da saúde mental como componente da saúde do trabalhador e tendem a favorecer a identificação, o reconhecimento do nexo causal e a notificação dos TMRT.

Dessa forma, o aumento das notificações observado ao longo do período não deve ser interpretado exclusivamente como indicativo de crescimento da incidência desses transtornos, mas também como possível reflexo do fortalecimento das políticas públicas, do aperfeiçoamento dos sistemas de vigilância, da ampliação da conscientização sobre os riscos psicossociais e da maior sensibilidade dos profissionais de saúde para o reconhecimento da relação entre trabalho e adoecimento mental.

Assim, os resultados deste estudo, ao evidenciar padrões claros de vulnerabilidade relacionados à escolaridade, gênero, faixa etária e subnotificação, reforçam não apenas o impacto das condições de trabalho sobre a saúde mental, mas também a urgência de reorientações profundas nas práticas de gestão de pessoas e administração. Organizações que compreendem o valor estratégico da saúde mental e adotam políticas efetivas de prevenção e cuidado criam ambientes mais seguros, produtivos, motivadores e sustentáveis. Ao contrário, organizações que negligenciam a saúde mental de seus trabalhadores perpetuam ciclos de adoecimento, baixa produtividade, afastamentos prolongados, turnover elevado e prejuízos sociais e econômicos significativos (Araújo *et al.*, 2017; Brasil, 2001).

Em síntese, a discussão aqui apresentada demonstra que a saúde mental no trabalho não é um fenômeno isolado ou individual, mas resultado das interações entre demandas organizacionais, fatores estruturais, desigualdades sociais e modelos de gestão. A gestão de pessoas e a administração, portanto, possuem papel central na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e no enfrentamento dos agravos psicossociais que marcam o cenário laboral contemporâneo. O fortalecimento de práticas organizacionais humanizadas, o reconhecimento do trabalho como determinante social da saúde e a implementação de políticas institucionais robustas são estratégias essenciais para transformar o panorama de adoecimento e promover qualidade de vida no trabalho de forma ampla e sustentável (Dejours, 2018; Bhoir & Sinha, 2024).

CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo evidenciam que os Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho (TMRT) têm apresentado crescimento contínuo no Brasil entre 2013 e 2023, com acentuação após o período da pandemia de Covid-19. A análise dos dados aponta que a maior incidência ocorre entre trabalhadores com ensino médio e superior completos, na faixa etária de 30 a 49 anos, e com predominância do gênero feminino, destacando a relevância dos fatores sociodemográficos na investigação do adoecimento psíquico no contexto laboral. Esse panorama demonstra que o ambiente de trabalho, suas exigências e práticas organizacionais interagem diretamente com a saúde mental, configurando-se como um elemento central para a gestão estratégica de pessoas e a administração de organizações de forma geral.

Em síntese, os achados deste estudo evidenciam que a promoção da saúde mental deve ser tratada como uma prioridade estratégica na administração e gestão de pessoas. A implementação de programas preventivos, a conscientização sobre o impacto do estresse laboral e a responsabilização institucional frente ao adoecimento mental não apenas beneficiam os trabalhadores, melhorando sua qualidade de vida e bem-estar psicológico, mas também fortalecem a eficiência organizacional, a sustentabilidade econômica e a competitividade no mercado.

Por fim, ressalta-se a importância de estudos futuros que aprofundem a compreensão das relações entre contexto ocupacional, gênero, escolaridade e saúde mental, permitindo o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias de gestão mais eficazes, equitativas e humanizadas. O conhecimento detalhado sobre os fatores que contribuem para o aumento dos TMRT possibilitará que gestores adotem práticas administrativas que integrem produtividade, bem-estar e responsabilidade social, consolidando ambientes de trabalho mais saudáveis e seguros.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A subnotificação estrutural do SINAN para agravos relacionados ao trabalho representa uma limitação relevante, podendo subestimar a magnitude real dos TMRT. A ausência de dados do Espírito Santo a partir de 2020 devido à migração para o e-SUS VS gera lacunas e limita a comparabilidade temporal.

O uso de dados secundários implica vulnerabilidade quanto à qualidade e consistência do preenchimento, enquanto a falta de informações sobre setor econômico ou ocupação restringe análises mais detalhadas sobre grupos específicos de trabalhadores. Ademais, não foi realizada padronização populacional nem análises inferenciais, limitando a interpretação à perspectiva descritiva. Apesar dessas restrições, o estudo fornece contribuições importantes para a compreensão das tendências de TMRT no Brasil e para a formulação de estratégias de gestão de pessoas e políticas públicas de saúde ocupacional.

REFERÊNCIAS

- Araújo, N., Araújo, T., & Palma, T. (2017). Vigilância em saúde mental e trabalho no Brasil: Características, dificuldades e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(10), 3235–3246. <https://doi.org/10.1590/1413-812320172210.17552017>
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Human resource practices for employee well-being: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10, 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Brasil. Ministério da Saúde. & Organização Pan-Americana da Saúde. (2001). *Manual de procedimentos para os serviços de saúde: Doenças relacionadas ao trabalho* (Série A. Normas e Manuais Técnicos, nº 114). https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho_manual_procedimentos.pdf
- Brasil. Ministério da Saúde. (2007). *Manual de normas e rotinas do SINAN* (2ª ed.). https://portalsinan.saude.gov.br/images/documentos/Aplicativos/sinan_net/Manual_Normas_e_Rotinas_2_edicao.pdf
- Brasil. Ministério da Saúde. (2017). Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017: Consolidação das normas sobre as ações e os serviços de saúde do Sistema Único de Saúde.
- Brasil. Ministério da Saúde. (2023). Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023: Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017, para atualizar a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT).
- Brasil. Presidência da República. (2024). 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.
- Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2024). Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024: Aprova a nova redação do capítulo 1.5 “Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o Anexo I da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1).
- Brasil. Ministério da Saúde. (2024). Portaria GM/MS nº 5.674, de 1º de novembro de 2024: Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017, e atualiza a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT).
- Caixeta, N. C., et al. (2021). A síndrome de burnout entre as profissões e suas consequências. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(1), 593–610. <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n1-051>
- Campos, F. M., et al. (2020). Estresse ocupacional e saúde mental no trabalho em saúde: Desigualdades de gênero e raça. *Cadernos Saúde Coletiva*, 28(4), 579–589. <https://doi.org/10.1590/1414-462X202028040559>
- Cardoso, M. D. C. B., & Araújo, T. M. D. (2016). Os Centros de Referências em Saúde do Trabalhador e as ações em saúde mental: um inquérito no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 41(00), e7.
- Dardot, P., & Laval, C. (2016). Neoliberalismo e subjetivação capitalista. *Revista Olho da História*, 22.
- Dejours, C. (2018). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho* (5ª ed.). Cortez.
- Dulal-Arthur, T., et al. (2024). Line manager training and organizational approaches to supporting well-being. *Occupational Medicine*, 74(6), 416–422. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae051>
- Franzim Neto, L. (2019). Avaliação da funcionalidade em profissionais afastados do trabalho por transtornos mentais e comportamentais. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- Frost, P. (2003). *Emoções tóxicas no trabalho*. Futura.
- Guimarães, M. H. D. (2025). Políticas públicas de saúde mental no combate ao burnout: a importância do atendimento multidisciplinar. *Nursing Edição Brasileira*, 29(324), 10906-10917.
- Han, B. C. (2015). *Sociedade do cansaço*. Editora Vozes Limitada.
- Hanique, F., & Gaulejac, V. (2015). *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou: Un système qui rend fou*. Média Diffusion.
- Lucca, S. R. (2017). SAÚDE, SAÚDE MENTAL, TRABALHO E SUBJETIVIDADE. *Revista Laborativa*, 6(1 esp), 147-159.
- Macedo, J. M., & Giongo, C. R. (2023). Tecnologia e saúde mental: Um estudo sobre trabalhadores em cargos de gestão. *Revista de Psicologia*, 14, e023013. <https://doi.org/10.36517/revpsiufc.14.2023.e023013>
- Maffia, L., & Pereira, L. (2014). Estresse no trabalho: Estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Administração*, 79(3), 658–680. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0052014.47163>
- Marck, C. H., Ayton, D., Steward, T., et al. (2024). Workplace culture, mental health and well-being of early- and mid-career health academics: A cross-sectional analysis. *BMC Public Health*, 24, 1122. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18556-0>

- Ministério da Saúde. (2024). *Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN): transtornos mentais relacionados ao trabalho – Brasil* [Base de dados]. Departamento de Informática do SUS (DATASUS). <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/defctohtm.exe?sinannet/cnv/transmentalbr.def>
- Oliveira Lima, L. A., Junior, P. L. D., & de Oliveira Gomes, O. V. (2023). Saúde mental e esgotamento profissional: um estudo qualitativo sobre os fatores associados à síndrome de burnout entre profissionais da saúde. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 16(47), 264-283.
- Oliveira, M. C. P., & Pinto, R. M. F. (2025). Saúde Mental e Trabalho: O Direito à Saúde Mental do Trabalhador como Desafio das Políticas Sociais. *Revista Brasileira de Direito Constitucional*, 25, 477-491.
- Pordeus, M. P., Pordeus, C. L. V., & Mesquita, S. M. S. (2022). O trabalhador e a conjuntura do desemprego na pandemia de Covid-19: Consequências para a saúde mental. *Conjecturas*, 22(4), 359–373. <https://doi.org/10.53660/CONJ-1264-V21>
- Safatle, V. (2016). O circuito dos afetos: corpos políticos, desamparo e o fim do indivíduo. Autêntica.
- Schlindwein, V. L. D. C., et al. (2024). Sofrimento psíquico, uso de drogas e trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 49, edcinq17. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/35722pt2024v49edcinq17>
- Silva, M., & Tolfo, S. (2022). Processos psicossociais, saúde mental e trabalho em um instituto federal de educação. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 47, e13. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/22620pt2022v47e13>.
- Teófilo Filho, R. A., et al. (2023). Aspectos epidemiológicos dos transtornos mentais relacionados ao trabalho no Brasil na década de 2011 a 2020. *Debates em Psiquiatria*, 13, 1–24. <https://doi.org/10.25118/2763-9037.2023.v13.695>
- Tribunal Superior do Trabalho. (2025). Atenção à saúde mental cobra novas práticas de gestão e combate a ambientes de trabalho tóxicos. <https://www.tst.jus.br/-/aten%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-sa%C3%BAde-mental-cobra-novas-pr%C3%A1ticas-de-gest%C3%A3o-e-combate-a-ambientes-de-trabalho-t%C3%B3xicos>.
- World Health Organization. (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all*. <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/40e5a13a-fe50-4efa-b56d-6e8cf00d5bfa/content>.