



UNIVERSIDADE
FUMEC



Belo Horizonte
v.24 • n.3
Jul./Set. 2023
ISSN 1984-6983

PRETEXTO

*Uma publicação
trimestral da
FACE/FUMEC*

Universidade FUMEC

REITORIA

Reitor:

Prof. Fernando de Melo Nogueira

Pró-reitor de Graduação:

Prof. João Batista de Mendonça Filho

Pró-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão:

Prof. Henrique Cordeiro Martins

FUNDAÇÃO

Conselho de Curadores:

Prof. Antônio Carlos Diniz Murta – Presidente

Prof. João Carlos de Castro Silva – Vice-Presidente

Conselho Executivo

Prof. Air Rabelo – Presidente

DIRETORIA DA FACE

Diretora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

Pretexto

Editora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino.

Projeto Gráfico

Therus Santana

Editoração Eletrônica

Tecnologia da Informação

Endereço para correspondência

Rua Cobre, 200 . Bairro Cruzeiro .

CEP 30310-190 Belo Horizonte .

Minas Gerais Tel.: 0800 030 0200

Site: www.fumec.br Email: pretexto@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel, UNISINOS

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia, Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado, Centro Universitário UniCesumar Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves, Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Edmilson Lima, Uninove

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea, Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Cláudia Rosa Acevedo, Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina, Universidade de São Paulo

AVALIADORES / REVISORES

Alan Bandeira Pinheiro Universidade Federal do Paraná

Alef dos Santos Santana Universidade Federal do Pará - UFPA

Alex Fernando Borges Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Allan Pinheiro Holanda

Ana Maria Magalhães Correa Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Anderson Diego Anderson Diego Farias da Silva Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

André Luiz Maranhão de Sousa Leão Universidade Federal de Pernambuco

Antônio João Hocayen da Silva UNICENTRO

Armando Sérgio de Aguiar Filho FUMEC

Beatriz Godim Matos Universidade Federal do Cariri

Carlos Manoel Lopes Rodrigues Centro Universitário de Brasília

Charles Batista da Silva FUMEC

Daniel Arruda Coronel Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Daniel Jacomelli Hudler Universidade Nove de Julho - UNINOVE - SP

Danilo Oliveira Sampaio Faculdade de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Davi Lemos Reis Linguística, Simiótica Discursiva, Controladoria e Contabilidade Gerencial, Administração, Recursos Humanos	Henrique Leles Universidade FUMEC	Ana Alice Vilas Boas Universidade Federal de Lavras
Diego Rafael Universidade Nove de Julho - Uninove	Iainara Barreto Souza Neves FGV - EAESP	Ruan Carlos dos Santos Centro Universitário UNIAVAN (Avantisys)
Cristine Hermann Nodari Universidade Feevale – Mestrado Acadêmico em Administração	Jéssica Syrio Callefi Universidade de São Paulo	Carlos Eduardo Cavalcante Universidade Federal da Paraíba
Filipy Furtado Sell Universidade Federal do Pará - UFRA	Jonas Universidade Federal do Amazonas	Carlos Ricardo Rossetto UNIVALI
Thiago Soares Nunes Universidade FUMEC	José Ribamar Marques de Carvalho Universidade Federal de Campina Grande	José Marcos Carvalho de Mesquita Universidade FUMEC
Eder Danilo Bezerra Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP	Jurema Nery Ribeiro Universidade FUMEC	Luiz Rodrigo Cunha Moura Centro Universitário UMA
Elis Regina de Oliveira Pontifícia Universidade Católica de Goiás	Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr Universidade Federal de Uberlândia	Moisés Araújo Almeida Universidade Federal do Sergipe
Ezequiel Redin Universidade Federal de Santa Maria	Leila de Fátima Santos Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais	Wesley Antonio Gonçalves Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM Campus Patrocínio
Fábio Corrêa Universidade FUMEC	Lilian Barbosa FUMEC	Elisson Alberto Tavares Araújo Banco do Brasil
Ferreira Rui Fernando Correia Ferreira CEPEAD-UFMG/ Mestrado	Luan Marca Universidade Passo Fundo	Gustavo Henrique Silva de Sousa Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG
Flávio Linhares UFR – Universidade Federal de Rondonópolis	Luana Sodrê da Silva Santos PPGADM/ UFES	Henrique César Melo Ribeiro Ajunto da Universidade Federal do Piauí
Flávio Ribeiro Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO	Luís Eduardo Brandão Paiva Universidade Federal do Ceará/ Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria	Marcelo Espíndola Faculdade de Nova Serrana (FANS)
Frank Nero Pena de Vasconcelos Universidade Federal de São João Del Rei	Luis Otávio Bau Macedo Universidade Federal de Rondonópolis	Vinícius Costa da Silva Zonatto Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM)
Frederico Leocádio Ferreira Dout. Em Administração - UFMG	Manoel Bastos Gomes Pontifícia Universidade Católica – PUC MG	Silvana Chiaretto Universidade FUMEC
Gabriel Gil Universidade Passo Fundo	Márcio Bonini Notari	Ricardo Pereira Universidade Federal de Santa Catarina
Gabriela de Abreu Passos Universidade de Brasília	Michael David Souza Dutra Polytechnique Montreal	Ricardo Limong Universidade Federal de Goiás
Gevair Campos Faculdade CNEC Unai	Michael Robson dos Santos Mestrando em Planejamento e Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Robson Gualberto Dantas Universidade de Itaúna
Guilherme Rodrigues Cavet Universidade Estadual do Oeste do Paraná	Milton Milton Cordeiro Farias Filho Universidade da Amazônia - UNAMA	Victor Henrique Lana Pinto Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba

Sheila Diana Severo Hollveg
UFN

Silvio Paula Ribeiro
UFNS – Universidade Federal
de Mato Gosso do Sul

Igor de Jesus Lobato Pompeu
Gammarano
Universidade da
Amazônia - UNAMA

João Henriques de Sousa Júnior
Universidade Federal
de Santa Catarina

Fabrcio Ziviani
Universidade FUMEC

Ítalo de Paula Casemiro
Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Rafael Mendes Lubeck
Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do
Sul – PPGSD/ PUC -RS

Sheldon Willian Silva
Instituto Federal de Minas Gerais

SÍlvio Luiz de Paula
Universidade Federal
de Pernambuco – UFPE
Departamento de Ciência da
Informação – DCI – Programa
de Pós Graduação em
administração - PROPAD

Andrea Cristina da Paixão
Rodrigues
Universidade Federal do Pará

Daniela Meireles Andrade
Universidade de Lavras

Edicreia Andrade dos Santos
Universidade Federal do Paraná

Magda Vanessa Souza da Silva
Universidade Federal
de Pernambuco

Sofia Batista Ferraz
Universidade do Ceará

Tamires Sousa Araújo
Universidade Federal do
Mato Grosso do Sul

Telma Ferreira Farias Teles Costa
Universidade do Estado do
Rio de Janeiro (UERJ)

Thaís Thaís Helen Sena
FUMEC

Valderí de Castro Alcântara
Universidade Federal de Lavras –
Departamento de Administração
e Economia (DAE/ UFLA)

Vanessa de Campos Junges
UFMS

Vibtor Andrey Peixoto
FUMEC

Vinicius Faria
FUMEC/MG

Marco Batista Sousa
Universidade do Mato
Grosso do Sul

Missão

A *Pretexto*, revista trimestral, é uma iniciativa da FACE/FUMEC com a finalidade de publicar e difundir pesquisas empíricas e ensaios de modo a disseminar conhecimento. Também visa fomentar debates e contribuir para a formação e desenvolvimento de gestores, estudantes e docentes.

Pretexto / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v.
24, n. 3 (jul./set. 2023)- . - Belo Horizonte : Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Empresariais, 2000- .

v. : il.

Trimestral
ISSN 1984-6983 (Online)

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

CDU: 658

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária-FUMEC

Copyright © 2024 Faculdade de Ciências Empresariais - Universidade FUMEC.
Todos os direitos reservados pela Universidade FUMEC.

As opiniões emitidas e informações contidas em artigos assinados são
de absoluta e exclusiva responsabilidade de seus autores.

É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos desde que citada a fonte.

SUMÁRIO

LIDERANÇA SERVIDORA E ABUSIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA À LUZ DOS MÉTODOS BIBLIOMÉTRICOS.....	9
<i>SERVANT AND ABUSIVE LEADERSHIP: SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE IN THE LIGHT OF BIBLIOMETRIC METHODS</i>	
Carlos Leandro Soares Vieira Rebeca da Rocha Grangeiro Clarissa de Moraes Rocha Lara da Cruz Tavares	
RELACIONAMENTOS ACADÊMICOS E DESEMPENHO EM UM CURSO SUPERIOR.....	32
<i>ACADEMIC RELATIONSHIPS AND PERFORMANCE IN A DEGREE COURSE</i>	
TEORIA IMPLÍCITA DA LIDERANÇA: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA E MAPEAMENTO CIENTÍFICO.....	51
<i>IMPLICIT LEADERSHIP THEORY: A BIBLIOMETRIC REVIEW AND SCIENTIFIC MAPPING</i>	
Ricardo Pereira Kellyn Clyciane Mendes Rosa Cristiano José Castro de Almeida Cunha	
TRANSTORNO DE ANSIEDADE E ENGAJAMENTO NO TRABALHO EM PROFISSIONAIS DA CONTABILIDADE	75
<i>ANXIETY DISORDER AND WORK ENGAGEMENT IN ACCOUNTING PROFESSIONALS</i>	
Cristiane Krüger Luis Felipe Dias Lopes Bruna Silvester Barin Ester Escalante Peiter	
AUDITORIA DE INOVAÇÃO: ANÁLISE DAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS	98
<i>INNOVATION AUDIT: FOOTWEAR INDUSTRY ANALYSIS</i>	
Jacyara Cristina Lucas Morato Natasha Patrícia Duarte Faria Frederico Cesar Mafra Pereira Marcelo Agenor Espíndola	
SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: PERCEPÇÕES DE UTILIZAÇÃO	114
<i>COMPETENCY-BASED SELECTION: PERCEPTIONS OF USE</i>	
Isadora de Souza Bernardini Bruno Fardim Christo Marcos Baptista Lopez Dalmau Claudelino Martins Dias Junior	
IDENTIDADE PROFISSIONAL MÉDICA: ESTUDO COM GRADUANDOS E RESIDENTES.....	131
<i>MEDICAL PROFESSIONAL IDENTITY: STUDY WITH UNDERGRADUATES AND RESIDENTS</i>	
Adriane Vieira Karla Rona da Silva Daniela Cristina Machado Tameirão Simone Costa Nunes	

Prezado(a) Leitor(a),

Apresento-lhe o Volume 24, nº 3, de julho a setembro de 2023, da Revista *Pretexto*, um periódico de artigos científicos resultante de diversas pesquisas na área da Administração que contribui para o aprimoramento do conhecimento e desenvolvimento da sociedade. Este volume traz os resultados de pesquisas de desenvolvimento teórico sustentados por ampla pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas: trabalhos teórico-empíricos direcionados para a prática do administrador, os artigos são baseados em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas que compõe as formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes na área de conhecimento.

O primeiro artigo apresenta como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura das áreas de liderança servidora e abusiva, por meio da utilização de métodos e técnicas bibliométricas. Nesta pesquisa foi realizada uma análise de conteúdo dos artigos mais relevantes a partir do número de citações. Identificou-se crescimento na quantidade de publicações, sobretudo a partir de 2007. A análise metodológica demonstrou predominância de artigos que utilizam métodos quantitativos de análises. Quando examinaram os artigos mais relevantes presentes no primeiro recorte temporal (considerando todos os anos), notaram uma predominância de trabalhos de liderança abusiva a partir de uma visão que investiga a forma como os comportamentos abusivos se manifestavam e suas consequências institucionais e subjetivas. Já no segundo recorte observaram trabalhos sobre liderança abusiva e servidora. Este trabalho apresentou contribuições para o enriquecimento de pesquisas dos modelos de liderança abusiva e servidora, por meio de uma revisão sistemática da literatura utilizando métodos bibliométricos.

O segundo artigo analisou as redes de relacionamentos entre alunos de um curso de graduação em Administração, os relacionamentos baseados em homofilia e quais métricas de rede têm influência no desempenho dos estudantes. Foram pesquisadas cinco turmas, totalizando 185 alunos. Utilizara análise quantitativa no âmbito da sociometria - Análise de Redes Sociais -, ANOVA, teste t e regressão linear. Concluíram que a probabilidade de os estudantes formarem laços com outros tem como base a homofilia, principalmente em gênero, desempenho acadêmico e se trabalharam ou não. Com relação a desempenho, não identificara diferença significativa em função de turmas ou dos atributos pessoais dos alunos. Os alunos que possuíam maior desempenho estavam situados em posições centrais na rede da turma, tendo, ainda, maior poder na rede.

No terceiro artigo houve um mapeamento e uma descrição da evolução da Teoria Implícita da Liderança, por meio de uma revisão bibliométrica, utilizando as técnicas de análise de desempenho e mapeamento científico, realizada nas bases *Scopus*, *Scielo*, *Web of Science* e *APA PsycNet*. O método utilizado foi a análise bibliométrica, a partir de um levantamento bibliográfico sistemático nas bases de dados APA Psynet, Scopus, Web of Science e Scielo. Dois tipos de análises foram realizados. O primeiro, denominado análise de desempenho, avaliou a produção científica no campo em termos de quantidade de documentos no período estudado; autores; instituições; periódicos e países mais produtivos; além dos métodos de pesquisa utilizados. O mapeamento científico, segunda análise realizada, utilizou a ferramenta Vosviewer e CitNetExplorer para avaliar cronologicamente as

relações de citação, além das análises de coautoria e coocorrência de palavras-chave. As principais contribuições deste artigo foram mapeamento da dinâmica de desenvolvimento dos estudos sobre liderança implícita; análise dos principais indicadores bibliométricos – número de artigos publicados por ano, produtividade dos autores, autores mais citados, palavras-chave mais usadas, países e instituições mais produtivos e número de publicações por periódico; contextualização histórica e categorização dos estudos sobre a Teoria Implícita da Liderança

O quarto artigo demonstrou como a pandemia afetou a vida e o comportamento dos profissionais, gerando sentimentos de incerteza e tensão em relação ao futuro. Diante disso, objetivou-se analisar a relação entre os sintomas de ansiedade e as dimensões de engajamento no trabalho em profissionais da Contabilidade. A metodologia foi quantitativa, descritiva e de levantamento. Os dados foram obtidos por meio de questionário e participaram da pesquisa 137 profissionais. A análise dos dados compreendeu estatísticas descritivas, confiabilidade e correlação. Os resultados revelaram que esses profissionais apresentam elevados níveis de vigor, dedicação e absorção, evidenciando que se encontram engajados no trabalho. Quanto à ansiedade, sobressaiu-se a ansiedade-traço, o que representa uma disposição de tensão de modo quase permanente frente às reações temporárias. A correlação entre as dimensões de engajamento e ansiedade demonstrou associações negativas. Evidenciaram um sinal de alerta, visto que esses profissionais se inclinam a sentir apreensão e tensão de modo duradouro, acentuando os sintomas de ansiedade enquanto doença e interferindo negativamente no engajamento profissional.

O quinto artigo descreve uma pesquisa que teve como objetivo avaliar o grau de maturidade da inovação em empresas calçadistas de Nova Serrana-MG, sustentado pelo modelo teórico proposto por Tidd e Bessant (2015). Para tanto realizou-se um estudo teórico sobre a temática envolvendo a literatura associada a temática, bem como as ferramentas de mensuração. Como metodologia aplicou-se uma pesquisa de caráter qualitativo envolvendo as 10 maiores empresas do setor calçadista de Nova Serrana – MG. O estudo evidenciou que no constructo 'Estratégia' não havia um alinhamento definido entre estratégia e inovação. Em contrapartida, a categoria 'Processos' apresentou alto desempenho, identificando a inovação em todas as etapas. As dimensões 'Organização Inovadora' e 'Relacionamentos' evidenciaram médias bem equilibradas. Por fim, o constructo 'Aprendizagem' revelou carências relacionadas aos meios de captar valores e gerar resultados. A partir deste estudo identificou-se potenciais melhorias ao processo e lacunas associadas à estratégia, mensuração e indicadores da inovação.

O sexto artigo também apresenta a temática de gestão de pessoas, tendo em vista um cenário cada vez mais competitivo, encontrar pessoas certas para garantir o sucesso das empresas está sendo um grande desafio. São necessários métodos assertivos na seleção de pessoas, do contrário, uma contratação errada pode custar caro. Dessa forma, o objetivo do estudo foi averiguar se os processos de recrutamento se dão por meio de uma seleção por competências. Para tanto, o estudo classifica-se como pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, por meio da utilização de revisão bibliográfica. Paralelamente, utilizaram também de um questionário virtual, através da plataforma Google Forms, contendo perguntas dirigidas a profissionais da área de recrutamento. Os resultados sugeriram que, da percepção desses profissionais, 87% opta pela seleção por competências, no entanto, admitem ser um processo mais lento e meticuloso e nem sempre amparado pela empresa contratante, que, não o elege para cargos não estratégicos. Ademais, a principal contribuição está no fato de evidenciar que a seleção por competências proporciona bom grau de assertividade, que para fins da amostra girou em torno de 57,2%.

O último artigo descreve sobre o processo de construção da identidade para si é resultante da história individual, enquanto o da identidade para o outro ocorre por intermédio das instituições e seus agentes. O objetivo do artigo foi caracterizar a identidade profissional médica na visão de discentes da graduação e da residência. Optaram pelo método survey transversal. A amostra somou 189 graduandos e 327 médicos residentes. Os dados foram coletados com base na Escala de Auto-percepção e Heteropercepção Profissional. A análise estatística envolveu a verificação da linearidade dos dados e a análise descritiva dos itens da escala. As dimensões escolhidas por ambos os grupos como aquelas que melhor identificam a profissão foram: Esforço, Tecnicidade e Dinamismo. A dimensão Reconhecimento identifica a profissão na visão dos graduandos, mas não na dos médicos. A dimensão Realização recebeu médias muito baixas nos dois casos, indicando sofrimento. Concluíram que a falta de Reconhecimento e de Realização pode gerar sofrimento e adoecimento físico e mental.

Publicamos este número da revista *Pretexto* na certeza que seus artigos contribuirão para o desenvolvimento de conhecimentos acerca da gestão estratégica das organizações, da inovação, da gestão de pessoas e da liderança.

Assim, quero registrar nosso agradecimento aos revisores, à equipe editorial da *Pretexto* e convidar a todos os pesquisadores para que enviem artigos para os próximos volumes.

Prof.^a Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino
Editora da *Pretexto*
Universidade FUMEC

LIDERANÇA SERVIDORA E ABUSIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA À LUZ DOS MÉTODOS BIBLIOMÉTRICOS

SERVANT AND ABUSIVE LEADERSHIP: SYSTEMATIC REVIEW
OF LITERATURE IN THE LIGHT OF BIBLIOMETRIC METHODS

CARLOS LEANDRO SOARES VIEIRA
leandrosoares404@gmail.com

REBECA DA ROCHA GRANGEIRO
rebeca.grangeiro@ufca.edu.br

CLARISSA DE MORAES ROCHA
clarissa.moraes@aluno.ufca.edu.br

LARA DA CRUZ TAVARES
larameunome@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma revisão sistemática da literatura das áreas de liderança servidora e abusiva, por meio da utilização de métodos e técnicas bibliométricas. Foi realizada uma análise de conteúdo dos artigos mais relevantes a partir do número de citações. Identificou-se crescimento na quantidade de publicações, sobretudo a partir de 2007. A análise metodológica demonstrou predominância de artigos que utilizam métodos quantitativos de análises. Quando examinados os artigos mais relevantes presentes no primeiro recorte temporal (considerando todos os anos), nota-se uma predominância de trabalhos de liderança abusiva a partir de uma visão que investiga a forma como os comportamentos abusivos se manifestavam e suas consequências institucionais e subjetivas. Já no segundo recorte observam-se trabalhos sobre liderança abusiva e servidora. Este trabalho apresenta contribuições para o enriquecimento de pesquisas dos modelos de liderança abusiva e servidora, por meio de uma revisão sistemática da literatura utilizando métodos bibliométricos.

Palavras-chave: Liderança servidora; Liderança abusiva; Bibliometria; Revisão Sistemática; Métodos Bibliométricos.

ABSTRACT

This paper aims to conduct a systematic review of literature in the abusive and leadership fields, through bibliometric methods. A content analysis was carried out using the most relevant papers. It was possible to identify consistent growth in the number of publications, especially from 2007 onwards. The methodological analysis of the studies showed a predominance of papers that use quantitative methods. When seen the most relevant papers present in the first-time frame (considering all years), there is a predominance of works on abusive leadership from a view that investigates how the abusive behaviors were manifested and their institutional and subjective consequences.

In the second time frame, it is seen papers on both abusive and servant leadership fields. This study presents contributions for the enrichment of research on the models of abusive and servant leadership using a systematic review of the literature through bibliometric methods.

Keywords: *Servant leadership; Abusive leadership; Bibliometric; Systematic review; Bibliometric methods*

1 INTRODUÇÃO

A liderança é, tradicionalmente, definida como um processo de influência sobre um determinado grupo com o foco no alcance de algum objetivo específico (Stogdill, 1950). Para que haja mínimas condições sociais para a aparição da liderança é necessária a formação de um grupo composto por dois ou mais indivíduos, comunalidade de tarefas, orientação das atividades realizadas para um determinado objetivo e as devidas divisões de responsabilidades entre os membros participantes desse grupo (Campos & Rueda, 2018).

Os estudos sobre liderança, em sua grande maioria, fazem referência às consequências positivas que os atos de gestão geram nas organizações (Harris, Harvey, Harris, & Cast, 2013). Contudo, em revisão de literatura recente foi demonstrado que a liderança pode assumir papel favorável ao capital humano e para organização (face construtiva), como também se apresentar de forma negativa, denominada face destrutiva (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017). É nessa contextualização que surgem os conceitos da liderança servidora e abusiva.

Seguindo a concepção de modelos de lideranças que trazem implicações práticas positivas às organizações, a liderança servidora foi estruturada na literatura científica a partir dos estudos de Robert Greenleaf em seus dois principais trabalhos, a saber: *The Servant as Leader*, publicado no ano de 1970 e *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, livro publicado em 1977 (McCune Stein, Bell, & Ai Min, 2020). Já o denominado *“dark side”* dos modelos de liderança passa por uma mudança nos interesses de pesquisa, a partir de Tepper (2000) com o artigo acerca da supervisão abusiva, denominado *“Consequences of abusive supervision”*.

Devido à grande disseminação do conceito de liderança, diversos são os estudos com relevância no cenário científico que versam sobre a temática (Bass, 1997; Hogg, 2001; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Judge & Piccolo, 2004). Diante da ampla literatura sobre a temática, este trabalho possui como objetivo analisar a produção científica sobre liderança servidora e liderança abusiva.

Estudos de revisão na temática de liderança foram identificados. Tais estudos tiveram como objetivo apresentar conceito geral acerca da liderança (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Day, 2000; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Outros objetivaram sintetizar o conhecimento científico sobre liderança servidora (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019; Langhof & Güldenbergh, 2020; Lee, Lyubovnikova, Tian, & Knight, 2020; Zhang et al., 2019) e liderança abusiva (Cahyono, 2020; Park et al., 2019; Gopakumar, & Singh, 2019; Yu, Xu, Li, & Kong, 2020). Contudo, ainda não foram identificados trabalhos que fazem uma revisão sistemática da literatura por meio de métodos e técnicas bibliométricas de mensuração dos dados científicos. De modo que esse trabalho denota relevância para à área da liderança servidora e abusiva, tendo em vista a sua originalidade e contribuição conceitual para o campo de pesquisa.

Na literatura científica, supervisão e liderança foram usadas como sinônimo (Puentes-Palacios & Cortês, 2019), a exemplo do termo “*abusive supervision*” criado por Tepper (2000). Contudo, nessa pesquisa, optou-se por utilizar apenas o termo liderança, tendo em vista que facilitará o processo de compreensão do leitor e não é uma decisão que impacta ou envies a interpretação e estudo do modelo de liderança citado.

A contribuição prática da presente investigação consiste em evidenciar as possíveis consequências atribuídas a modelos de liderança servidora e abusiva. Assim, as organizações podem visualizar os diferentes comportamentos que emergem a partir da manifestação desses modelos de liderança, sendo necessário levar em consideração os diferentes contextos e às respostas (positivas ou negativas) a tais fenômenos. Portanto, pretende-se, com esse artigo, oferecer uma forma de compreensão sistematizada acerca das temáticas de liderança servidora e abusiva e seus possíveis efeitos conceituais e empíricos.

O presente artigo está organizado em quatro seções além desta introdução. A segunda seção contempla o referencial teórico sobre liderança abusiva e servidora. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam todo o trabalho. A quarta estrutura e apresenta os resultados e discussões. Finalmente, a quinta seção expõe as considerações finais.

2 LIDERANÇA ABUSIVA E SERVIDORA

Ainda que liderança seja uma temática amplamente discutida, não existe consenso na literatura quanto a sua definição. Autores clássicos informam que as características basilares da liderança dizem respeito ao esforço para gerar influência, poder de tornar os liderados submissos e capacidade de transformação do ambiente organizacional (Conger & Kanungo, 1987). Contrariamente aos argumentos que defendem as características de liderança como inatas, as teorias comportamentais sugerem que a liderança estaria ligada diretamente ao comportamento dos líderes em relação ao que fazem e como agem em certas situações (Asar-ul-Haq & Anwar, 2018). Diferente de atributos inatos, comportamentos de liderança podem ser desenvolvidos a partir de treinamento.

Em meados do século XX, a teoria contingencial ganha destaque na literatura sobre liderança. Semelhante ao estilo de liderança influenciado pelas teorias comportamentais, o líder da teoria contingencial tende a agir de maneira distinta de acordo com cada situação, não sendo possível uma conceituação estanque do ato de liderar (Asar-ul-Haq & Anwar, 2018). Com o avanço dos estudos sobre liderança, novas teorias passaram a ser utilizadas no campo científico, a exemplo da teoria que relaciona a efetividade do líder a partir da interação psicodinâmica entre os líderes e os liderados (*Leader Member Exchanging - LMX*), tendo como foco não apenas as características dos líderes e liderados, mas a relação ativa existente entre eles (Sahlmuelle, Van Quaquebeke, Giessner, & van Knippenberg, 2022)

A literatura sobre liderança também se preocupa em apresentar diferentes formas de exercer o papel de líder (Asar-ul-Haq & Anwar, 2018). Nesse sentido, diferencia-se dois tipos de liderança: transformacional e transacional (Bass, Avolio, Jung, & Berson 2003). Os líderes transformacionais defendem o empoderamento dos seguidores, em vez da imposição de estratégias (Woods, 2019).

Eles constroem espírito de equipe através do incentivo, entusiasmo e confiança fornecendo um significado nos objetivos a serem alcançados (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Por sua vez, o estilo de liderança transacional se fundamenta em um relacionamento de troca entre líder e seguidor, onde o líder visa atender seus interesses pessoais. O líder transacional mostra aos seus subordinados o que é preciso fazer para que ele seja recompensado pelo esforço efetuado e acompanha o desenvolvimento do seguidor em seu trabalho a fim de corrigi-lo (Bass, 1999).

Além dos tipos transformacional e transacional de liderança, outras formas de liderar despontam, seja a partir de uma ótica positiva do tema (Bass, 1997; Harris, Harvey, Harris, & Cast, 2013), seja a partir de uma perspectiva destrutiva para os subordinados (Tepper, 2000). Nesses cenários estão inseridos, respectivamente, os estilos de liderança servidora e liderança abusiva.

Estudos sobre liderança abusiva, bem como os resultados advindos de suas práticas, vêm despontando no campo da Psicologia e da Administração com uma maior frequência nos últimos quinze anos (Punkte-Palacios & Cortês, 2019). A presença dessa forma de comportamento pode trazer diversas consequências negativas para os subordinados vitimados pelo líder e para a organização (Punkte-Palacios & Cortês, 2019). A liderança abusiva pode acarretar em comportamentos negativos propositais por parte dos liderados, na busca da violação de normas organizacionais e no intento de prejudicar a instituição (Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008), pares de trabalho ou ambos (Mitchell & Ambrose, 2007).

Apesar de a liderança abusiva ser um fenômeno de difícil diagnóstico na organização, seus efeitos são explícitos na forma como os funcionários demonstram suas atitudes no ambiente de trabalho. Esse fato se evidencia quando visualizado que algumas pesquisas já demonstraram que a liderança abusiva está diretamente relacionada com baixos níveis de satisfação, comprometimento, percepções de justiça, altos níveis de rotatividade e sofrimento psicológico (Ashforth, 1997; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002).

Seguindo a perspectiva de que a liderança abusiva é um comportamento negativo de alta intensidade, ela pode se confundir com comportamentos rudes por não ter uma intenção tão clara de prejudicar (Al-Hawari, Bani-Melhem, & Quratulain, 2020), a exemplo de ações tomadas pelos líderes de uma forma abusiva, porém com uma única tentativa de corrigir ou motivar os colaboradores, não necessariamente para prejudicá-los (Leblanc & Barling, 2005).

A liderança abusiva é caracterizada a partir de uma avaliação subjetiva dos liderados, que nesse caso, percebem que o supervisor direciona comportamentos hostis a ele, sejam de natureza verbal ou não, excluindo o contato físico (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Tepper, 2007; Punkte-Palacios & Cortês, 2019). Essa avaliação pode ser influenciada por características individuais do observador, a exemplo de sua personalidade e também do contexto em que essa avaliação foi realizada, tal como o ambiente de trabalho e as percepções dos seus pares (Tepper, 2007).

A liderança abusiva não se manifesta a partir de um acontecimento isolado de maltrato em direção ao trabalhador (Pradhan & Jena, 2016). O constante mau trato hierárquico é fator determinante na presença da liderança abusiva, pois um comportamento ímpar, a exemplo de quando um líder possui um dia ruim e acaba direcionando suas projeções negativas em seus liderados, não é suficiente para demarcar a presença do fenômeno. Para se reconhecer a existência da liderança abusiva, precisa-se que esse tipo de comportamento se torne um acontecimento

regular (Tepper, 2007). Também, a liderança abusiva é um comportamento intencional, pois os líderes assumem um comportamento abusivo tendo um propósito, um caráter instrumental, não necessariamente objetivam causar danos, mas cumprir determinados objetivos e atingir um alto desempenho organizacional (Tepper, 2007).

Há uma variedade de estudos sobre o modelo de liderança servidora com distintas abordagens e dimensões sobre a temática (Van Dierendonck, 2011). Contudo, há semelhança de pontos tratados entre autores, tais como a premissa de que os líderes servidores são mais capazes de motivar seus seguidores, concentrando-se menos em satisfazer suas próprias necessidades pessoais e mais em priorizar a realização das necessidades e atividades dos seus subordinados (Luthans & Avolio, 2003). Os líderes possuem uma responsabilidade central no ambiente organizacional e seus comportamentos, perante os subordinados, influenciam as percepções que estes possuem no que diz respeito ao ambiente em que estão inseridos (Van Dierendonck, 2011). Nesse sentido, o líder servidor é aquele que, de forma inclusiva, propicia um ambiente de trabalho harmonioso e empático, gerando bons níveis de confiança nos relacionamentos profissionais com os seus subordinados.

Os líderes servidores colocam as necessidades de seus subordinados antes das suas próprias, centralizando os seus esforços em objetivos coletivos, colaborando, assim, com o crescimento de seus subordinados (Eva et al., 2019). O fato do líder servidor compreender as dificuldades do grupo de liderados acima das suas próprias encoraja os demais a aperfeiçoarem seus comportamentos. Essas e outras particularidades, ligadas diretamente ao estilo de liderança servidora acarretam, a curto e longo prazo, impactos favoráveis na modelagem de condutas, costumes e procedimentos (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014). O líder servidor procura manter relações positivas com seus liderados e na conexão dos membros entre si, fomentando o desempenho da equipe de acordo com suas boas influências (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011), fazendo-os alcançar o seu potencial máximo, proporcionando, assim, o sucesso organizacional e profissional de cada indivíduo que este lidera (Russell, & Stone, 2002)

Os estudos sobre a temática investigam os princípios fundamentais da teoria da liderança servidora, propondo diferentes análises a serem consideradas (Van Dierendonck, 2011). Em uma dessas perspectivas, há a hipótese de que os líderes servidores possuem uma característica primordial de orientar os seguidores a imitem seu comportamento, priorizando as necessidades dos outros acima das suas (Su, Lyu, Chen, & Zhang, 2020). Dessa forma, esses líderes são vistos como mais humildes e sua humildade estimula o relacionamento com os seus subordinados, incentivando-os a se envolverem, de forma mais atuante, em seus afazeres diários (Owens & Hekman, 2012). Assim, seja de forma direta ou indireta, esses líderes apresentam comportamentos de liderança servidora entre os seus seguidores, criando uma cultura que representa uma abordagem do comportamento organizacional (Spreitzer & Cameron, 2012), cujo estudo relaciona a orientação positiva ao desenvolvimento eficaz do desempenho no local de trabalho (Luthans, 2002).

Diante das diferentes perspectivas identificadas na literatura sobre liderança abusiva e servidora, na Figura 1, apresentamos uma síntese das conceituações encontradas bem como dos pontos de vista destacados nas pesquisas sobre a temática.

Figura 1. Síntese de definições de liderança abusiva e servidora

Liderança Abusiva		Liderança Servidora	
Visualização das consequências negativas para os subordinados e para a própria organização	Puente-Palacios & Cortês, 2019; (Ashforth, 1997; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002	Forma de liderar com foco na satisfação das necessidades dos subordinados e geração de motivação dos mesmos	Luthans & Avolio, 2003; Eva et al., 2019
Comportamentos negativos propositais por parte dos liderados na busca de prejudicar a própria instituição e colegas de trabalho	Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008; Mitchell & Ambrose, 2007	Capacidade do líder servidor de influência na forma como os liderados visualizam e agem dentro do ambiente organizacional:	Van Dierendonck, 2011
Percepção da liderança abusiva como sendo advinda de uma avaliação própria e individual de cada um dos liderados	Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Tepper, 2007; Puente-Palacios & Cortês, 2019	Buscar desenvolver o potencial dos subordinados no intuito de atingir o sucesso organizacional e profissional dos indivíduos	Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011; Russell, & Stone, 2002
Delineamento da liderança abusiva como sendo um comportamento constante e não isolado em direção aos subordinados	Pradhan & Jena, 2016; Tepper, 2007	Capacidade dos líderes em agir fazendo com que os liderados repitam características positivas da liderança	Su, Lyu, Chen, & Zhang, 2020; Owens & Hekman, 2012; Spreitzer & Cameron, 2012; Luthans, 2002

Não existe discrepância entre os autores quanto à carga negativa associada à liderança abusiva, nem quanto ao aspecto positivo da liderança servidora. No entanto, percebemos diferenças quanto à perspectiva adotada. Por exemplo, quanto à liderança abusiva, alguns destacam a intensão em prejudicar colegas e organização enquanto outros apontam a necessidade da constância do comportamento abusivo para caracterizar o estilo de liderança

3 MÉTODO

A fim de atingir os objetivos propostos pelo estudo, optou-se pela realização do mapeamento da produção científica sobre a literatura que trata dos temas de liderança servidora e liderança abusiva, por meio dos métodos bibliométricos de mensuração e descrição dos dados, bem como fazer uma análise de conteúdo de artigos mais relevantes, a partir do número de citações da área.

A fim de realizar o delineamento da pesquisa por meio da revisão sistemática da literatura, fez-se necessário o estabelecimento de um protocolo para nortear cada passo a ser tomado nas etapas posteriores ao trabalho. De acordo com Kitchenham (2004), os protocolos em revisões sistemáticas devem especificar uma questão de pesquisa norteadora e os métodos e técnicas que serão utilizados para performar a revisão. Desse modo, a estrutura será estabelecida de uma forma que norteie a pesquisa e reduza possíveis vieses existentes dentro desse modelo de estudo da literatura científica (Kitchenham, 2004).

Para executar o mapeamento da produção científica, partiu-se da seguinte questão: “qual o atual cenário da literatura científica acerca das temáticas de liderança servidora e liderança abusiva?”. Dessa forma, para se aproximar de uma resposta clara e sistematizada dessa indagação, deu-se início ao estudo inicial do campo teórico por meio de buscas nas bases Scopus e Web of Science, por meio dos termos “*Abusive Leadership*” or “*Abusive supervision*” or “*Servant Leadership*” or “*Destructive Leadership*”, procurados nos títulos, subtítulos, resumos e palavras-chave. Apenas a utilização de “*Servant Leadership*” foi suficiente para englobar todos os artigos que tratam de liderança servidora, no entanto, para liderança abusiva utilizou-se três distintos termos, a saber: “*Abusive Supervision*” e “*Abusive leadership*”, pois “liderança” e “supervisão” são encontrados na literatura fazendo referência ao fenômeno (Puente-Palacios & Côrtes, 2019). Já “*Destructive Leadership*” foi usado por ser um termo que faz referência de uma forma geral a modelos de liderança que podem trazer consequências negativas, estando inserido o modelo da liderança/supervisão abusiva (Schyns & Schilling, 2013).

A partir de busca realizada no dia 23 de setembro de 2020, foram obtidos 1.585 documentos na base Scopus e 2.022 na base Web of Science. Uma vez que as temáticas de liderança servidora e abusiva possuem grande abrangência de trabalhos, tanto no que se refere ao modelo dos documentos, como das áreas de pesquisa, foi decidido pela delimitação dos seguintes critérios para melhor atender aos objetivos propostos pelo estudo: (i) trabalhos que fossem classificados apenas como artigos, (ii) publicações em língua inglesa e (iii) em duas principais áreas: *Business, Management and Accounting* e *Psychology*. Vale destacar que inicialmente também foram incorporados trabalhos em português, porém foi percebido que não constavam trabalhos do idioma na Scopus e Web of Science.

Após as referidas delimitações, restaram nas bases Scopus e Web of Science, respectivamente, 960 e 1.236 artigos. Buscando realizar o acoplamento das duas bases, utilizou-se algumas ferramentas disponibilizadas pelo Software R, versão 3.6.3. Por meio do Software Excel os registros *DOI* e os títulos dos artigos foram comparados em buscas de repetições. Dos 2.196 artigos, 638 estavam presentes nas duas bases. Após exclusão dos artigos duplicados, restaram 1.558 artigos para realização da próxima filtragem.

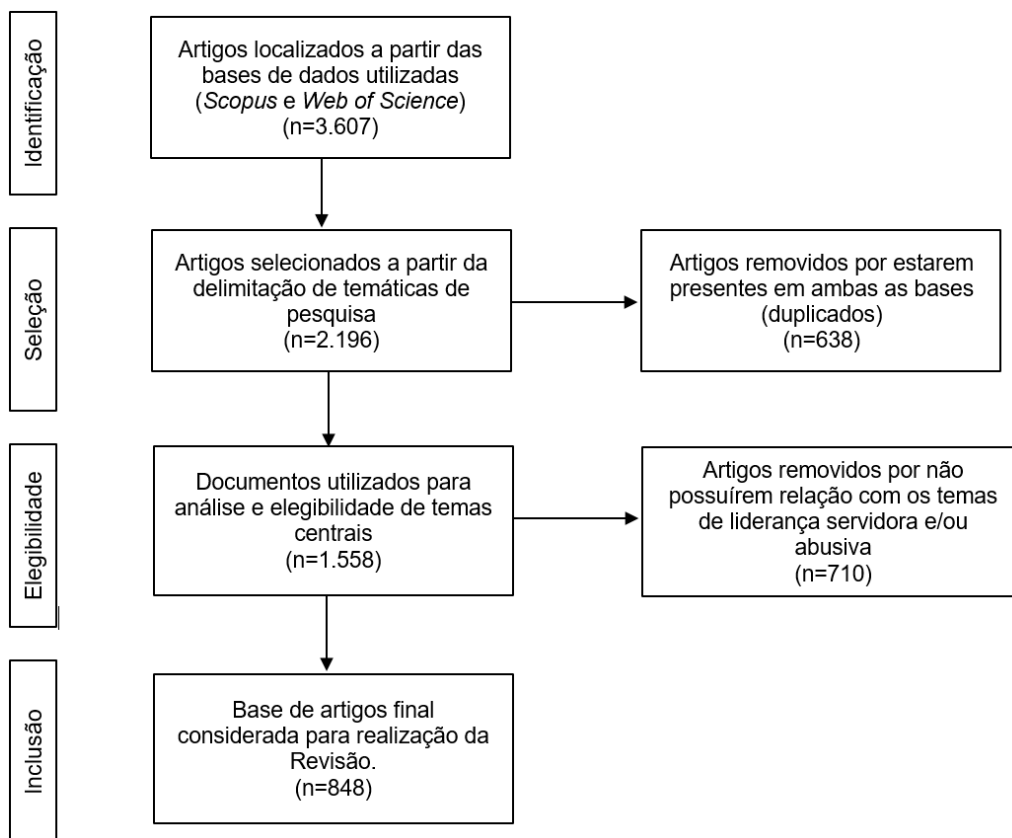
A fim de preservar apenas artigos que mantivessem relações com liderança servidora e/ou liderança abusiva, foi realizada leitura dos resumos dos 1.558 artigos para encontrar documentos que pudessem enviar a base para posterior exclusão. Tal atividade possui relevância dentro do estudo bibliométrico devido às limitações ocasionadas pela potencial determinação errônea dos termos, denominada polissemia (Prado et al., 2016). Após essa etapa, 710 artigos foram excluídos por dois principais motivos: (i) documentos não encontrados de forma eletrônica; (ii) artigos não possuíam relação com o tema de pesquisa, a exemplo do manuscrito assinado por Booth, Shantz, Glomb, Duffy e Stillwell (2020), nomeado “*Bad bosses and self-verification: The moderating role of core self-evaluations with trust in workplace management*”, que identificou relação entre visões positivas de si mesmo e alta confiança na gestão do local de trabalho com altos estresses e intenções de rotatividade. Dessa maneira, a base final utilizada para realização das análises foi composta de 848 artigos.

Definidos os artigos que compõem a base, as análises passaram a ser realizadas por meio do Software *Vosviewer* versão 1.6.15, onde foi possível criar os mapas de co-citação, co-autoria e a rede de colaboração existente entre países. Já as outras análises foram realizadas com o auxílio do Software Excel, onde foram criados gráficos e tabelas referentes a: evolução anual do

campo de pesquisa; periódicos que mais publicam (Lei de Bradford); autores mais produtivos (Lei de Lotka); autores mais relevantes (mais citados) e abordagens metodológicas utilizadas.

Além disso, foi realizada análise de conteúdo dos cinco artigos com maior número de citações de toda base e dos cinco artigos publicados na última década (2011-2020) com maior número de citações. Para análise de conteúdo, tomou-se como foco norteador o objetivo dos estudos, metodologias abordadas, principais resultados encontrados e os periódicos de publicação. Destaca-se que a escolha pela divisão da análise de conteúdo a partir de dois recortes temporais diferentes se deu pelo fato de que grande parte dos artigos mais citados são também mais antigos, seja por assumir um pioneirismo sobre o tema ou por dispor de um maior horizonte temporal para ser explorado. Contudo, artigos mais recentes também dispõem de um relevante conteúdo sobre a temática, principalmente por apresentar as tendências de pesquisas, fazendo jus, assim, a um espaço de análise para acrescentar uma maior riqueza à pesquisa. Os procedimentos para seleção e análise da produção sobre liderança servidora e abusiva são representados na Figura 2.

Figura 2. Protocolo Metodológico



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Evolução das publicações

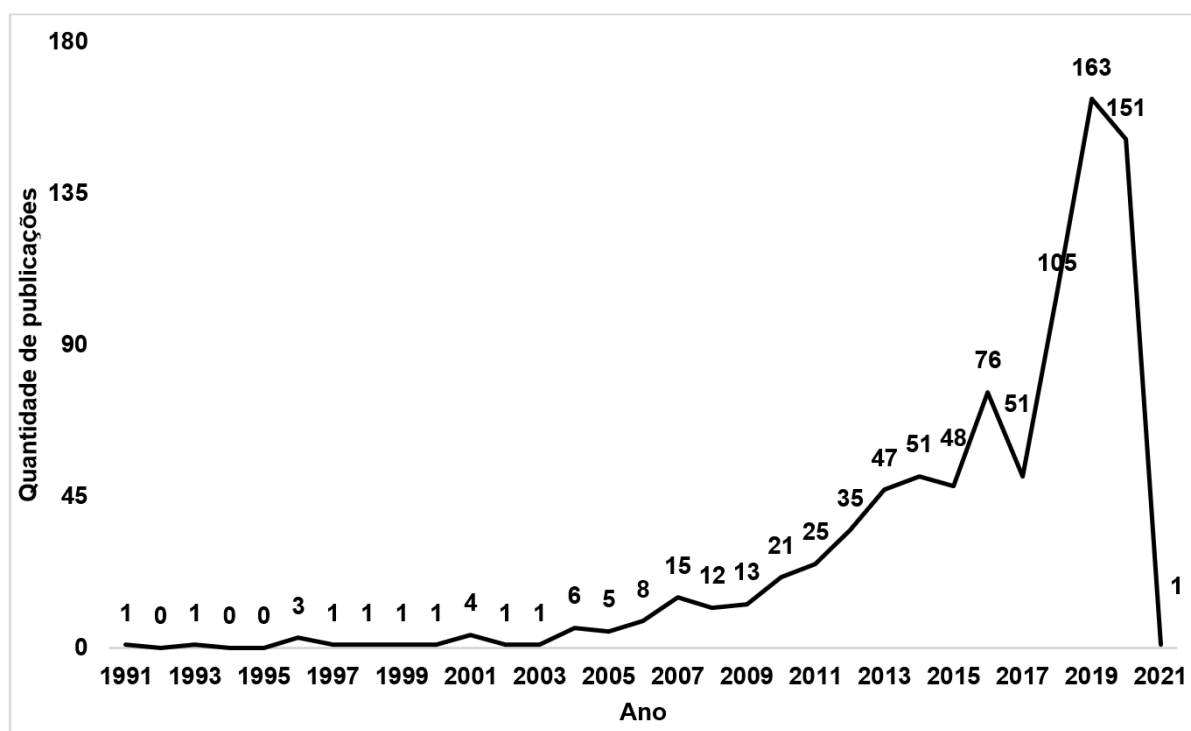
As pesquisas acerca da liderança servidora tiveram início apenas em 1991, com o título de “*Servant leadership in organizations inspirational and moral*”, de Graham J.W. No artigo, o autor procurou oferecer uma análise crítica da liderança carismática, buscando um modelo de liderança

inspiradora que abrangesse a ética e a moral. Este trabalho impacta em produções recentes, a exemplo da pesquisa feita por Langhof e Güldenbergl (2020), na qual os autores destacaram uma gama de estudos atuais que tratam da construção relacional dos termos liderança e ética. Do mesmo modo, o conceito da moral também passou a ser explorado por meio da relação que ele mantém com as definições especificadas sobre a liderança servidora (Langhof & Güldenbergl, 2020).

O primeiro artigo encontrado sobre a liderança abusiva foi publicado no início da década de 2000 por Tepper B.J., com o título de *"Consequences of Abusive Supervision"*. O autor buscou examinar as consequências do comportamento do supervisor abusivo sobre os seus subordinados. O estudo realizado por Tepper B.J. é considerado vanguardista sobre o tema, influenciando diversas pesquisas futuras que buscaram fazer um levantamento das principais consequências que o comportamento advindo da supervisão abusiva gerava para os subordinados e para a organização (Ashforth, 1997; Duffy, Ganster & Pagon, 2002).

A partir de 2004 observa-se uma crescente na quantidade de artigos produzidos, tendo alguns picos de pesquisa em anos específicos, a exemplo de 2016 e 2019, este último com a maior disseminação do conteúdo, levando a grandes picos de interesse pelo tema, mantendo a abundância de trabalhos de forma quase constante até o ano posterior de 2020, conforme observado na Figura 3.

Figura 3: Gráfico de evolução das publicações



Fonte: Elaborado pelos autores.

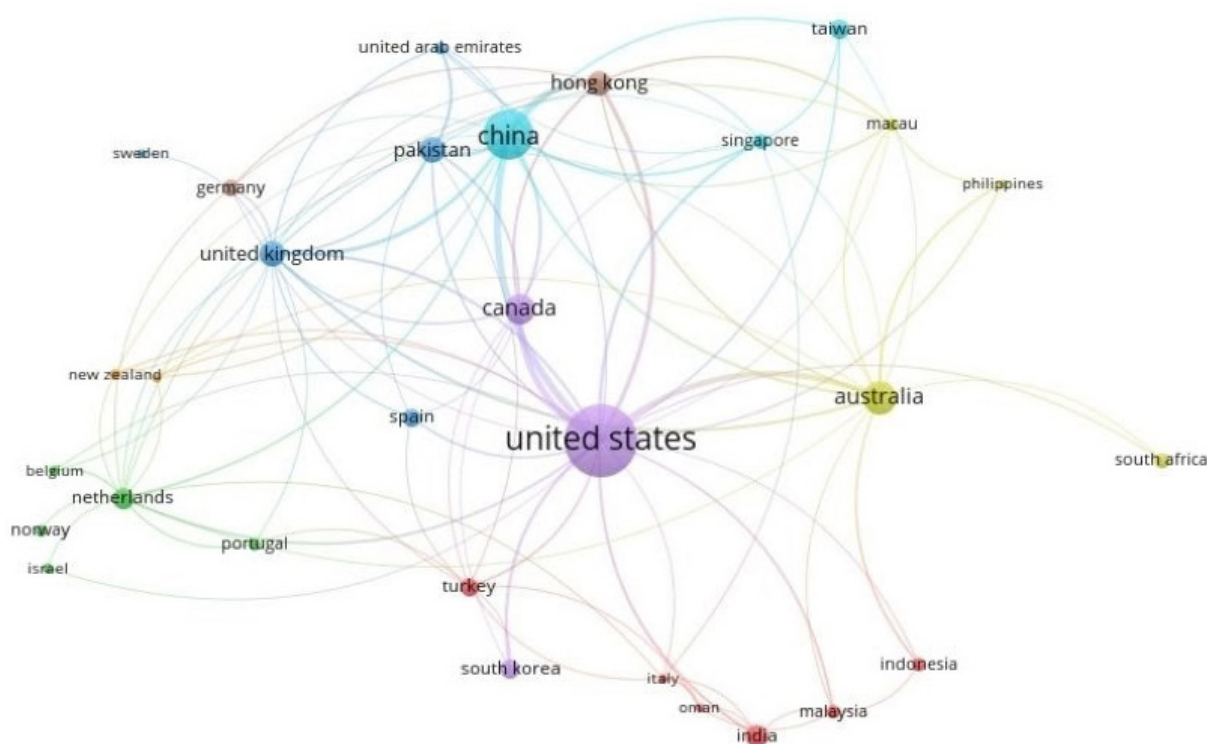
Mesmo com data de busca dos artigos em setembro de 2020, foi encontrada uma publicação do ano de 2021. O título do artigo é *"Exploring the effects of despotic leadership on employee engagement employee trust and task performance"*, escrito por Jabeen R. e Rahim N., cujo objetivo é investigar a interação dos efeitos de mediação no engajamento do funcionário, além de tentar

compreender a ligação entre o comportamento da liderança despótica do supervisor sobre o desempenho das tarefas do empregado. Optou-se por deixar o artigo na base analisada, pois ele corresponde à temática em estudo e demonstra tendência de publicações em 2021.

4.2 Países com maiores publicações

Há registros de 77 países distintos que pesquisam sobre os temas de liderança servidora e abusiva. Dentre eles, apenas 30 possuem no mínimo cinco publicações, critério estabelecido para construção da rede de colaboração demonstrada na Figura 4.

Figura 4: Relação de publicação entre os países



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os Estados Unidos ocupam o topo da lista em quantidade de publicações sobre liderança servidora e abusiva, sendo responsáveis por 299 publicações encontradas na base. Outros quatro países se destacam pelo número de publicações são: China ($n=147$), Austrália ($n=67$), Canadá ($n=56$) e Reino Unido ($n=41$).

O Brasil possui o registro de apenas uma publicação sobre a temática, portanto não cumpre o critério para aparecer na rede de colaboração. O referido trabalho é nomeado *“How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?”*, com autoria de Seidel, Abreu Saurin, Luz Tortorella e Marodin (2019). Os autores buscaram entender de que formas as teorias gerais de liderança (incluindo a liderança servidora) auxiliam a expandir o conhecimento acerca da liderança *lean*.

4.3 Autores mais produtivos

Para construção da Tabela 1 referente aos autores que mais publicam nas áreas de liderança servidora e abusiva, foi estabelecido o critério de 10 ou mais documentos por autor. Dessa forma, do total de 1.563 autores presentes na base de estudo, apenas 11 deles cumpriram tal critério. De acordo com a Lei de Lotka, pequena parcela dos autores produz grande parte dos trabalhos de uma determinada temática. Tal fator é comprovado quando notado que os 11 autores mais profícuos contabilizam um total de 142 artigos publicados, cerca de 17% de toda a base de 848 artigos.

Tabela 1 - Autores mais produtivos

Autor	Quantidade de Artigos	Quantidade de Citações	Afiliação da publicação mais recente	País
Van Dierendonck D.	15	463	Rotterdam School of Management, Erasmus	Holanda
Tepper B.	13	3271	University of California	EUA
Mackey J.	13	537	Auburn University	EUA
Liu J.	12	303	Renmin University of China	China
Liu Y	12	50	University of International Business and Economics International Communication Center	China
Liden R.	11	1298	University of Illinois	EUA
Restubog S.	11	731	The Australian National University	Austrália
Kwan H.	11	405	Soongsil University	Coreia do Sul
Zhang Y.	11	142	Southwestern University of Finance and Economics	China
Harvey P.	10	737	University of New Hampshire	EUA
Hoobler J.	10	952	University of Illinois	EUA

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todas as publicações do autor mais produtivo (Van Dierendonck D.), com 15 trabalhos, versam sobre o modelo de liderança servidora, possuindo considerável relevância para a área por apresentar uma cooperação de cunho teórica e prática, tornando ainda mais significativa as explorações aos conteúdos propostos de investigação. Van Dierendonck D. é constantemente citado em trabalhos que abordam liderança servidora, a exemplo de Langhof e Guldenberg (2020), onde são citados cinco artigos de Van Dierendonck D.

Já o autor que se destaca na área da liderança abusiva é Tepper B.J., se posicionando como segundo pesquisador mais profícuo da base de estudo com 13 publicações ao todo. Tepper é considerado como o principal autor que ampliou os horizontes de pesquisa para estudar modelos de liderança que apresentam uma face destrutiva (negativa) com o seu trabalho "*Consequences of abusive supervision*"; do ano de 2000. Foi por meio desse trabalho que novas pesquisas sobre

o tema passaram a ser desenvolvidas, influenciando de maneira ativa a realização de novos estudos. Aryee, Chen, Sun, Debrah, (2007), por exemplo, buscaram fazer um levantamento dos principais antecedentes e resultados gerados por uma supervisão ou liderança considerada abusiva. No manuscrito em questão, os autores fizeram referência a três trabalhos distintos do autor Tepper B. J., que foram citados 18 vezes ao longo de todo o texto.

4.4 Autores mais citados

Entre 1.563 autores que produziram os artigos que compõem a base, selecionou-se 10 que receberam a maior quantidade de citações, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Autores mais citados

Autor	Quantidade de citações	Quantidade de Artigos	Afiliação da publicação mais recente	País
Tepper B.	3271	13	University of California	EUA
Duffy M.	1544	8	University of Kentucky	EUA
Liden R.	1298	11	University of Illinois	EUA
Mitchell M.	1165	8	University of Georgia	EUA
Wayne S.	1114	5	University of Illinois	EUA
Hoobler J.	952	10	University of Illinois	EUA
Chen Z.	768	7	Huazhong University of Science and Technology	China
Harvey P.	737	10	University Of New Hampshire	EUA
Restubog S.	731	11	The Australian National University	EUA
Ambrose M.	727	5	University of Central Florida	EUA

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os números elevados de citações recebidas pelos autores apresentados na Tabela 2 apontam que seus trabalhos são expressivos e trazem uma boa carga de conhecimento através de suas análises e conclusões, como também limitações que serviram de orientação para o rumo de diversas outras pesquisas. A maior parte dos autores destacados realizam estudos sobre liderança abusiva (N = 7). Um aspecto importante a se destacar é a relação existente entre Duffy M. E Tepper B. Os autores demonstram interesses de pesquisa semelhantes, observável na coparticipação de autoria de três trabalhos presentes na base. Esses trabalhos verificam o impacto da liderança abusiva a partir da ótica dos subordinados e as consequências dessas ações no contexto do trabalho (Zellars, Tepper & Duffy, 2002; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008; Tepper, Moss, & Duffy, 2011).

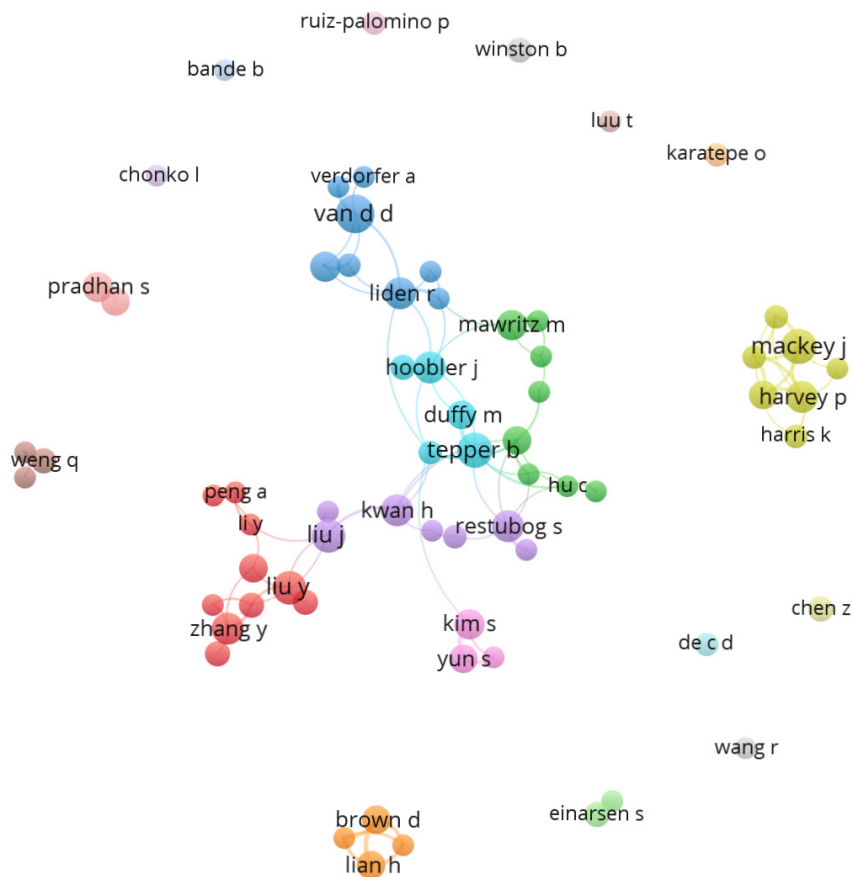
Os autores Liden R. e Wayne S. também estabelecem conexão entre si, possuindo trabalhos em conjunto que exploram o campo da liderança servidora por meio de distintas investigações (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Liden R. aparece

como um nome de destaque pois realizou pesquisas de cunho teórico, a exemplo de revisão sistemática da literatura, como também a desenvolveu pesquisas empíricas que buscaram analisar os resultados que esse estilo de liderança possuía sobre os indivíduos.

4.5 Redes de co-autoria

A rede de co-autoria testemunha a interação entre diversos autores que possuem artigos escritos em conjunto. Para realização da análise foi delimitado o número mínimo de cinco documentos por autor. Observou-se que 68 autores cumpriam a tal critério, porém apenas 41 deles possuíam colaboração com outros autores. Dessa forma, a Figura 5 demonstra essa rede de colaboração a partir de uma visualização dos autores que possuem ligação entre si, e dos autores que realizam trabalhos sem possuir links com outros autores.

Figura 5: Mapa da relação de co-autoria



Fonte: Elaborada pelos autores

O cluster vermelho é o que apresenta a maior quantidade de autores que contribuíram entre si. De forma geral, os trabalhos presentes nesse cluster possuem foco maior na liderança abusiva, por mais que existam autores que se dedicaram a estudar os dois modelos de liderança, a exemplo de Zhang Y.

Os clusters ciano, verde e roxo apresentam a liderança abusiva como tema mais recorrente, o que pode ser explicado pelo fato do autor Tepper B. J., grande expoente da temática, possuir o maior número de links dentro do mapa (n=8). De forma geral, os trabalhos presentes nesses grupos trazem uma concepção da liderança abusiva a partir de seus impactos institucionais e subjetivos.

Outro cluster que vale ser destacado é o azul, ele apresenta foco principal de pesquisa voltado para a liderança servidora. Justifica-se tal ocorrência pois o grupo possui como principais autores Liden R. com sete links de colaboração e Van Dierendonck D. com cinco links, pesquisadores que constantemente realizam contribuições teóricas tomando como base o modelo de liderança servidora.

Ademais, o único cluster que possuía ao menos cinco autores mantendo relações de colaboração, porém que não se conectou com nenhum dos outros clusters presentes no mapa, foi o amarelo. Nele, todos os trabalhos produzidos tratam da liderança abusiva, trazendo um foco a partir da visão dos líderes/agressores, bem como refletindo acerca da fonte das ações abusivas como um comportamento adquirido, ou um traço presente na própria personalidade dos indivíduos.

4.6 Periódicos com maior quantidade de artigos sobre liderança servidora e abusiva

Os artigos que compõem a amostra deste estudo (n=848) estão divididos em 263 periódicos. Na Tabela 3, estes periódicos são classificados em função da quantidade de documentos publicados e de suas respectivas zonas. A divisão por zonas para classificação dos principais periódicos foi realizada baseando-se na Lei de Bradford, que descreve o comportamento repetitivo das ocorrências de um determinado campo do saber e observa que poucos periódicos publicam um grande número de artigos, ao passo que muitos periódicos publicam poucos trabalhos.

Tabela 3 - Periódicos que mais publicam

Periódicos	Qtd. de artigos	Fator de Impacto	Zona
Journal of Business Ethics	44	4.141	1ª Zona
Leadership and Organization Development Journal	39	1.977	
Journal of Applied Psychology	37	5.851	
Leadership Quarterly	36	6.642	
Journal of Organizational Behavior	21	1.265	
Personnel Review	21	2.074	
Journal of Leadership and Organizational Studies	20	2.197	
International Journal of Contemporary Hospitality Management	20	5.667	

Journal of Managerial Psychology	15	1.380	2ª Zona
Journal of Management	14	8.852	
Journal of Business and Psychology	14	3.278	
Frontiers in Psychology	14	2.067	
Academy of Management Journal	13	7.571	
European Journal of Work and Organizational Psychology	11	2.866	
Social Behavior and Personality	11	0.676	
Personnel Psychology	10	6.548	
Leadership	10	1.441	
Outros (245 periódicos)	498	-	3ª Zona

Fonte: Elaborada pelos autores.

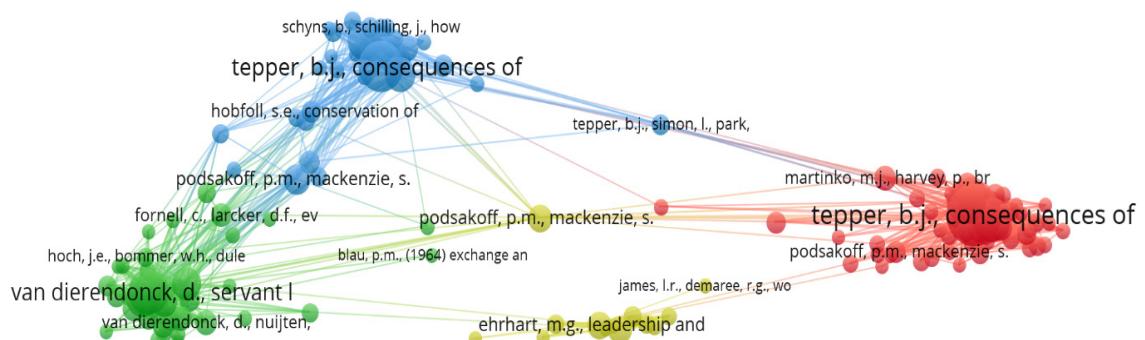
As revistas de maior destaque em publicações sobre liderança servidora e abusiva são a *Journal of Business Ethics* (n=44), *Leadership and Organization Development Journal* (n=39), *Journal of Applied Psychology* (n=37) e *Leadership Quarterly* (n=36).

Na primeira zona de divisão dos trabalhos nota-se que aproximadamente 28% dos artigos (n=238) foram publicados por apenas oito periódicos. Já a segunda zona totaliza um número de nove periódicos, possuindo aproximadamente 13% de trabalhos publicados (n=112). Por último, na terceira zona, encontram-se 93% dos periódicos (n=245) que são responsáveis por cerca de 59% da produção de toda a base(n=498).

4.7 Rede de co-citação

Para o estabelecimento da rede de co-citação foram definidos critérios para demonstrar apenas artigos que tivessem no mínimo 15 citações. Vale destacar que essa análise possui relevância dentro do cenário científico pois fornece um panorama visual de pesquisas que possuem semelhança de conteúdo, uma vez que a co-citação é estabelecida quando duas referências são citadas em conjunto por uma terceira. A rede de co-citação é apresentada na Figura 6.

Figura 6: Mapa da rede de co-citação



Fonte: Elaborada pelos autores.

A rede de co-citação subdividiu-se em quatro clusters distintos. O primeiro cluster (vermelho) possui como trabalho destaque *“Consequences of abusive supervision”* escrito no ano de 2000 por Tepper B. J. O trabalho de Tepper (2000), além de um dos mais relevantes dentro da rede estabelecida, é um dos mais relevantes da base, sendo o trabalho com o maior número de citações (n=1454).

O segundo cluster (verde) tem como trabalho principal, com 109 citações dentro da rede estabelecida, *“Servant Leadership: A Review and Synthesis”*, de Van Dierendonck D. (2011). Por meio de uma revisão e síntese da literatura existente, o autor buscou tratar dos antecedentes históricos da liderança servidora, algumas de suas principais características, as ferramentas de medições disponíveis e os principais achados de estudos até aquele determinado momento.

O terceiro cluster (azul), assim como o cluster (vermelho), possui *“Consequences of abusive supervision”*, de Tepper (2000) como trabalho mais citado. Este artigo é vanguardista na temática, dessa forma, constantemente é citado em conjunto por diversos outros trabalhos, ocasionando na aparição em distintos clusters com proximidade com distintos documentos. O segundo trabalho de maior relevância do cluster também é assinado por Tepper (2007), nomeado *“Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”*. Por meio de uma revisão de literatura, buscou fornecer um conhecimento acerca dos antecedentes e das consequências da liderança abusiva e conceder uma base para um modelo emergente que integra os trabalhos empíricos concretizados.

Por último, o quarto cluster (amarelo) possui como artigo que mais se destaca: *“Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It”*, com autoria de Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2012), publicação que explora aspectos relativos a vieses metodológicos da pesquisa científica. Este artigo aborda tema que se distingue dos demais compostos na base, porém manteve links de conexão com os outros clusters, demonstrando assim, certa relevância para fortalecer os aspectos metodológicos dos trabalhos que tratam sobre liderança servidora e abusiva.

4.8 Abordagens metodológicas

Para realização da análise referente ao delineamento metodológico utilizado pelos documentos componentes da base, todos os resumos foram lidos atentamente e classificados de acordo com seu modelo de análise, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Abordagens metodológicas dos estudos

Ano	Quantitativo	Qualitativo	Revisão da literatura	Ensaio teórico	Quanti e Quali	Soma
1991-1998	0	0	1	6	0	7
1999-2003	4	0	2	2	0	8
2004-2008	31	3	5	7	0	46
2009-2013	90	19	12	15	5	141
2014-2018	269	18	16	21	7	331
2019-2021	254	23	35	3	0	315
Soma	648	63	71	54	12	848

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota-se que as pesquisas desenvolvidas no campo se subdividem em estudos de natureza empírica, sendo: quantitativos (n=648); qualitativos (n=63); quanti e quali (12); estudos teóricos: revisão da literatura (n= 71) e ensaio teórico (n=54).

Observa-se predominância de pesquisas com enfoque empírico, onde cerca de 85% da base (n=723) é composta por estudos quantitativos, qualitativos ou abordagens mistas (quanti e quali). Contudo, ainda são poucas as pesquisas que tratam do tema de liderança servidora e/ou liderança abusiva de forma qualitativa (7%) ou quanti-quali (1%). O destaque fica para as pesquisas que usam técnicas quantitativas, correspondente a 76% da amostra.

4.9 Análise de conteúdo

Para complementar a sistematização do conhecimento proporcionada pela análise bibliométrica, optou-se pela realização de uma análise de conteúdo de um conjunto de artigos que compõem a base analisada. O primeiro bloco de artigos foi escolhido em função da quantidade de citações que receberam, já no segundo bloco foram considerados apenas os artigos mais citados e produzidos na década que iniciou em 2011. Dessa forma, a Tabela 5 a quantidade de citações e o objetivo dos trabalhos mais citados.

Tabela 5 - Sistematização de trabalhos mais citados da base

Referência	No. citações	Objetivo(s)
Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. <i>Academy of management journal</i> , 43(2), 178-190.	1454	Examinar as consequências do comportamento abusivo do supervisor.
Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. <i>Journal of applied psychology</i> , 92(4), 1159.	592	Examinar a relação entre a liderança abusiva e o desvio no local de trabalho dos funcionários.
Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. <i>The leadership quarterly</i> , 19(2), 161-177.	530	Desenvolver e testar uma medida multidimensional da liderança abusiva, bem como examinar a validade da escala a partir de um "multi-level framework".
Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. <i>Journal of applied psychology</i> , 92(1), 191.	457	Examinar os efeitos principais e interativos das percepções dos supervisores de justiça internacional e estilo de liderança autoritária na liderança abusiva. Bem como examinar um mecanismo psicológico no qual a liderança abusiva afeta os subordinados.
Zellers, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(6), 1068.	429	Estudar a relação entre a percepção dos funcionários de liderança abusiva e as avaliações dos supervisores sobre o comportamento de cidadania organizacional (OCB - Organizational citizenship behavior).

Fonte: Elaborado pelos autores.

No geral, os artigos apresentados que tratam da liderança abusiva buscaram entender de que forma os diferentes comportamentos abusivos que se manifestam na organização podem trazer consequências e afetar os indivíduos e a própria instituição. Já o único artigo sobre a liderança servidora concentrou seus esforços no desenvolvimento e validação de uma escala sobre o fenômeno.

Identificou-se unanimidade de trabalhos que lançam mão da metodologia quantitativa para realização de suas análises, havendo variações da utilização de apoio de testes de hipótese e confirmação de dimensões de escala a partir de análise fatorial. Além disso, verificou-se que os trabalhos utilizaram amostra que contemplava ao mesmo tempo a visão de líderes e liderados, possibilitando assim, uma análise dos fenômenos a partir de perspectivas distintas.

Semelhante à Tabela 5, a Tabela 6 sistematiza algumas das informações acerca da quantidade de citações e objetivos dos artigos mais citados da última década (2011 a 2020).

Tabela 6 - *Sistematização de trabalhos mais citados no período (2011 a 2020)*

Referência	No. citações	Objetivo(s)
Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. <i>Journal of applied psychology</i> , 96(4), 863.	358	Examinar as consequências do comportamento abusivo do supervisor.
Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. <i>The Leadership Quarterly</i> , 24(1), 138-158.	334	Examinar a relação entre a liderança abusiva e o desvio no local de trabalho dos funcionários.
Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. <i>Academy of management journal</i> , 54(2), 279-294.	239	Desenvolver e testar uma medida multidimensional da liderança abusiva, bem como examinar a validade da escala a partir de um "multi-level framework".
Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. <i>Academy of management journal</i> , 57(5), 1434-1452.	236	Examinar os efeitos principais e interativos das percepções dos supervisores de justiça internacional e estilo de liderança autoritária na liderança abusiva. Bem como examinar um mecanismo psicológico no qual a liderança abusiva afeta os subordinados.
Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34(S1), S120-S137.	227	Estudar a relação entre a percepção dos funcionários de liderança abusiva e as avaliações dos supervisores sobre o comportamento de cidadania organizacional (OCB - <i>Organizational citizenship behavior</i>).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os trabalhos que versam sobre a liderança abusiva e liderança servidora buscaram fazer uma análise dos principais impactos que os comportamentos destrutivos/abusivos e positivos podem gerar no ambiente organizacional. Os documentos acerca da liderança servidora demonstram retornos relacionados à criação de uma cultura organizacional forte e estabelecida, bem como retornos para os subordinados em si, melhorando o seu desempenho e garantindo sua segurança psicológica. Já os artigos voltados à liderança abusiva tiveram foco mais conceitual acerca do estudo da literatura existente e as possíveis consequências visualizadas na propagação do comportamento destrutivo/abusivo.

Quanto ao panorama metodológico dos trabalhos, três deles utilizaram uma abordagem quantitativa, a fim de analisar a percepção dos subordinados e a diáde líder-subordinado. Os outros dois trabalhos são revisões da literatura, sendo um deles uma meta-análise que buscou contemplar os principais conceitos estudados acerca da liderança destrutiva, e o outro uma revisão que tomou como base o modelo de Tepper (2007) acerca da liderança abusiva, adicionando novas variáveis para estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a produção científica sobre liderança servidora e liderança abusiva, por meio da utilização de métodos e técnicas da pesquisa bibliométrica. Para tal, utilizou-se todos os artigos das temáticas que se faziam presente nas bases Scopus e Web of Science. Identificou-se crescimento consistente na quantidade de publicações, sobretudo a partir de 2007. A análise dos aspectos metodológicos dos trabalhos demonstrou que existe uma predominância de artigos que se utilizam de métodos quantitativos para realização de análises. A segunda técnica metodológica que mais evidenciou trabalhos foi a revisão da literatura, demonstrando que existe certa concentração de esforços para entender o desenvolvimento da produção científica por meio de diferentes modelos revisionistas. Dessa forma, ainda existe um amplo campo de pesquisa que pode ser explorado dentro das áreas de liderança abusiva e servidora a partir da utilização de outros modelos metodológicos, a exemplo de pesquisas qualitativas e modelos misto de pesquisa (quanti-quali). Ademais, por ser um campo de estudo já difundido, novos esforços são necessários para realização de revisões sistemática da literatura a partir de outros métodos e técnicas de pesquisa.

Quanto aos artigos mais relevantes presentes no primeiro recorte temporal (considerando todos os anos), nota-se uma predominância de trabalhos que tratavam acerca da liderança abusiva a partir de uma visão que investiga a forma como os comportamentos considerados abusivos se manifestavam e suas possíveis consequências institucionais e subjetivas. Já no segundo recorte temporal, houve uma maior diluição das temáticas, possuindo trabalhos sobre a liderança abusiva, com foco em uma abordagem mais conceitual acerca da literatura existente e das possíveis consequências visualizadas na propagação desse tipo de comportamento; e trabalhos sobre liderança servidora que apresentavam uma visão dos possíveis retornos positivos que o modelo de liderança pode gerar para a organização e para o desenvolvimento individual.

As pesquisas no Brasil ainda apresentam-se em níveis embrionários. Tendo em vista as diferenças culturais e sociais que o país possui, propomos a título de agenda de pesquisa realizar explorações que busquem entender de que forma esses modelos de liderança se manifestam no país será de grande valia, tanto para elevação da riqueza teórico-científica na nação, como pela possibilidade de contribuir de forma prática para as organizações a partir da demonstração das principais causas e efeitos de cada um dos modelos aqui tratados.

Por mais que o trabalho tenha prezado por compreender de forma holística a literatura que trata dos temas de liderança servidora e abusiva por meio das técnicas bibliométricas, destaca-se como limitação do estudo o foco em apenas dois estilos de liderança. Para buscar compreender de forma mais global a literatura existente que tratam dos estilos de lideranças dos dois lados opostos, ou seja, lado positivo/construtivo e lado negativo/destrutivo, novos modelos de exercer a liderança poderiam ser acrescentados na base de estudo, para que assim haja uma maior contribuição teórica e pragmática.

Por fim, este trabalho apresenta contribuições para o enriquecimento de pesquisas acerca dos modelos de liderança abusiva e servidora, a partir de uma revisão sistemática da literatura por meio dos métodos de investigação bibliométricos. Apresenta também um panorama de algumas das principais pesquisas realizadas sobre as temáticas, demonstrando contribuições para que as organizações possam entender de que forma os estilos de liderança servidora e abusiva surgem e atuam, bem como suas principais consequências para os indivíduos e para a instituição em si.

REFERÊNCIAS

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223-240. <https://doi.org/10.1007/S10869-019-09621-2>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology*, 92(1), 191. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126 -140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

- Booth, J. E., Shantz, A., Glomb, T. M., Duffy, M. K., & Stillwell, E. E. (2020). Bad bosses and self-verification: The moderating role of core self-evaluations with trust in workplace management. *Human Resource Management, 59*(2), 135-152. <https://doi.org/10.1002/hrm.21982>
- Cahyono, E., Haryono, T., Haryanto, B., & Harsono, M. (2020). A New Insight in Relation between Abusive Supervision and Work Outcomes: A Conceptual Review. *Quality-Access to Success, 21*(177).
- Campos, M. I. D., & Rueda, F. J. M. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 18*(1), 291-298. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.113473>.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review, 12*(4), 637-647. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306715>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly, 11*(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*, 331-351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gopakumar K.V. & Singh S. (2019). Can subordinate voice prevail with abusive supervision?: A conceptual model using conservation of resources perspective, *Management Research Review, 43*(7), pages 773-786, December.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly, 2*(2), 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology, 153*(1), 38-50. <https://doi.org/10.1080/00224545.2012.703709>
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review, 5*(3), 184-200. http://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Jabeen, R., & Rahim, N. (2021). Exploring the effects of despotic leadership on employee engagement, employee trust and task performance. *Management Science Letters, 11*(1), 223-232. [10.5267/j.msl.2020.8.012](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.012)
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology, 87*(4), 765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University, 33*(2004), 1-26.
- Langhof, J. G., & Güldenber, S. (2020). Servant leadership: A systematic literature review—Toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management, 34*(1), 32-68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- LeBlanc, M. M., & Barling, J. (2005). *Understanding the Many Faces of Workplace Violence*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 41-63). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-002>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93*(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly, 19*(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120–S137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>
- McCune Stein, A., Bell, C. M., & Ai Min, Y. (2020). Does “the servant as leader” translate into Chinese? A cross-cultural meta-analysis of servant leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 315–329. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1703681>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Liden, R. C., Hu, J., & Wilson, M. S. (2019). Abusive supervision and employee deviance: A multifoci justice perspective. *Journal of business ethics*, 158(4), 1113–1131. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3749-2>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pradhan, S., & Jena, L. (2016). The moderating role of neutralizers on the relationship between abusive supervision and intention to quit: A proposed model. *Journal of Human Values*, 22(3), 238–248. <https://doi.org/10.1177/0971685816650575>
- Prado, J. W., Castro Alcântara, V., Melo Carvalho, F., Vieira, K. C., Machado, L. K., & Tonelli, D. F. (2016). Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: a bibliometric study involving different knowledge fields (1968–2014). *Scientometrics*, 106(3), 1007–1029.
- Puente-Palacios, K., & Côrtes, M. G. (2019). Evidencias de Validad de una Medida de Liderazgo Abusivo. *Avaliação Psicológica*, 18(3), 285–296. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1803.14989.08>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635–674. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes : Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*, 23(3), 145–157. <http://doi.org/10.1108/01437730210424084>
- Sahlmüller, B., Van Quaquebeke, N., Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2022). Dual Leadership in the Matrix: Effects of Leader-Member Exchange (LMX) and Dual-Leader Exchange (DLX) on Role Conflict and Dual Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 270–288. <https://doi.org/10.1177/15480518221096547>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863. DOI: 10.1037/a0022625
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Seidel, A., Saurin, T. A., Tortorella, G. L., & Marodin, G. A. (2019). How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?. *Production Planning & Control*, 30(16), 1322–1336. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1612112>
- Spreitzer, G. M., & Cameron, K. S. (2012). A Path Forward. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0079>
- Stodgill, R. M., & Coons, A. E. (1950). *Leadership, membership and organization*. New York: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 721-732. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.721>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of management journal*, 54(2), 279-294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263085>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1-11.
- Yu, Y., Xu, S., Li, G., & Kong, H. (2020). A systematic review of research on abusive supervision in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-1004>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2019). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>

RELACIONAMENTOS ACADÊMICOS E DESEMPENHO EM UM CURSO SUPERIOR

ACADEMIC RELATIONSHIPS AND PERFORMANCE IN A DEGREE COURSE

RESUMO

Este trabalho analisou as redes de relacionamentos entre alunos de um Curso de Graduação em Administração, os relacionamentos baseados em homofilia e quais métricas de rede têm influência no desempenho dos estudantes. Foram pesquisadas cinco turmas, totalizando 185 alunos. Utilizou-se análise quantitativa no âmbito da sociometria - Análise de Redes Sociais -, ANOVA, teste t e regressão linear. Concluiu-se que a probabilidade de os estudantes formarem laços com outros tem como base a homofilia, principalmente em gênero, desempenho acadêmico e se trabalham ou não. Com relação a desempenho, não se identificou diferença significativa em função de turmas ou dos atributos pessoais dos alunos. Os alunos que possuem maior desempenho estão situados em posições centrais na rede da turma, tendo, ainda, maior poder na rede.

Palavras-chave: Estudante universitário; Sociometria; Análise de redes sociais; Desempenho acadêmico; Relacionamentos acadêmicos; .

ABSTRACT

This work has analyzed the networks of relationships between students of an Undergraduate Management Course, relationships based on homophily and which network metrics influence student performance. Five classes were surveyed, totaling 185 students. Quantitative analysis was used in the context of sociometry - Social Network Analysis -, ANOVA, t-test and linear regression. It was concluded that the probability of students forming bonds with others is based on homophilia, mainly in gender, academic performance and whether they work or not. Regarding performance, no significant difference was identified according to classes or the students' personal attributes. Students with higher performance are situated in central positions in the class network, having even greater power in the network.

Keywords: Higher education student; sociometry; Social network analysis; Academic achievement; academic relationships.

1 INTRODUÇÃO

A análise dos relacionamentos de alunos em escolas remonta, pelo menos, a 1944, com a pesquisa de Smith (1944), que analisou a quantidade e a qualidade das relações e da coesão de grupos de alunos. Para esse estudo, Smith (1944) utilizou como método de pesquisa a sociometria, no âmbito da Análise de Redes Sociais – ARS daqui em diante. No denominado *Relatório Coleman* (Coleman *et al.*, 1966), há também menção a respeito do efeito da média do desempenho acadêmico dos colegas de escola sobre o desempenho acadêmico individual, o que pode denotar que os relacionamentos desenvolvidos podem influenciar tal desempenho.

A ARS representa uma abordagem que proporciona um melhor entendimento dos tipos de relacionamentos que são desenvolvidos entre os estudantes e os resultados desses relacionamentos em termos de desempenho (Carbonai, 2017; Lomi *et al.*, 2011).

Tendo essa perspectiva em consideração, a questão de pesquisa deste trabalho é analisar “quais as características da rede de relacionamentos dos alunos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ e quais métricas de rede dos alunos têm influência no desempenho dos estudantes”.

Para a resposta à questão orientadora da pesquisa, utilizou-se a ARS, teste t, ANOVA e regressão linear. Foram analisados o grau de coesão da turma e dos subgrupos que são formados; os atributos dos alunos (cor, idade, gênero etc.) e realizada avaliação de homofilia e heterofilia, por meio da associação desses atributos às redes e subgrupos. Além disso, procurou-se examinar, por meio de regressão, a influência das métricas das redes no desempenho.

Há uma escassez de publicações nessa linha de pesquisa no Brasil, pelo menos até onde é do conhecimento dos autores deste trabalho. Foram encontrados poucos artigos publicados nacionalmente que utilizam, especificamente, a ARS para análise da interação de alunos em sala de aula (ver, por exemplo, Carbonai, 2017; Carbonai & Colvero, 2014; Leonardo, Farina, Andreoli, & Lima, 2019; Andreoli, Leonardo, Farina, & Lima, 2019). Ressalte-se que dois desses trabalhos analisam relacionamentos no ensino médio e um foi realizado em uma escola italiana. Outros dois são relativos a alunos do ensino superior. De mais a mais, os efeitos das redes sociais na formação das redes de alunos no mundo acadêmico têm sido pouco explorados na pesquisa em educação e na ARS (Palacios & Villalobos, 2016).

Este trabalho pode contribuir para a literatura de ARS e ensino, ao apresentar o uso das redes sociais para entender as relações que se estabelecem no ensino universitário e o desempenho dos alunos. Parece ser uma promissora área de pesquisa no Brasil, tanto para a ARS como para o ensino, tal como já ocorre em outros países.

Para além desta introdução, este trabalho está estruturado em quatro seções. Na seção dois, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa., A seguir, apresenta-se o método de pesquisa utilizado e os procedimentos de coleta e análise de dados. Em seguida, seção quatro, as conclusões e as considerações finais deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A entrada de jovens e jovens adultos em uma Instituição de Ensino Superior – IES – representa um desafio para esse público, pois determina a necessidade de uma nova socialização, tanto no que diz respeito à IES, com suas normas e valores simbólicos, quanto em relação aos novos colegas. Será preciso estabelecer um processo de afiliação (Coulon, 2017) e desenvolver respostas rápidas aos desafios e exigências simbólicas apresentadas aos alunos pelos cursos que escolheram (Portes, 2014).

Sustenta-se, ainda, que as relações afetivas e redes de apoio, com trocas de informações entre os pares na universidade, aceleram o processo de afiliação, conforme Coulon (2008), estando o aluno mais preparado para a vida na educação superior (Carneiro, 2010). Há evidências de que o processo de integração se inicia já nas primeiras semanas de aula, com os alunos formando vínculos com os demais estudantes e reconhecendo sua importância para a vida universitária (Teixeira, Castro, & Zoltowski, 2012; Santos, Oliveira, & Dias, 2015).

No processo de desenvolvimento de novos relacionamentos, há uma dinâmica de seleção social (Fortuin, Geel, & Vedder, 2016; de Klepper, Sleenbos, van de Bunt, & Agneessens, 2010), em que os estudantes se veem expostos a pessoas desconhecidas, na maioria das vezes, e há uma busca pela formação de laços sociais (Tinto, 1975). Assim, a entrada na universidade provoca transformações nas relações de amizade e nos apoios que os alunos recebem (Teixeira, Dias, Wottrich, & Oliveira, 2008).

A ARS tem investigado, especificamente na área de educação, temas diversos, tais como relações entre alunos e crimes cometidos (Snijders & Baerveldt, 2003); etnia (Fortuin *et al.*, 2016); causas da similaridade entre amigos na sala de aula (de Klepper *et al.*, 2010); relação entre as redes e desempenho dos alunos (Carbonai, 2017; Lomi *et al.*, 2011), dentre outros, conforme será apresentado a seguir.

As medidas da ARS mais utilizadas são as estatísticas de centralidade, intermediação, índices de homofilia e heterofilia, *indegree* e *outdegree* (Carbonai, 2017). Por exemplo, assevera-se analisar correlações entre a posição dos atores na rede, notadamente centralidade, e seu desempenho acadêmico (Saxena, Reddy, Saxena, & Gera, 2019). Há evidências, pelo menos no ensino médio, de que centralidade *eigenvector*, proximidade, *degree* e intermediação estão associadas com desempenho (Ortiz, Hoyos, & López, 2004). Além de haver correlação entre as métricas das redes e o desempenho acadêmico, os alunos com desempenho superior estão situados em posições centrais na rede (Z. Liu, Kang, Su, S. Liu, & Sun, 2020).

A Figura 1 sintetiza algumas das principais medidas utilizadas em ARS.

Figura 1 - Medidas de rede sociais

<i>Betweenness (centrality)</i>	Número de geodésicas que passam pelo aluno (geodésica é o menor caminho entre dois nós da rede).
<i>Closeness (centrality)</i>	O comprimento do caminho mais curto entre o aluno e os outros. Mede a distância geodésica (menor distância) média entre um vértice os outros vértices do grafo. Capacidade do aluno de alcançar todos os outros na rede.

<i>Clustering</i>	Significa o quão bem os vizinhos dos alunos estão conectados uns aos outros na rede.
<i>Degree (centrality)</i>	Número de laços do aluno.
<i>Eigenvector</i>	Revela um aluno central que está conectado a outros alunos que também estão bem conectados.
<i>Indegree</i>	Número de nomeações recebidas por um aluno.
<i>Outdegree</i>	Número de nomeações feitas por um aluno.
Proximidade	Calcula-se o prestígio de proximidade dividindo o domínio de influência do vértice (expresso como uma proporção) pela distância média de todos os vértices no domínio de influência. Um domínio de influência maior e uma distância menor geram uma pontuação de prestígio de proximidade mais alta. Se a rede estiver fortemente conectada, o prestígio de proximidade é igual à <i>input closeness centrality</i> .
<i>Information Centrality</i>	Uma média das informações de todos os caminhos originados de um determinado aluno. É usada em muitas situações em que o fluxo de informações ao longo da rede é considerado importante.
<i>Bonacich Beta Centrality</i>	Examina a relação entre centralidade e poder, calculando o benefício das relações com os atores centralizados. Essa medida é percebida como uma combinação de <i>degree</i> e <i>eigenvector centrality</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em NARAINÉ; PARENTE (2016), LIU et al. (2020) e SAXENA et al. (2019)

No caso de programas de formação *online* (educação a distância – EAD), encontrou-se, também, que as interações dos alunos, mesmo *online*, são importantes para a eficácia da aprendizagem (Fantinelli & Russo, 2018). Ainda considerando a posição estrutural do aluno na rede, Scott (2000) encontrou que essa posição tem influência sobre a satisfação, o desempenho e a persistência desse aluno.

A semelhança de gênero tem sido fundamental para a formação das relações de estudo entre alunos, sendo uma variável relevante nessa formação (Palacios & Villalobos, 2016; Palacios & Berger, 2015; Burk, Steglich & Snijders, 2007), bem como alunos da mesma cor (Shin & Ryan, 2014), mas não da mesma idade (Burk, Steglich, & Snijders, 2007).

Inclusive, as relações, ao permitirem que os alunos formulem pensamentos e argumentações com seus pares, têm impacto sobre a aprendizagem, além de construírem relacionamentos pessoais e éticos (Gibson, 2003).

No caso de averiguar o impacto das redes, acredita-se que o desempenho seja similar ao de seus “amigos” e que alunos que têm desempenhos semelhantes tendem, em maior probabilidade, a formar grupos (Lomi et al., 2011), além de, que os alunos tendem a obter o desempenho médio dos seus colegas com os quais se relacionam e, também, a formar laços de amizade. Além disso, nesse estudo, observou-se que a “popularidade” dos alunos não afeta o desempenho. E, ainda, que alunos com baixo desempenho têm maior tendência a escolher outros alunos com baixo desempenho como amigos. A atração por pares é parcialmente impulsionada por desempenho acadêmico com estudantes de alto desempenho, que recebem mais indicações de amizades ao longo do tempo do que estudantes de baixo desempenho (Gremmen, Dijkstra, Steglich, & Veenstra, 2017).

No caso de estudantes do ensino básico, os alunos nominados como amigos têm um desempenho superior aos demais alunos (Palacios & Berger, 2015). Também Fortuin *et al.* (2016) analisaram a influência dos colegas de turma no desempenho acadêmico dos demais. Além disso, investigaram se a seleção de seus colegas para trabalharem em conjunto na sala de aula é feita a partir do desempenho dos demais. Concluiu-se que a seleção dos pares não é realizada com base no seu desempenho acadêmico, mas que o desempenho do aluno, por sua vez, é influenciado pelo de seus pares. Para outros autores, desempenhos acadêmicos similares são preditores de laços de amizade (Flashman, 2012) e o desempenho promove a seleção de com quem formar os laços de amizade (Lomi *et al.*, 2011). Alega-se, ainda, que a homofilia, mencionada anteriormente, é resultado da seleção (Smirnov & Thurner, 2016).

Essa influência pode ser negativa ou positiva no desempenho do estudante, e mais, ao longo do tempo, as notas tendem a se tornar semelhantes (Fortuin *et al.*, 2016).

Argumenta-se ainda que, ao se considerar os subgrupos que são formados pelos estudantes numa rede acadêmica, são homogêneos, ou seja, que há uma seleção homofílica (tendência de pessoas a escolherem pessoas que são similares a si mesmas como colegas/amigos) (Carbonai, 2017), sendo essa responsável por aquela homogeneidade (Cohen, 1977).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa para a execução deste trabalho foi a análise quantitativa, por meio da utilização da ARS. Para essa análise, foram utilizados os softwares UCINET 6.0 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002), Gephi 0.9.2 (Bastian, Heymann, & Jacomy, 2009) e o pacote Statnet na plataforma R (Handcock, Hunter, Butts, Goodreau, & Morris, 2003). Esses softwares, amplamente utilizados por pesquisadores em ARS, permitem não só a análise das variáveis de rede, como também a representação gráfica, por meio de sociogramas, das redes de cooperação.

Para a análise da comparação das médias do desempenho acadêmico (Coeficiente de Rendimento - CR) por gênero, cidade de residência, idade, cor da pele, atividade remunerada e período, utilizou-se teste t e ANOVA. Segundo Hair *et al.* (2005), o teste t avalia a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes, e a ANOVA é uma técnica de dependência que mede as diferenças para uma variável dependente métrica, com base em um conjunto de variáveis categóricas que atuam como variáveis independentes. A ANOVA, portanto, está interessada em diferenças entre grupos, quando o pesquisador controla ou manipula diretamente uma ou mais variáveis independentes para determinar o efeito sobre uma variável dependente (HAIR *et al.*, 2005). Tanto para o teste t como para a ANOVA, o nível de significância considerado tem de ser menor do que 0,10 para apontar que existem diferenças significativas entre os grupos (HAIR *et al.*, 2005).

A pesquisa envolveu alunos de cinco turmas do curso de Administração da Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ, dos turnos Integral e Noturno. Sendo 36 do 3º período integral, 40 do 3º período noturno, 30 do 6º período integral, 38 do 6º período noturno e 41 do 8º período noturno. O Curso escolhido para se realizar a pesquisa foi definido pelo critério de conveniência, pois o coordenador da pesquisa lecionava no curso definido.

Para a coleta de dados, elaborou-se um questionário para cada turma/disciplina, no qual constavam questões relativas às características de cada aluno, tais como: cidade de residência, cor, Coeficiente de Rendimento, gênero, idade, renda familiar, tipo de residência, experiência profissional (se trabalha e estuda ou se só estuda [Ortiz et al, 2004]). Esses atributos foram utilizados para caracterizar os membros da rede e dos subgrupos que se formam em sala de aula.

Posteriormente, no início do semestre seguinte, por meio de consulta ao Sistema de Controle Acadêmico da Universidade Federal de São João del-Rei – CONTAC – foram obtidos os Coeficientes de Rendimento (CR) de cada aluno, completando a caracterização dos estudantes.

Ainda compondo o questionário de pesquisa, foi solicitado que os alunos participantes informassem com quais alunos estão academicamente relacionados, com quem desenvolvem atividades em sala de aula e extraclasse, assinalando, na lista fornecida de estudantes inscritos na disciplina, seus colegas preferidos para estudar e realizar trabalhos, tanto em sala de aula como atividades extraclasse.

Neste trabalho, utilizou-se a expressão “colegas”, que são os alunos preferidos para a realização de trabalhos, tanto na sala de aula como extraclasse. Essa decisão foi tomada apesar de haver evidências de que as redes de relações acadêmicas e de amizade podem ser semelhantes (Palacios *et al.*, 2019). Como os relacionamentos acadêmicos, frequentemente, ocorrem fora da escola, como por exemplo, elaborando trabalhos, preparando seminários ou estudando para provas (Palacios *et al.*, 2019), optou-se por inserir uma pergunta, no questionário, que abrangesse essas atividades, além das realizadas em sala de aula – “... quais são os colegas preferidos com quem você realiza atividades acadêmicas (trabalhos em grupos, seminários etc.), tanto em sala de aula como em atividades extraclasse (preparar seminários/apresentações, estudar etc.)”

Foram realizadas visitas às turmas das disciplinas selecionadas, com autorização dos professores, para apresentar os objetivos da pesquisa, comunicar sobre os procedimentos de coleta de dados, e solicitar que respondessem ao questionário distribuído para a turma.

A aplicação dos questionários foi realizada no primeiro e no segundo semestres de 2019 nas disciplinas de Matemática Financeira (período integral), Teoria Geral da Administração (período noturno), ambas do terceiro período; Marketing II (6º período Integral), Gerência de Pequenos Negócios (8º período Noturno) e Gestão de Pessoas II (6º período Noturno).

A Tabela 1 apresenta os alunos inscritos e respondentes nas turmas pesquisadas.

Tabela 1 - Turmas pesquisadas

Coleta de dados	Turmas	Disciplinas	Alunos inscritos	Respondentes	Desistentes ¹	Outros ²	Outros ³
1º Semestre de 2019	3º período Integral	Matemática Financeira	46	36	8	0	2
	3º período Noturno	Teoria Geral da Administração	46	40	5	1	0

Coleta de dados	Turmas	Disciplinas	Alunos inscritos	Respondentes	Desistentes ¹	Outros ²	Outros ³
2º Semestre de 2019	6º período Integral	Marketing II	30	30	0	0	0
	6º período Noturno	Gestão de Pessoas II	38	38	0	0	0
	8º período Noturno	Gerência de Pequenos Negócios	46	41	5	0	0
TOTAIS	--	--	206	185	18	1	2

Notas: 1 - Desistiram de cursar a disciplina; 2 - Licença maternidade; 3- Não participou da Pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Para a análise de homofilia, buscou-se analisar, por meio da modelagem ERGM (*Exponential Random Graph Models*), a rede de laços entre os alunos. Para isso, duas questões foram levantadas: (1) Qual é a propensão típica dos alunos a estabelecer relacionamentos entre si, independentemente de atributos pessoais? (2) Qual a influência dos atributos pessoais em sua propensão a estabelecer laços?

Neste estudo, utilizamos o pacote Statnet na plataforma R para fazer a modelagem ERGM. Para responder à primeira pergunta formulada, utilizamos o termo *edges*, que permite a exploração do aspecto estrutural relacionado à capacidade dos nós de tecerem laços entre si. Para a segunda questão, usamos o termo *nodematch (attrname)*, que permite estimar a probabilidade de estabelecimento de laços entre dois nós a partir da semelhança de um atributo destes nós. Inserimos no modelo os atributos dos alunos utilizados na pesquisa.

Para verificar se existe algum grau de dependência da variável desempenho (CR) com as variáveis das redes (Tabela 5) consideradas independentes, foram elaborados modelos de regressão *stepwise* considerando somente as variáveis que apresentaram correlação linear positiva significativa estatisticamente. Os modelos de regressão *backward*, *forward* e *stepwise* geralmente são utilizados com o intuito de se obter menor erro de predição e maior interpretabilidade, conforme Liu et al (2020).

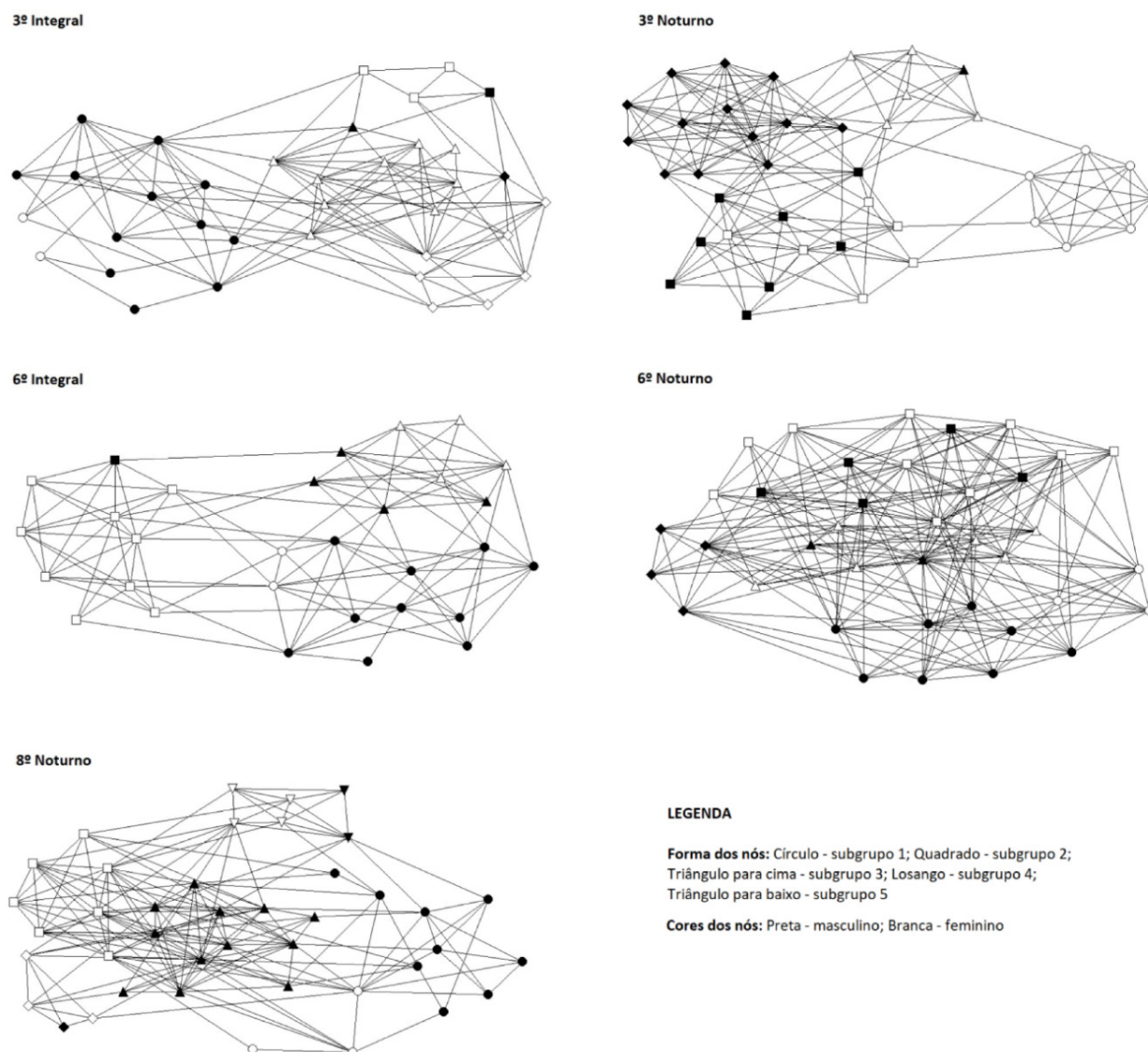
A análise de correlação utilizada foi a Correlação Linear de Spearman entre métricas das redes e o desempenho acadêmico.

4 REDES DE ALUNOS DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Nesta seção, apresenta-se a configuração geral das redes das seis turmas, as análises relativas à homofilia e as correlações relativas ao desempenho dos alunos e as métricas das redes.

A partir dos dados coletados, foi possível construir as redes de cada turma e identificar a formação de subgrupos, como pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 - Redes de relações em atividades acadêmicas



Fonte: Dados da pesquisa

4.1 Descrição das redes

A fim de caracterizar as redes de cada turma, selecionamos as métricas mais usuais de ARS, que estão listadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas da estrutura das redes de alunos

Descrição	3º Período Integral	3º Período Noturno	6º Período Integral	6º Período Noturno	8º Período Noturno
Quantidade de nós	36	40	30	38	41
Quantidade de laços	270	342	228	476	352
Média de laços por nó	7,500	8,550	7,600	12,526	8,585

Descrição	3° Período Integral	3° Período Noturno	6° Período Integral	6° Período Noturno	8° Período Noturno
Grau de centralidade total da rede (degree)	0,197	0,174	0,126	0,441	0,326
Densidade da rede	0,215	0,219	0,262	0,339	0,215
Diâmetro da rede	4	4	4	3	4
Distância média geodésica	2,102	2,191	1,995	1,694	2,091
Coeficiente de agrupamento geral	0,450	0,615	0,527	0,485	0,534

Fonte: Dados da pesquisa

A rede com menor quantidade de alunos foi a do 6° Integral, e a com maior, a do 8° Noturno. A turma que apresentou maior número de laços relacionais e maior média de laços por integrante foi a do 6° Noturno. Conseqüentemente, essa turma apresentou maior grau de centralidade total, ou seja, maior tendência à concentração de laços. Também é a turma com maior densidade, menor diâmetro e menor distância geodésica média (graus de separação), ou seja, essa é a turma que apresentou maior coesão social em termos quantitativos.

O coeficiente de agrupamento geral é a média do coeficiente de agrupamento de todos os atores e permite perceber as redes que notoriamente são separadas por buracos estruturais (ou áreas de baixa densidade). Isso é o mesmo que dizer que as redes com maiores coeficientes têm maior separação entre seus subgrupos. O 3° Período Noturno foi a turma com maior coeficiente, ou seja, foi a rede que apresentou subgrupos bem delimitados. As turmas do 3° Período Integral e 6° Período Noturno foram as que apresentaram menores coeficientes e têm os seus subgrupos não tão separados entre si.

4.2 Formação de laços por homofilia - análise ERGM

Por meio da aplicação dos modelos de gráficos exponenciais aleatórios para as redes deste estudo, conforme foi descrito na seção Metodologia da Pesquisa, foi possível identificar os atributos individuais que contribuem de forma mais acentuada para a formação de laços entre os alunos das turmas.

Os parâmetros mais satisfatórios para a formação de laços entre alunos das turmas analisadas são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Chances de estabelecer laços segundo os parâmetros (%)

Turmas	Edges	Cidade	Cor	CR	Gênero	Idade	Renda	Residência	Trabalho
3° Integral	6,2	44,6	60	50,4	78,6	63,4	51,8	68,3	49,7
3° Noturno	8,0	47,5	51,7	64,0	81,8	57,5	47,3	51,4	46,2
6° Integral	21,9	48,5	51,9	58,0	53,8	39,9	56,1	49,3	52,0
6° Noturno	16,3	58,5	52,7	55,5	57,9	51,3	56,3	51,4	62,7
8° Noturno	8,2	51,5	50,1	63,7	68,1	43,9	44,7	60,5	60,5

Fonte: Dados da pesquisa

Os atributos que mostraram exercer maior força para contribuir para a geração de laços foram Gênero, CR e Trabalho.

Portanto, a modelagem ERGM permitiu chegar às seguintes respostas: (1) a propensão a estabelecer relações entre dois alunos, independentemente de qualquer parâmetro, é pequena; (2) no entanto, as chances aumentam quando existe homofilia entre os atores. Para três turmas, o principal fator que parece influenciar a formação de laços é o gênero; para uma turma, o coeficiente de rendimento CR; e outra turma, se trabalham ou não.

4.3 Redes e desempenho acadêmico

Fazendo uma comparação entre as médias do desempenho acadêmico dos discentes separados por gênero, cidade de residência, idade, cor da pele e atividade remunerada, não se observaram diferenças estatisticamente significativas em nenhuma dessas classificações, pois o nível de significância foi maior do que 0,10. Só foi observada diferença significativa quando se comparam as turmas, cujo o nível de significância foi de 0,000 (Tabela 4).

Tabela 4 - Comparação das médias do desempenho acadêmico - por gênero, cidade de residência, idade, cor da pele, atividade remunerada e período (N = 185)

Atributos	Frequência	Média do desempenho acadêmico	Desvio Padrão	Sig teste t
Gênero				
Feminino	90	7,23	1,09	0,994
Masculino	95	6,9	1,16	
Residência				
São João del-Rei	126	7,02	1,16	0,566
Outra localidade	59	7,16	1,08	
Idade				
				Sig ANOVA
18 a 22 anos	100	7,01	1,19	0,480
23 a 26 anos	55	7,10	1,12	
27 a 30 anos	20	6,93	1,05	
Acima de 30 anos	10	7,57	0,80	
Cor da pele				
Branco	111	6,96	1,20	0,169
Pardo	58	7,13	1,00	
Preto	12	7,32	1,21	
Amarelo	4	8,09	0,38	

Atributos	Frequência	Média do desempenho acadêmico	Desvio Padrão	Sig teste t
Atividade Remunerada				
Somente estuda	59	6,83	1,12	0,133
Trabalha e estuda	111	7,14	1,14	
Exerce outra atividade remunerada	15	7,37	1,06	
Período				
3° Integral	36	6,36	1,14	0,000
3° Noturno	40	6,90	1,20	
6° Integral	30	7,42	0,83	
6° Noturno	38	7,31	1,09	
8° Noturno	41	7,33	1,04	

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se na Tabela 4 que os alunos apresentam homogeneidade no desempenho por turma, independentemente das características demográficas ou socioeconômicas. Assim, gênero, residência, idade, cor da pele e o exercício de atividade remunerada não interferiram no desempenho acadêmico.

Por outro lado, o desempenho diferente por turma apresentou diferenças significativas, mostrando que pertencer a determinada turma influencia o comportamento dos alunos quanto aos estudos. Pode-se dizer, portanto, que cada turma tem suas características próprias, que se traduzem em desempenhos acadêmicos muito semelhantes.

Para entender melhor como o desempenho acadêmico pode ser influenciado pelas relações entre os estudantes, realizou-se a análise de correlação linear entre o desempenho acadêmico e as métricas das redes *Betweenness*, *Closeness*, *Bridging*, *Degree*, *Eigenvector*, *Indegree*, *Outdegree*, *Proximit*, *Information* e *Bonacich Beta Centrality* (Tabela 5).

Tabela 5 - Correlação entre métricas das redes e desempenho acadêmico

Indicadores / Turmas	3° Integral	3° Noturno	6° Integral	6° Noturno	8° Noturno
Betweenness	-0,077NS	-0,242NS	0,058NS	0,134NS	-0,061NS
Closeness	0,099NS	0,040NS	-0,331NS	0,104NS	0,098NS
Bridging	-0,116NS	-0,355*	0,020NS	-0,044NS	-0,341*
Degree	0,430**	0,370*	0,405*	0,336*	0,344*
Eigenvector	0,472**	0,236NS	0,332NS	0,325*	0,394*
Indegree	0,515**	0,427**	0,416*	0,313NS	0,319*
Outdegree	0,153NS	0,184NS	0,189NS	0,247NS	0,217NS

Indicadores / Turmas	3° Integral	3° Noturno	6° Integral	6° Noturno	8° Noturno
Proximit	0,537**	0,-261NS	0,361*	0,270NS	0,363*
Information	0,448**	-0,020NS	0,213NS	0,305NS	0,362*
Bonacich Beta	0,577**	0,391*	0,571**	0,371*	0,413**

Nota: *significativo a 5%; NS não significativo

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que, para todas as turmas analisadas, existe uma correlação linear positiva e significativa entre o desempenho acadêmico e a frequência com que um aluno se comunica diretamente com os outros (*degree*). Portanto, estudantes que se relacionaram mais com seus colegas tiveram desempenho maior.

O indicador *indegree* (número de indicações recebidas por aluno) apresentou, também, correlação significativa em quatro turmas, ou seja, os alunos que são mais procurados pelos colegas são os que têm maior desempenho acadêmico. Esse resultado mostra que os alunos que têm desempenho acadêmico melhor podem contribuir para o aprendizado de seus colegas.

O *Bonacich Beta Centrality* também apresentou correlação positiva significativa com o desempenho, reforçando que quanto maior o poder do aluno na rede, ou seja, quanto maior o número de contatos com outros alunos (*degree*) e sua influência sobre os outros alunos na rede (*eigenvector*), maior será o seu desempenho acadêmico.

A métrica de rede dos alunos *eigenvector* e proximidade (*Proximity*) foram positivas e significativas para três dos cinco períodos, mostrando que, além da influência, a proximidade social também tem um papel fundamental no desempenho dos alunos.

Em seguida, foi realizada uma regressão linear *stepwise* para cada período considerando as características sociais significativas (Tabela 6).

Tabela 6 - Regressão linear das características sociais significativas e desempenho

Turma	Características sociais	Sinal	Sig
8° período noturno	<i>Bonacich Beta Centrality</i>	+	0,007
6° período integral	<i>Bonacich Beta Centrality</i>	+	0,001
6° período noturno	<i>Bonacich Beta Centrality</i>	+	0,039
3° período integral	<i>Bonacich Beta Centrality</i>	+	0,000
3° período noturno	<i>Indegree</i>	+	0,006

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se que, para quase todos os períodos, o *Bonacich Beta Centrality* foi a métrica de rede que explicou o valor do CR. Portanto, quanto mais os estudantes estiverem em uma posição centralizada na rede de influência sobre os demais alunos, ou seja, quanto maior o poder dos

estudantes nessa rede, melhor será o desempenho acadêmico que esses estudantes apresentarão. O *Bonacich Beta Centrality* mostra o status do aluno na rede, pois, além de considerar os laços diretos, considera também a quantidade dos laços que os colegas diretos têm na rede.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Nesta seção, apresentam-se as conclusões e as considerações finais do trabalho, que incluem os achados da pesquisa, as limitações do trabalho, as contribuições para a prática educacional e do ensino e pesquisas futuras.

O presente trabalho investigou as características estruturais dos relacionamentos sociais em sala de aula de turmas do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Para tanto, foram identificadas as redes de relacionamentos por turmas; atributos que caracterizavam as semelhanças existentes entre os atores por grupos (homofilia); a comparação das médias do desempenho acadêmico separadas por gênero, cidade de residência, idade, cor da pele, atividade remunerada e período e os determinantes, em termos de ARS, do desempenho acadêmico dos alunos.

A partir dos dados coletados, foi possível identificar a estrutura de relacionamentos nas turmas do curso de graduação em administração, por meio de sociogramas das 5 turmas (Figura 2). As redes identificadas por turma indicam uma dinâmica de seleção social (Fortuin *et al.*, 2016; de Klepper *et al.*, 2010) com uma busca por formação de laços sociais (Tinto, 1975). Essas redes parecem apontar para um senso de comunidade percebido por alunos do ensino superior (Dawson, 2008), em que as relações sociais podem promover um suporte emocional, facilitando o ajustamento social e acadêmico (Wentzel *et al.*, 2010).

Confirmando os estudos de Tinto (1975, 1977), as redes das turmas indicam que, na sala de aula e nos trabalhos acadêmicos, os alunos promoveram o desenvolvimento de uma rede de suporte por meio de conexões sociais com seus colegas. Esses, conforme Coulon (2017), utilizaram as redes sociais para lidar com os desafios do mundo acadêmico por meio de uma nova socialização com a afiliação a partir de atributos existentes nos grupos sociais que passaram a compor nas respectivas turmas dos períodos do curso analisados.

A turma do 3º Noturno foi a que apresentou o maior coeficiente de agrupamento geral. Portanto, foi a turma que apresentou subgrupos mais bem delimitados, ou seja, subgrupos mais coesos e separados por buracos estruturais.

Por outro lado, nas turmas do 3º Integral e 6º Noturno, os subgrupos não se encontraram tão bem separados. São turmas nas quais os alunos não se agruparam.

Conforme os dados apresentados na Tabela 3, a geração de laços relacionais entre os alunos é favorecida pela homofilia, isto é, por semelhança em certos atributos pessoais. A análise mostrou que os atributos que exercem maior influência foram a similitude por gênero, conforme Burk *et al.* (2007); Palacios e Berger (2015); Palacios e Villalobos (2016); seguidas de CR (rendimento) e se trabalha. Esse resultado, somente uma turma em que o CR é mais preponderante na formação de laços, contrária, em parte, Flashman (2012) e Lomi *et al.* (2011), que afirmam que alunos com desempenhos semelhantes tendem, em maior probabilidade, a formar grupos.

Os resultados mostram que as relações entre os alunos podem ser formadas por atributos visíveis (gênero e cor) e não visíveis (idade, CR e onde reside) (Fortuin *et al.*, 2016). Membros em uma rede podem se agrupar inicialmente por atributos visíveis e, com o tempo, os laços entre esses podem se tornar fortes ou fracos, pelos atributos não visíveis de cada ator na rede.

Conforme explanado na Tabela 3, a turma do 6º Noturno foi a única que apresentou suas chances de estabelecer os laços numericamente similares, não havendo uma diferença significativa entre os atributos, como nas outras turmas, o que pode indicar a presença de heterofilia na formação de laços (Carbonai, 2017). Isso talvez possa ser explicado pela alta coesão social que a turma apresenta (ver Tabela 2).

É necessário ressaltar a relação entre os dados e a disciplina. Por exemplo, pode haver diferença nos resultados entre a disciplina de Matemática em Administração e Gestão de Pessoas em Administração, em termos de formação de redes. Os resultados desta pesquisa mostram que não há um padrão de rede para todas as salas de aulas, o que pode comprovar que disciplinas diferentes podem gerar resultados diferentes nas redes (Gremmen *et al.*, 2017).

Conclui-se, ainda, que a formação de laços entre os grupos pode ser respondida pela seleção social dentro da sala de aula, onde atributos do indivíduo importam para a formação de redes. A posição que o indivíduo ocupa na rede influenciará suas relações e também o seu rendimento acadêmico, consoante Scott (2000). O senso de comunidade cria laços entre os membros semelhantes e exclui membros não semelhantes, criando panelas (grupos fechados), buracos estruturais e pontes entre os subgrupos.

Quanto à correlação linear entre os dados da rede e o desempenho dos alunos, apresentados na Tabela 5, tem-se como os mais relevantes preditores de desempenho, encontrados neste trabalho: degree e Bonacich Beta, com correlação significativa em todas as turmas, indegree e proximidade em quatro turmas e Eigenvector em três turmas.

O indicador *Bonacich Beta Centrality*, uma combinação de *degree* e *eigenvector centrality*, indicando o desempenho dos estudantes, corrobora os estudos de Saxena *et al* (2019), de Ortiz *et al* (2004) e de Liu *et al* (2020). Esses autores, entretanto, afirmam que a métrica *Eigenvector* é um dos preditores mais úteis para analisar desempenho acadêmico – estudantes com maiores desempenhos têm um protagonismo centralizado na rede. Os resultados desta pesquisa contradizem, em parte, esses autores, pois, somente em três turmas, *Eigenvector* possui significante correlação com desempenho.

Outra métrica de rede que obteve correlação linear positiva e significativa com desempenho acadêmico, e que também foi observada no trabalho de Palacios e Berger (2015), foi o número de nomeações recebidas por aluno (*indegree*), ou seja, os alunos que são mais procurados pelos colegas são os que têm maior desempenho acadêmico. Indegree elevado pode indicar que o estudante é um formador de opinião, indicando também popularidade e autoridade na rede, pois são mais procurados pelos demais alunos (Liu *et al*, 2020, Lomi *et al*, 2011). Novamente, esse indicador corrobora Liu *et al* (2020).

Até onde é do conhecimento dos autores deste trabalho, não foram encontrados trabalhos em que *Bridging* e *Information se apresentam correlacionadas* com desempenho, que, por sua vez, se mostrou significativo em duas turmas.

As características *betweenness*, *closeness* e *outdegree*, apesar de indicarem posições importantes dos estudantes nas redes, foram as únicas a não apresentar correlação com desempenho em nenhuma turma, contradizendo, novamente, Liu et al (2020).

A turma 6° Noturno é a que apresenta, dentre as que obtiveram valores significativos, o menor número de indicadores explicando desempenho, sendo esses apenas três (*degree*, *bonacich beta* e *eigenvector*). Tal fato talvez possa ser explicado pelas características da rede dessa turma, pois é a turma que apresenta a maior média de laços por nó e a maior densidade da rede, sendo a turma mais homogênea, sem separação entre os subgrupos. Dessa forma, há uma maior disseminação de informações na rede, com os estudantes não detendo posições de poder e centralidade que justifiquem o desempenho. Ressalte-se que, conforme mencionado, é a turma com o maior grau de centralidade total (maior tendência à concentração de laços).

É importante apontar, ainda, como um interessante achado desta pesquisa, o indicador *Bonacich Beta Centrality* sendo a variável explicativa mais significativa em relação ao desempenho em quatro das cinco turmas. Portanto, o desempenho parece sofrer forte influência do status que o aluno tem na rede. Não basta ter boa quantidade de relações, mas relações com colegas bem relacionados. A medida de *Bonacich Beta Centrality* mostra que a centralidade de um determinado ator não é determinada apenas pelo número de conexões diretas, mas pela quantidade de ligações que seus colegas mais próximos também apresentam.

Ademais, este trabalho apresenta algumas limitações. Por exemplo, não foi analisada a influência que os pares podem exercer sobre o comportamento, ou mesmo, mais importante, tal influência na obtenção de desempenho acadêmico. Além disso, também não foi analisado o processo de seleção de pares e o que os alunos levam em consideração nessa seleção.

Salientamos, também, os resultados das análises de homofilia, em que se encontraram fatores distintos entre as diversas turmas, com o gênero sendo preponderante na escolha de com quem estudar. Por outro lado, tem-se ainda que o desempenho não exerce influência nessa seleção, pois apenas na turma do 6° período Integral os alunos fizeram tal escolha.

Como pesquisas futuras, pode-se sugerir investigações que levem em conta a multidimensionalidade da homofilia, conforme Block e Grund (2014). Além disso, pesquisas longitudinais podem revelar mudanças na rede em função de influência e seleção, considerando também impactos no desempenho acadêmico. Ainda, podem-se avaliar quais as implicações da participação, maior ou menor, dos alunos em redes ou subgrupos dessas redes, na permanência ou evasão escolar. Conforme Coulon (2017), pode não ocorrer um processo de afiliação institucional, sendo as redes, ou contatos, fundamentais para esse processo de afiliação. Além disso, sugerem-se pesquisas qualitativas (Martinez, Dimitriadis, Rubia, Gómez, & de la Fuente, 2003; Baggio, Scott, & Cooper, 2010; Luthe & Wyss, 2014), para se obter uma compreensão mais profunda do objeto de análise, quando se utiliza da ARS.

Ainda em relação à pesquisa qualitativa, propõe-se que sejam analisadas, em redes sociais de estudantes, como estes grupos colaboram, conforme Palacios *et al.* (2019), com o envolvimento escolar, permanência no ensino superior e com o constrangimento de comportamentos inadequados. Especificamente no campo acadêmico, consoante Gibson (2003), seria interessante analisar como as relações sociais nestes grupos permitem que os alunos formulem pensamentos e argumentações com seus pares.

Ademais, seria interessante a realização de pesquisa semelhante em IES privadas e com turmas de ensino EAD (ver, p.ex., Fantinelli & Russo, 2018). À vista do perfil dos alunos de IES privadas, pode ser interessante avaliar redes e subgrupos em função de atributos, dentre os quais, principalmente, nível socioeconômico e cor, distintos daqueles encontrados nesta IES pública pesquisada. No caso de EAD, investigar se a distância e a interação online exercem alguma influência sobre a formação de grupos e a escolha de com quem realizar tarefas acadêmicas.

Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas em outros cursos superiores (engenharia ou medicina, por exemplo), em IES públicas e privadas, e no ensino básico (fundamental e médio), também em escolas públicas e privadas.

Ainda considerando a argumentação de Coulon (2017), recomenda-se pesquisas para se obter um entendimento maior dos tipos de relacionamentos que são desenvolvidos entre os estudantes e os resultados desses relacionamentos em termos de comprometimento e persistência em se manter em cursos de graduação (Scott, 2000).

No caso da educação no Brasil, pode ser que haja alguma influência de nossa cultura na formação de grupos e escolha de pares. Assim, pode-se empreender estudos comparativos com outras culturas. E, ainda, e considerando a escassez de pesquisas nessa área no Brasil, a cultura regional pode ser um aspecto que influencia a formação de grupos e escolha de pares. Dito isso, estudos comparativos entre as diversas regiões brasileiras parecem ser uma linha importante de investigação.

Este trabalho possui relevância para os profissionais envolvidos na educação, nos níveis básico e superior, pois pode oferecer uma ferramenta importante para compreenderem a dinâmica das salas de aula e oferecer mecanismos de ação para que se possa aprimorar o desempenho dos alunos e buscar soluções para se evitar comportamentos inadequados, tanto no ensino básico como no ensino superior, conforme Mamas, Daly, Struyve, Kaimi e Michail (2019).

Consoante van Rijsewijk, Oldenburg, Snijders, Dijkstra e Veenstra (2018), e os resultados desta pesquisa, os autores deste trabalho reconhecem que a realidade do ensino, nomeadamente a sala de aula, é um sistema social complexo, não sendo possível afirmar que haja uma sala de aula típica. Pesquisas da natureza da aqui apresentada podem contribuir para o desafio de tornar as salas de aula um ambiente social/acadêmico que contribua para o crescimento do desempenho de todos os membros desta, auxiliando nas soluções para a exclusão de membros de grupos, baixo desempenho, abandono de curso/disciplinas, composição de grupos e a fim de um melhor desempenho de todos os alunos.

Por exemplo, ao entender as interações que ocorrem na sala de aula, o professor poderá fomentar a formação de grupos heterogêneos com menor índice de homofilia (por gênero ou desempenho, p. ex.), em busca de promover interações entre os grupos/pessoas (Mamas *et al.*, 2019). Com isso, poderá haver um “contágio” social, levando a uma melhoria do desempenho dos alunos (Gobithaasan *et al.*, 2019; Leonardo *et al.*, 2019; Fior, Mercuri, & Almeida, 2011).

REFERÊNCIAS

- Andreoli, T. P., Leonardo, S. B., Farina, M. C., & Lima, A. B. (2019, set-dez/2019). Redes formais e informais entre estudantes universitários: uma análise e comparação das estruturas gerais, similaridades e diferenças das redes, *Gestão & Regionalidade*, 35(106).
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science – A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.
- Bastian, M., Heymann, S., & Jacomy, M. (2009). Gephi: An Open Source Software for Exploring and Manipulating Networks. *Proceedings of the Third International Conference on Weblogs and Social Media*, ICWSM 2009, San Jose, Califórnia, EUA.
- Block, P., & Grund, T. (2014). Multidimensional homophily in friendship networks, *Network Science*, 2(2), 189-212.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet 6 For Windows – Software for Social Network Analysis*. Harvard Analytic Technologies.
- Burk, W. J., Steglich, C. E. G., & Snijders, T. A. B. (2007). Beyond dyadic interdependence: Actor-oriented models for co-evolving social networks and individual behaviors. *International Journal of Behavioral Development*, 31(4), 397-404.
- Carbonai, D. (2017). Integração e relações étnico-raciais. Um exercício de análise de redes sociais, *RIAAE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 12(1), 215-227.
- Carbonai, D., & Colvero, R. B. (2014). Papéis sociais no ensino médio: uma análise baseada na teoria das redes. *Revista Brasileira de Educação*, 19(58), 671-689.
- Carneiro, A. S. C. (2010). *Caminhos universitários: a permanência de estudantes de origem popular em cursos de alto prestígio*. Dissertação de mestrado, - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Cohen, J. M. (1977). Sources of peer group homogeneity, *Sociology of Education*, 50(4), 227-241.
- Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. J., McPartland, F., Mood, A. M., Weinfeld, G. D., & York, R. L. (1966). *Equality of Educational Opportunity*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. Recuperado em 10 junho, 2019, de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED012275.pdf>
- Coulon, A. (2008). *A Condição de Estudante: A Entrada na Vida Universitária* (Introdução, p. 31-45). Salvador-BA: Eudfba.
- Coulon, A. (2017, outubro/dezembro). O ofício de estudante: A entrada na vida universitária, *Educação e Pesquisa*, 43(4), 1239-1250.
- Dawson, S. (2008). A study of the relationship between student social networks and sense of community. *Educational Technology & Society*, 11(3), 224-238.
- De Klepper, M., Sleebos, E., van de Bunt, G., & Agneessens, (2010). F. Similarity in friendship networks: Selection or influence? The effect of constraining contexts and non-visible individual attributes. *Social Networks*, 32, 82-90.
- Fantinelli, S., & Russo, V. (2018). Community of practice online - the importance of technology for learning: an application of social network analysis, *Journal of e-Learning and Knowledge Society*, 14(3), 29-39.
- Fior, C. A., Mercuri, E., & Almeida, L. S. (2011). Escala de Interação com Pares: construção e evidências de validade para estudantes do ensino superior, *Psico-USF*, 16(1), 11-21.
- Flashman, J. (2012). Academic achievement and its impact on friend dynamics. *Sociology of Education*, 85(1), 61-80.
- Fortuin, J., van Geel, M., & Vedder, P. (2016). Peers and academic achievement: A longitudinal study on selection and socialization effects of in-class friends, *The Journal of Educational Research*, 109(1), 1-16.
- Gibson, S. (2003). Narrative of a pre-service teacher. *English Teaching: Practice and Critique*, 2(3), 35-46.
- Gobithaasan, R. U., Din, N. S., Amachandran, L., & HASNI, R. (2020). Boosting students performance with the aid of social network analysis. Recuperado em 10 abril, 2020, de <https://arxiv.org/abs/1906.04352>
- Gremmen, M. C., Dijkstra, J. K., Steglich, C., & Veenstra, R. (2017). First selection, then influence: Developmental differences in friendship dynamics regarding academic achievement, *Developmental Psychology*, 53(7), 1356-1370.
- Handcock, M. S., Hunter, D. R., Butts, C. T., Goodreau, S. M., & Morris, M. (2003). *Statnet: Software tools for the Statistical Modeling of Network Data*. Seattle-WA, EUA. Recuperado em 01 julho, 2020, de <http://statnet.org/>

- Leonardo, S. B., Farina, C., Andreoli, T. P., & Lima, A. P. M. B. de (2019). Relacionamentos Interpessoas Formal e Informal: Interação das Redes no Ambiente Acadêmico, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 23 (3), 395-415.
- Liu, Z., Kang, L., Su, Z., Liu, S., & Sun, J. (2020). Investigate the relationship between learners social characteristics and academic achievements *Journal of Physics: Conference Series*. 1113 012021, v 1113, 5th International Workshop on Statistical Physics and Mathematics for Complex Systems (SPMCS2017) 12–15 October 2017, Wuhan, China. Recuperado em 10 abril, 2020, de <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1113/1/012021>
- Lomi, A., Snijders, T. A. B., Steglich, C. E. G., & Torló, V. J. (2011). Why are some more peer than others? Evidence from a longitudinal study of social networks and individual academic performance. *Social Science Research*, 40, 1506-1520.
- Luthe, T., & Wyss, R. (2014). Assessing and planning resilience in tourism, *Tourism Management*, 44, 161-163.
- Mamas, C., Daly, A. J. Struyve, C., Kaimi, I., & Michail, G. (2019). Learning, friendship and social contexts - Introducing a social network analysis toolkit for socially responsive classrooms, *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1255-1270.
- Martinez, A., Dimitriadis, Y., Rubia, B., Gómez, E., & de la Fuente, E. (2003). Combining qualitative evaluation and social network analysis for the study of classroom social interactions, *Computers & Education*, 41, 353–368.
- Naraine, M. L.; Parent, M. M. (2016). Illuminating Centralized Users in the Social Media Ego Network of Two National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, , 30, p. 689 -701
- Ortiz, M. G. R., Hoyos, J. R. C., & López, M. G. R. (2004). The social networks of academic performance in a student context of poverty in Mexico, *Social Networks*, 26(2), 175–188.
- Palacios, D., Dijkstra, J. K., Villalobos, C., Treviño, E., Berger, C., Huisman, M., & Veenstra, R. (2019). Classroom ability composition and the role of academic performance and school misconduct in the formation of academic and friendship networks, *Journal of School Psychology*, 74, 58-73.
- Palacios, D., & Berger, C. (2015). Are good students desirable friends? Evidence for friendship selection among elementary students , *Estudios de Psicología*, 36(2), 496–508.
- Palacios, D., & Villalobos, C. (2016). Redes académicas al interior de las escuelas chilenas: Un estudio exploratorio utilizando Modelos Exponenciales de Grafos Aleatorios (ERGM), *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 27(2), 33-44.
- Portes, E. A. (2014). A vida universitária de estudantes pobres na UFMG: possibilidades e limites. In: D. C Piotto. (Org.), *Camadas populares e universidades públicas*, São Carlos, SP: Pedro & João Editores.
- Santos, A. S., Oliveira, C. T., & Dias, A. C. G. (2015). Características das relações dos universitários e seus pares: implicações na adaptação acadêmica, *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 17(1), 150-163.
- Saxena, A., Reddy, H., Saxena, P., & Gera, R. (2020). A Survey on Studying the Social Networks of Students. Recuperado em 10 abril, 2020, de <https://arxiv.org/search/?query=A+Survey+on+Studying+the+Social+Networks+of+Students&searchtype=title>
- Scott, T. L. (2000). Ties That Bind: A Social Network Approach to Understanding Student Integration and Persistence. *The Journal of Higher Education*, 71(5), 591-615. doi: 10.2307/2649261
- Shin, H., & Ryan, A. M. (2014). Early adolescent friendships and academic adjustment: examining selection and influence processes with longitudinal social network analysis. *Developmental Psychology*, 50(11), 2462-2472.
- Smirnov, I., & Thurner, S. (2016). Formation of homophily in academic performance: students prefer to change their friends rather than performance, *Plos One*, 12(8).
- Smith, M. (1944). Some Factors in Friendship Selections of High School Students, *Sociometry*, 7(3), 303-310.
- Snijders, T. A. B., & Baerveldt, C. (2003). A multilevel network study of the effects of delinquent behavior on friendship evolution, *The Journal of Mathematical Sociology*, 27(2-3), 123-151. doi: 10.1080/00222500305892.
- Teixeira, M A P, Dias, A. C. G., Wottrich, A. B., & Oliveira, A. M. (2008). Adaptação à universidade em jovens calouros adaptação à universidade, *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional (ABRAPEE)*, 12(1), 185-202.

Teixeira, M. A. P., Castro, A. K. S. S., & Zoltowski, A. P. C. (2012). Integração acadêmica e integração social nas primeiras semanas da universidade: percepções de estudantes universitários. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 5(1), 69-85.

Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research, *Review of Educational Research*, 45(1), 89-125.

Tinto, V. (1997). Classrooms as Communities, *The Journal of Higher Education*, 68(6), 599-623.

Van Rijsewijk, L. G. M., Oldenburg, B., Snijders, T. A. B., Dijkstra, J. K., & Veenstra, R. (2018). A description of classroom help networks, individual network position, and their associations with academic achievement, *PLoS ONE*, 12(13), 1-22. Recuperado em 20 julho, 2020, de <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0208173>

Wentzel, K. R. (2010). Battle, A., Russell, S. L., & Looney, L. B. (2010). Social supports from teachers and peers as predictors of academic and social motivation, *Contemporary Educational Psychology*, 35, 193-202.

TEORIA IMPLÍCITA DA LIDERANÇA: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA E MAPEAMENTO CIENTÍFICO

IMPLICIT LEADERSHIP THEORY: A BIBLIOMETRIC REVIEW AND SCIENTIFIC MAPPING

RICARDO PEREIRA
rikardop@gmail.com

KELLYN CLYCIANE MENDES ROSA
kellynmendes@gmail.com

CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA CUNHA
01cunha@gmail.com

RESUMO

Objetivo: Este artigo mapeia e descreve a evolução da Teoria Implícita da Liderança, por meio de uma revisão bibliométrica, utilizando as técnicas de análise de desempenho e mapeamento científico, realizada nas bases *Scopus*, *Scielo*, *Web of Science* e *APA PsycNet*.

Originalidade / valor: Apesar da Teoria Implícita da Liderança ser importante para a compreensão dos processos de liderança e ser pesquisadas há cerca de cinquenta anos, não existe na literatura um esforço para mapear a evolução deste campo de estudo.

Design / metodologia / abordagem: O método utilizado foi a análise bibliométrica, a partir de um levantamento bibliográfico sistemático nas bases de dados APA Psynet, Scopus, Web of Science e Scielo. Dois tipos de análises foram realizados. O primeiro, denominado análise de desempenho, avaliou a produção científica no campo em termos de quantidade de documentos no período estudado; autores; instituições; periódicos e países mais produtivos; além dos métodos de pesquisa utilizados. O mapeamento científico, segunda análise realizada, utilizou a ferramenta Vosviewer e CitNetExplorer para avaliar cronologicamente as relações de citação, além das análises de coautoria e coocorrência de palavras-chave.

Resultados: As principais contribuições deste artigo são: mapeamento da dinâmica de desenvolvimento dos estudos sobre liderança implícita; análise dos principais indicadores bibliométricos – número de artigos publicados por ano, produtividade dos autores, autores mais citados, palavras-chave mais usadas, países e instituições mais produtivos e número de publicações por periódico; contextualização histórica e categorização dos estudos sobre a Teoria Implícita da Liderança.

Palavras-chave: liderança, Teoria implícita da liderança, bibliometria, Vosviewer; CitNetexplorer

ABSTRACT

Purpose: This article maps and describes the evolution of the Implicit Theory of Leadership, through a bibliometric review, using the techniques of performance analysis and scientific mapping, carried out on the bases *Scopus*, *Scielo*, *Web of Science* and *APA PsycNet*.



Originality / value: *Although the Implicit Theory of Leadership is important for understanding leadership processes and has been researched for around fifty years, there is no effort in the literature to map the evolution of this field of study.*

Design / methodology / approach: *The method used was bibliometric analysis, based on a systematic bibliographic survey in the APA Psynet, Scopus, Web of Science and Scielo databases. Two types of analyzes were performed. The first, called performance analysis, evaluated scientific production in the field in terms of the number of documents in the period studied; authors; institutions; more productive journals and countries; in addition to the research methods used. The scientific mapping, the second analysis carried out, used the Vosviewer and CitNetExplorer tool to chronologically evaluate the citation relationships, in addition to the co-authoring and keyword co-occurrence analyzes.*

Findings: *The main contributions of this article are: mapping the development dynamics of studies on implicit leadership; analysis of the main bibliometric indicators - number of articles published per year, productivity of authors, most cited authors, most used keywords, most productive countries and institutions and number of publications per journal; historical contextualization and categorization of studies on the Implicit Theory of Leadership.*

Keywords: *leadership, implicit leadership theory, bibliometrics, Vosviewer; CitNetexplorer.*

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tópico amplamente discutido e com significativas implicações gerenciais (Zhu, Song, Zhu, & Johnson, 2018). Nas bases *Scopus* e *Web of Science*, por exemplo, existem cerca de 100 mil publicações que tratam, especificamente, sobre o tema. De certa forma, este número mostra que a liderança é um tema importante nas pesquisas acadêmicas e uma preocupação recorrente nas organizações (Pereira, et al., 2021).

Grande parte da literatura trata, principalmente, das características do líder e dos processos de liderança, deixando em segundo plano a figura do liderado. Entretanto, o exercício da liderança é moldado não apenas pelo líder, o que faz e em que contexto opera, mas, também, pelas percepções dos liderados sobre a liderança (Lord, Epitropaki, Foti, & Hansbrough, 2020, p.02). Ou seja, ser percebido como um líder é um pré-requisito para ir além de um papel formal e influenciar outras pessoas. A potência da liderança depende do ajuste entre as características da pessoa que pretende liderar com os modelos implícitos dos liderados sobre o que é um "líder" (Lord & Maher, 1991).

Cada pessoa constrói e articula seus conceitos sobre liderança com base em suas vivências e experiências. Um processo que resulta em uma Teoria Implícita da Liderança que agrega as crenças sobre como os líderes se comportam e o que deles se espera (Eden & Leviathan, 1975).

As Teorias Implícitas da Liderança (TILs) são estruturas ou esquemas cognitivos que especificam atributos e comportamentos que os liderados esperam dos líderes. Tais esquemas cognitivos são armazenados na memória e ativados quando um indivíduo interage com uma pessoa em posição de liderança (Kenney, Blascovich, & Shaver, 1994). As TILs sugerem que os membros do grupo (liderados) têm "expectativas implícitas e suposições sobre as características pessoais, atributos e qualidades que são inerentes a um líder" (Epitropaki & Martin, 2004). Estas expectativas são importantes, pois estabelecem um quadro interpretativo a partir do qual as informações sobre um possível líder são processadas (Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon, Topakas, 2013).

As pessoas são categorizadas como líderes com base na correspondência percebida entre seu comportamento ou caráter e os atributos prototípicos de uma categoria de líder preexistente (Rush & Russell, 1988; Epitropaki & Martin, 2004). Os liderados comparam os indivíduos-estímulo com as características prototípicas do líder e, se houver semelhança (congruência), o esquema de liderança é ativado.

A importância das TILs para a compreensão da liderança demorou para ser reconhecida. As primeiras pesquisas estudaram as TILs a partir de diferentes perspectivas: a) como um elemento que contribui para a ocorrência de erros na avaliação do comportamento do líder pelos subordinados (Eden & Leviatan, 1975; Gioia & Sims, 1985); b) como um meio para compreender as atribuições e percepções do líder (Lord, Fodi, & De Vader, 1984); c) estudos sobre as semelhanças entre teorias implícitas (Lord et al., 1984; Kenney, Blaskovich, & Shaver, 1994); e d) as TILs como resultado de características individuais (Offerman, Kennedy, & Wirtz, 1994). Com o passar do tempo, percebeu-se que as teorias implícitas da liderança influenciavam as interações entre líderes e liderados no local de trabalho (Keller, 1999). Assim, as TILs assumiram um importante papel ao contribuir para a compreensão da liderança como um fenômeno socialmente construído (Bresnem, 1995).

As percepções sobre o líder, portanto, são importantes para o indivíduo (por exemplo, progressão na carreira), para a equipe (por exemplo, coesão da equipe) e para os resultados organizacionais (por exemplo, desempenho e identificação) (Lord, Epitropaki et. al, 2020, p.02). No âmbito das organizações, seus membros desenvolvem estruturas cognitivas ou protótipos de categorias de liderança (TILs) por meio da socialização e de experiências anteriores com líderes (Epitropaki & Martin, 2004).

Apesar das TILs serem importantes para a compreensão dos processos de liderança e serem pesquisadas há cerca de cinquenta anos, não existe na literatura um esforço para mapear a evolução deste campo de estudo. Os pesquisadores da área de liderança, nos últimos anos, produziram várias análises bibliométricas – umas mais abrangentes (Samul, 2020; Zhu, Song, Zhu & Johnson, 2018), (Pereira, Rosa, & Cunha, 2021) outras mais restritas (Vogel, Reichard, Batistič, & Černe, 2020; Essen, Bellibas, & Gumus, 2020; Marques, Reis, & Gomes, 2018; Tal & Gordon, 2016; Zoucas, Bertoncini, & Cunha, 2016). Entretanto, nas bases de dados pesquisadas, não foram encontradas análises bibliométricas sobre a Teoria Implícita da Liderança.

Buscando preencher esta lacuna, o objetivo deste artigo é mapear e descrever a evolução do campo de estudo sobre a Teoria Implícita da Liderança, a partir de uma análise bibliométrica realizada nas bases de dados APA Psynet, Scopus, Web of Science e Scielo.

A bibliometria é um método de pesquisa que utiliza técnicas quantitativas e qualitativas para descrever padrões de publicações dentro de um determinado campo ou corpo de literatura (Tseng, Tung, & Duan, 2009) e/ou medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico (Araújo, 2006). Os estudos bibliométricos complementam as revisões de literatura com uma visão mais objetiva de um campo específico (Vogel, Reichard, Batistič, & Černe, 2020).

As principais contribuições deste artigo são: 1) mapeamento da dinâmica de desenvolvimento dos estudos sobre liderança implícita; 2) análise dos principais indicadores bibliométricos – número de artigos publicados por ano, produtividade dos autores, autores mais citados, palavras-chave mais usadas, países e instituições mais produtivos e número de publicações por periódico; e 3) contextualização histórica e categorização dos estudos sobre liderança implícita.

O texto a seguir está organizado em três partes. A seção 2 (procedimentos metodológicos) discute os fundamentos da análise bibliométrica, os procedimentos para coleta de dados e as ferramentas de apoio à análise. Na seção 3, são apresentados os resultados da análise bibliométrica. A última seção destaca e discute o significado das descobertas mais importantes.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado na pesquisa foi a análise bibliométrica. Este tipo de estudo utiliza métodos quantitativos e qualitativos para analisar e investigar textos científicos em um campo ou vários campos de pesquisa (Araújo, 2006; Roemer & Borchardt, 2015; De Bellis, 2009). Suas duas principais técnicas são a análise de desempenho e o mapeamento científico (Noyons, Moed, & Luwel, 1999). A análise de desempenho avalia a performance de diferentes autores, organizações e países, com base nas suas publicações e citações. A contribuição relativa de cada ator para a área de conhecimento é avaliada e usada para identificar os mais produtivos e de maior impacto. Neste artigo, são usados os seguintes indicadores bibliométricos de desempenho: número de artigos publicados, número de citações e palavras-chave.

A segunda técnica, mapeamento científico, analisa a estrutura e a dinâmica da produção do conhecimento e gera uma representação gráfica das relações entre autores, temas, instituições, entre outros (Van Raan, 2004). Esta técnica ganhou espaço na análise bibliométrica, muito em função do desenvolvimento de softwares/ferramentas que facilitam o mapeamento, tornando-o uma opção metodológica importante para representar e analisar as diversas redes que se formam na produção do conhecimento científico. O mapeamento dos artigos selecionados nesta pesquisa foi realizado utilizando-se a ferramenta *VOSviewer* (Van Eck & Waltman, 2017).

O levantamento bibliográfico que subsidiou a análise bibliométrica foi realizado nas bases *Scopus*, *Scielo*, *Web of Science* e *APA PsycNet* consideradas as principais bases referenciais de artigos de periódicos científicos relacionados ao tema pesquisado. Para a escolha das bases foram adotados dois critérios: abrangência da cobertura e o nível de estruturação e possibilidade de exportação dos dados.

A estratégia de busca utilizou a *string* apresentada no quadro 1 e filtrou os textos de artigos e revisões, por título, resumo e palavras-chave, sem delimitação temporal, publicados em língua inglesa. A pesquisa dos textos encerrou-se em 02/05/2020.

Quadro 1. *String* de busca

TITLE-ABS-KEY ("implicit leadership") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re") AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English"))

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A busca nas bases de dados recuperou 560 referências bibliográficas. A primeira triagem descartou 254 artigos duplicados. Em seguida, os dados dos artigos foram dispostos em uma matriz e se realizou a seleção dos artigos que discutiam a Teoria Implícita da Liderança ou a

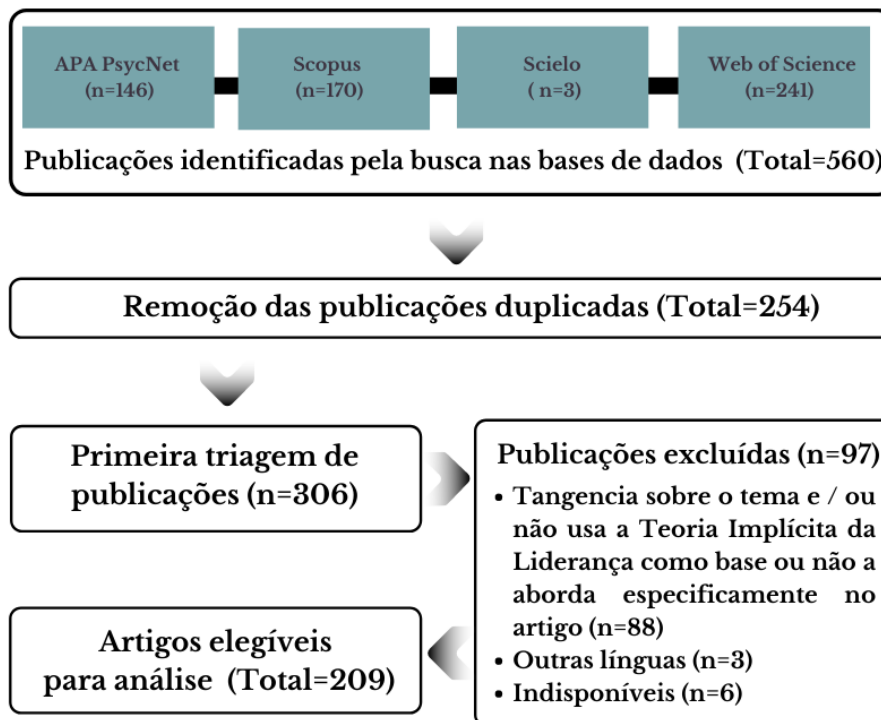
utilizavam como base para a realização de uma pesquisa empírica. Ao final da avaliação dos textos, chegou-se a 209 artigos elegíveis para as análises bibliométricas. Este processo é apresentado no fluxograma da figura 1.

Os 209 textos selecionados foram analisados com o apoio das duas técnicas bibliométricas já citadas: análise de desempenho e mapeamento científico. Na análise de desempenho, foram estudadas as seguintes variáveis: a) número de artigos por ano; b) países, instituições, periódicos e autores mais produtivos, métodos utilizados e artigos mais citados.

Em seguida, os dados bibliográficos foram exportados das bases de dados para um arquivo de metadados. Este arquivo tratado com apoio dos softwares Citnetexplorer® e Vosviewer® para a elaboração de grafos que representam a rede de colaboração entre autores e a rede de relações entre palavras-chave.

Uma rede “é um conjunto de itens, que chamamos de vértices (nós), com ligações entre eles, chamados de conexões (arestas)” (Castro, 2007, p. 45). Nos diagramas de redes sociais, os atores sociais são representados por pontos e suas relações por linhas. A metodologia enfatiza medidas de posição e poder relativos dos atores, medidas estruturais da rede e medidas de fluxos de recursos trocados entre os atores sociais. Ela é um importante instrumento para estudar relacionamentos que fomentam o compartilhamento da informação e do conhecimento. Ou seja, a análise de redes sociais (ARS) mapeia e investiga os padrões de relacionamento de atores sociais com base nas suas interações e procura identificar, por meio de indicadores, os efeitos dessas interações nos próprios atores e nas organizações em que se inserem (Wasserman & Faust, 1994; Ferreira, 2001).

Figura 1. Fluxograma do processo de seleção dos artigos elegíveis para análise bibliométrica



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Na rede social, quanto maior o tamanho do nó, maior a importância do ator na rede. Quanto mais central a posição do nó na rede, maior o número de elos (conexões) que ele estabelece com outros nós (centralidade). Neste tipo de análise, é importante considerar os *clusters*, ou seja, os agrupamentos de nós que apresentam, entre si, ligações mais fortes e em maior número (proximidade) (Pereira, et al., 2021).

3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Os resultados da análise bibliométrica são apresentados, a seguir, em duas seções. Na primeira seção apresenta-se a análise de desempenho, ou seja, os resultados da análise bibliométrica com base nos indicadores clássicos, como número de documentos publicados, autores, países e periódicos mais produtivos, métodos utilizados, além das publicações mais citadas. Na segunda seção, aborda-se o mapeamento do campo (análise qualitativa) e a categorização pela análise de clusters e visualização de similaridades obtidas com apoio das ferramentas Citnetexplorer® e Vosviewer®.

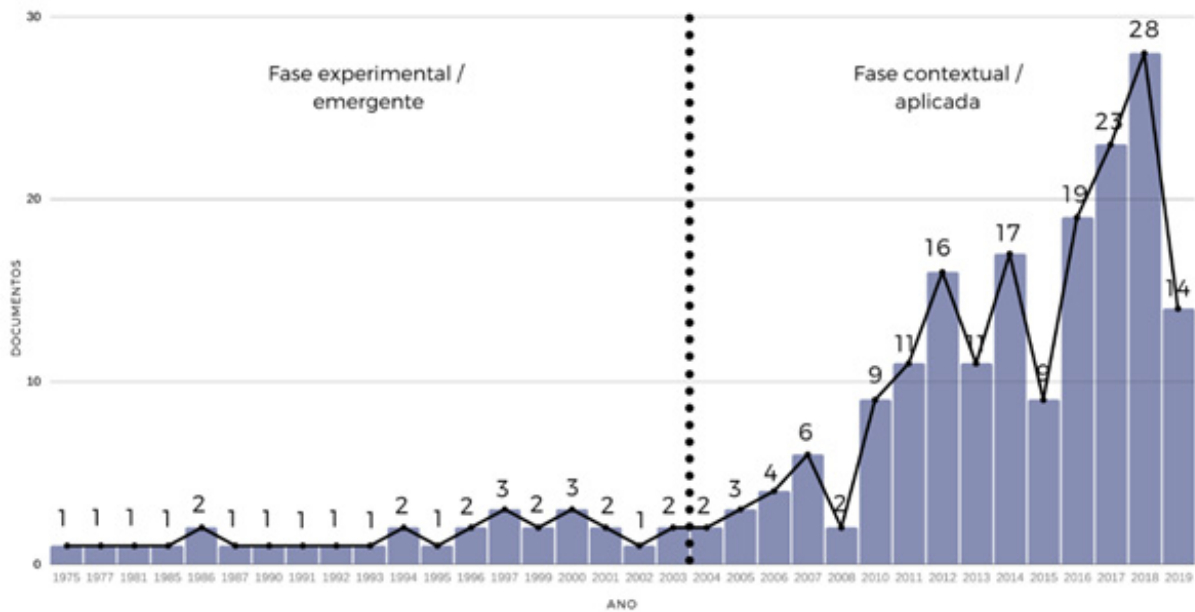
3.1 Análise de desempenho (análise quantitativa)

3.1.1 Desenvolvimento da área

A Figura 2 mostra a evolução do número de publicações sobre a Teoria Implícita da Liderança desde o trabalho pioneiro de Eden & Leviatan (1975), até as últimas publicações em 2019. É possível identificar que o desenvolvimento da área e o crescimento do número de publicações ocorreu em duas fases. A primeira fase, (chamada de emergente ou experimental), compreende estudos realizados de meados da década de 1970 até 2004. A maior parte desses trabalhos enfocou, principalmente, questões de conteúdo e medição, usando amostras de alunos de graduação em experimentos de laboratório (Lord & Maher, 1991; Lord, et. al. 2020). Além disso, esses estudos utilizaram métodos da pesquisa quantitativa, principalmente, análise fatorial e de correlação. Durante esta fase, o número de artigos publicados varia entre 1 e 3 ao ano.

A segunda fase (denominada contextual ou aplicada) se apoia, sobretudo, no trabalho de Lord e Maher (1991) que oferece uma forte fundamentação teórica para o papel das TILs em ambientes aplicados. Assim, as pesquisas sobre TILs migraram de um ambiente laboratorial, para abordar explicitamente o efeito das TILs em contextos reais que envolvem líderes e liderados (Epitropaki & Martin, 2005). Nesta segunda fase, houve um crescimento expressivo no número de artigos publicados alcançando o pico de 28 artigos em 2018.

Figura 2. Evolução cronológica da Teoria Implícita da liderança



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

O quadro 02 sintetiza as principais características de cada fase:

Quadro 02. Análise cronológica da Teoria implícita da liderança

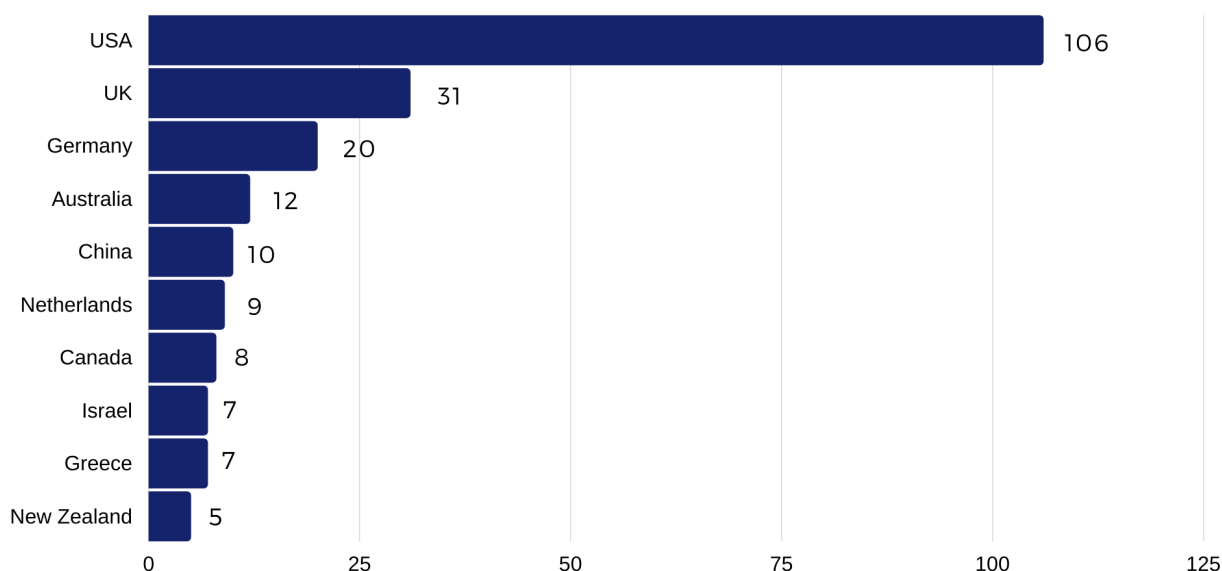
	Principais características	Trabalhos paradigmáticos	Tempo de desenvolvimento	Principais temas abordados em cada fase	Percentual de trabalhos em relação ao conjunto de publicações
Fase experimental ou emergente	Trabalhos desenvolvidos em laboratório aplicados a estudantes. Estudos com abordagem quantitativa utilizando, majoritariamente, análise fatorial ou correlação	Eden & Leviatan (1975)	Aproximadamente 30 anos	Impacto das TILs na mensuração da liderança. Questões relacionadas à generalização das TILs	13,87%
Fase contextual ou aplicada	Trabalhos desenvolvidos em contextos organizacionais. Estudos com métodos diversificados. Ainda com ampla utilização do método quantitativo. Abordagem qualitativa em ascensão nos últimos três anos (2017,2018,2019).	(Epitropaki & Martin, 2004, 2005)	Aproximadamente 15 anos	Protótipos de líderes relacionados a gênero, sexo, raça, contextos determinados. Impacto das TILs no desempenho laboral e contexto organizacional	86,13%

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

3.1.2 Países mais produtivos

Apesar da produção acadêmica sobre liderança implícita ocorrer em países de todos os continentes, há uma forte concentração nos dez países apresentados na figura 3. A lista é composta por quatro países europeus, dois asiáticos, dois norte-americanos e dois da Oceania.

Figura 3. Publicações por países



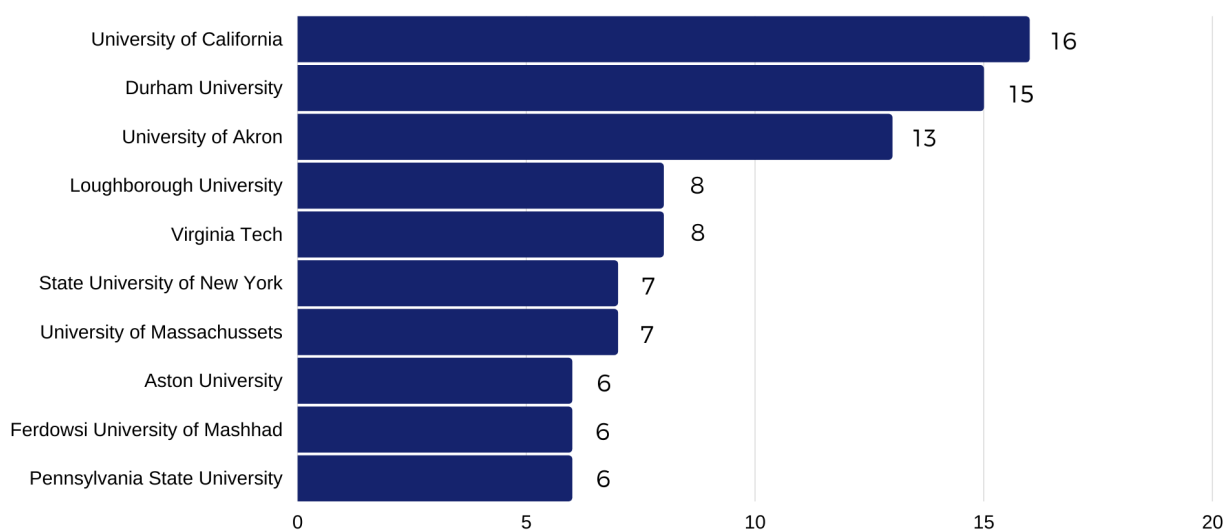
Fonte: dados da pesquisa (2021)

O país mais produtivo são os Estados Unidos, com 106 publicações, concentrando cerca de 50% de todos os trabalhos publicados - mais do que o triplo do segundo colocado, o Reino Unido que produziu 31 artigos no período estudado. É importante ressaltar que, como um artigo pode ser produzido por autores de diferentes países, o total da soma do número de publicações por país pode ser maior que o número de artigos selecionados para análise. Os países de autoria foram definidos pela nacionalidade das instituições as quais os autores estão vinculados.

3.1.3 Instituições mais produtivas

A Figura 4 apresenta as 10 instituições mais produtivas. Destas instituições, sete estão nos Estados Unidos, duas no Reino Unido e uma no Irã. O primeiro lugar do ranking é ocupado pela University of California (USA) com 16 artigos. Em segundo lugar, está a Durham University (UK) com 15 artigos, seguida pela University of Akron (USA) com 13 artigos. As demais instituições são: Virginia Tech (USA) com 08 artigos; Loughborough University (UK), também com 08 artigos; State University of New York (USA) com 7 artigos; University of Massachussets (USA) com 07 artigos; Aston University (USA), Ferdowsi University of Mashad (Irã) e Pennsylvania State University (USA) com 06 artigos.

Fig. 4. Publicações por instituição



Fonte: dados da pesquisa (2021)

3.1.4 Autores mais produtivos e mais citados

No quadro 3, são apresentados os autores mais produtivos no campo e os resultados da análise triangular envolvendo países, instituições e autores mais produtivos. O critério utilizado para definir a produtividade dos autores foi o número de artigos publicados no período analisado.

Quadro 3. Autores mais produtivos

O	Autores	Instituição / País	Número de publicações
01	Lord, R.	University of Akron /USA	13
02	Epitropaki, O.	Durham University / UK	09
03	Schyns, B.	NEOMA Business School / França	08
04	Hansbrough, T. K. ou Keller, T.	Fairleigh Dickinson University / USA	08*
05	Foti, R.	Virginia Polytechnic Institute / USA	06
06	Sy, T.	University of California / USA	05
07	Fang, L.	Chinese Academy of Sciences / China	04
08	Ling, W.	Guangzhou Normal University / China	04
09	Van Quaque- beke, N.	Kühne Logistics University / Germany	04
10	Coyle,P.	Virginia Polytechnic Institute / USA	04

* Até o ano 2004, ela usava apenas o sobrenome Keller - seus artigos mais citados são dessa época (1999 e 2003)

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Robert Lord é o autor com o maior número de artigos produzidos. Apesar de ser o autor com maior número de publicações, os seus dois trabalhos que constam entre os mais citados, não apresentam o maior número de citações (2º e 12º entre os mais citados – ver Tabela 1).

Dos dez autores listados no quadro 3, metade deles possui artigos entre os vinte mais citados (Tabela 1). Destaque para Olga Epitropaki (3 artigos), Robert Lord (2 artigos) e Tiffany Keller Hansbrough (2 artigos). Em relação a esta autora, é importante observar que, até o ano 2004, ela usava apenas o sobrenome Keller - seus artigos mais citados são dessa época (1999 e 2003).

A tabela 1 apresenta os vinte artigos mais citados. Juntos, eles receberam 17.690 citações - os três mais citados concentram 42,84% das citações.

Tabela 1 – Artigos mais citados

O	Ano	Autor(es)	Título/Fonte	Scopus	Web of Science	APA Psynet	Total de Citações
1	2002	House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P.	Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE	713	578	259	1550
2	1986	Lord, R., De Vader, C., & Alliger, G.	A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures.	577	497	453	1527
3	1999	Den Hartog, D., House, R., Hanges, P.	Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?	611	504	387	1502
4	2005	Epitropaki, O; Martin, R.	From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes	318	297	225	840
5	2004	Epitropaki, O. ; Martin, R.	Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time	311	279	248	838
6	2004	Judge, T., Colbert, A., Lies, R.	Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions	282	247	269	798
7	1975	Eden, D.; Leviatan, U.	Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales	256	251	177	684
8	1994	Offermann, L., Kennedy Jr, J., Wirtz, P.	Implicit leadership theories: content, structure, and generalizability	291	-	225	516

O	Ano	Autor(es)	Título/Fonte	Scopus	Web of Science	APA Psynet	Total de Citações
9	1977	Rush, M., Thomas, J., Lord, R.	Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires	174	169	104	447
10	1996	Fuller, J., Patterson, C., Hester, K., Stringer, D.	A quantitative review of research on charismatic leadership	158	142	119	419
11	2010	Ayman, R; Korabik, K.	Leadership: Why gender and culture matter	163	143	92	398
12	2000	Lord, R., Emrich, C.	Thinking outside the box by looking inside the box: extending the cognitive revolution in leadership research	143	122	114	379
13	1999	Keller, T.	Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories	145	118	114	377
14	2010	Shondrick, S.; Dinh, J.; Lord, R.	Developments in implicit leadership theory and cognitive science Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership	110	106	85	301
15	1993	Atwater, L., Yammarino, F.	Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership.	94	83	82	259
16	1996	Kenney, R., Schwartz-Kenney, B., Blascovich, J	Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence.	92	85	75	252
17	2010	Sy, T; Shore, L; Strauss, J.; Shore, T; Tram, S; Whiteley, P; Ikeda-Murumachi, K.	Leadership Perceptions as a Function of Race-Occupation Fit: The Case of Asian Americans	88	81	69	238
18	2003	Keller, T.	Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories	82	76	71	229
19	2005	Kruger, M; Seng, Y.	Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions	131	97		228
20	2013	Epitropaki, O.; Sy, T.; Martin, R.; Tram-Quon, S.; Topakas, A.	Implicit Leadership and Followership Theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership	120	107		227

Fonte: dados da pesquisa (2021).

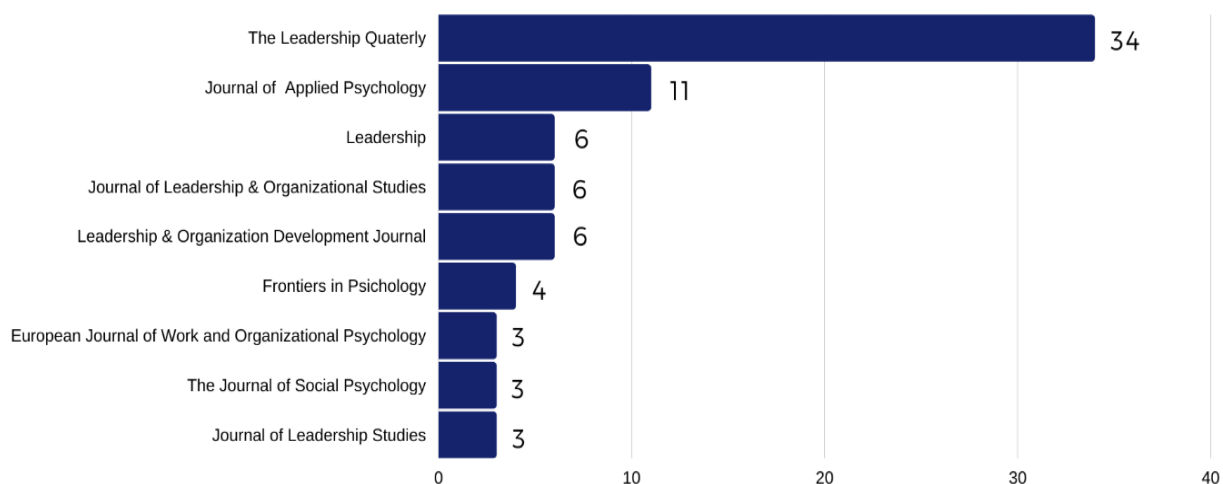
Os artigos mais citados trataram os seguintes temas: relações entre a Teoria Implícita da Liderança e questões culturais (House et al., 2002; Den Hartong et al., 1999); relação entre traços de personalidade e percepções de liderança (Lord, Vader, & Alliger, 1986) ; liderança implícita e o impacto nos resultados de liderados (Epitropaki, Martin, 2005); generalidade e estabilidade das TIL's ao longo do tempo (Epitropaki, Martin, 2004); Teoria Implícita da Liderança e questões raciais e de gênero (Ayman, Korabik, 2010; Sy et al., 2010); Teoria Implícita da Liderança como ameaça à confiabilidade dos questionários de liderança (Rush, Thomas, & Lord, 1977; Eden & Leviatan, 1975); relação entre as Teorias de Liderança Implícita (TILs) e o comprometimento organizacional dos funcionários, satisfação no trabalho e bem-estar e a qualidade das trocas líder-liderado (Epitropaki, Martin, 2005); as imagens de familiares como indicativo da gênese das TILs (Keller, 1999, 2003).

3.1.5 Periódicos mais produtivos

A figura 5 elenca os nove periódicos que apresentaram o maior número de publicações sobre liderança implícita.

O periódico The Leadership Quarterly apresenta o maior número de publicações sobre liderança implícita (34 publicações) - destas, oito estão entre as mais citadas (Tabela 1). Em segundo lugar, está o Journal of Applied Psychology (11 publicações), que tem 11 artigos entre os 20 mais citados. Os outros periódicos com maior número de publicações são: Leadership (6 publicações), Journal of Leadership and Organizational Studies (6 publicações); Leadership and Organization Development Journal (6 publicações), Frontiers in Psychology (4 publicações), The Journal of Social Psychology, Journal of Leadership Studies, e European Journal of Work and Organization Psychology (3 publicações). Essa informação é relevante para os pesquisadores identificarem os periódicos mais adequados e mais interessados na Teoria Implícita da Liderança.

Figura 5. Periódicos mais produtivos

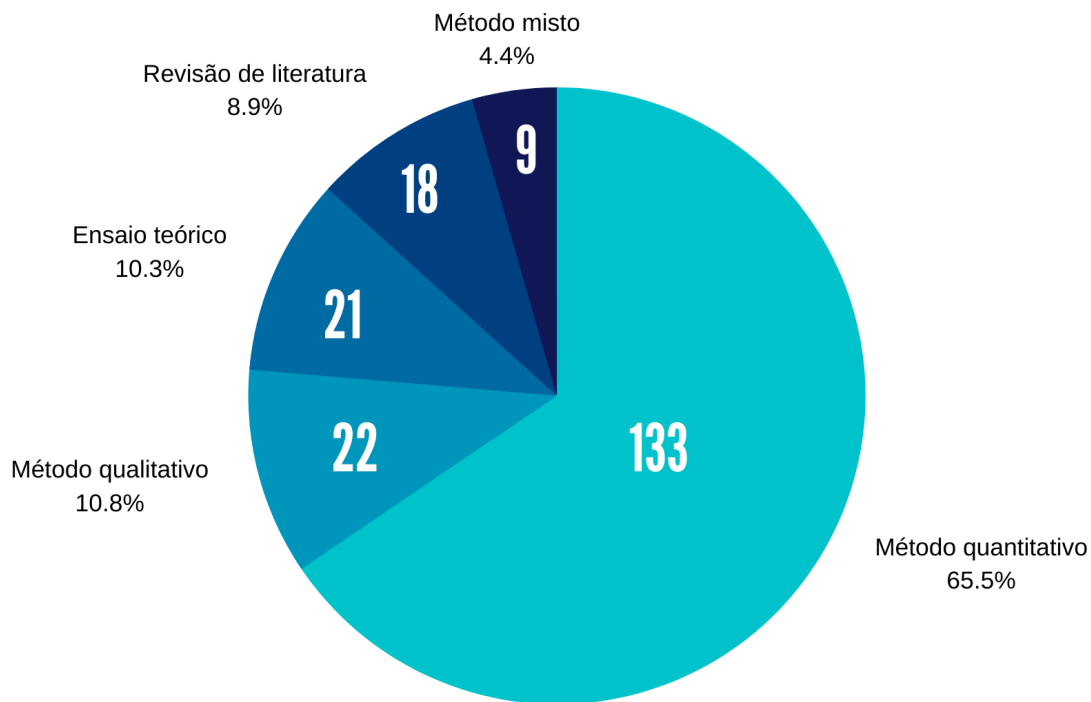


Fonte: dados da pesquisa (2021)

3.1.6 Métodos de pesquisa

A seguir discute-se o tipo de método utilizado nas pesquisas sobre liderança implícita. A análise dos métodos foi realizada de duas maneiras: estática e longitudinal. A análise estática (figura 6) mostra que o método quantitativo foi o mais utilizado pelos pesquisadores. Cerca de 65% dos trabalhos utilizam esta abordagem. Seguido pelo método qualitativo (10,8%) e método misto (4,4%). Os trabalhos conceituais / teóricos, representam cerca de 20% dos artigos analisados.

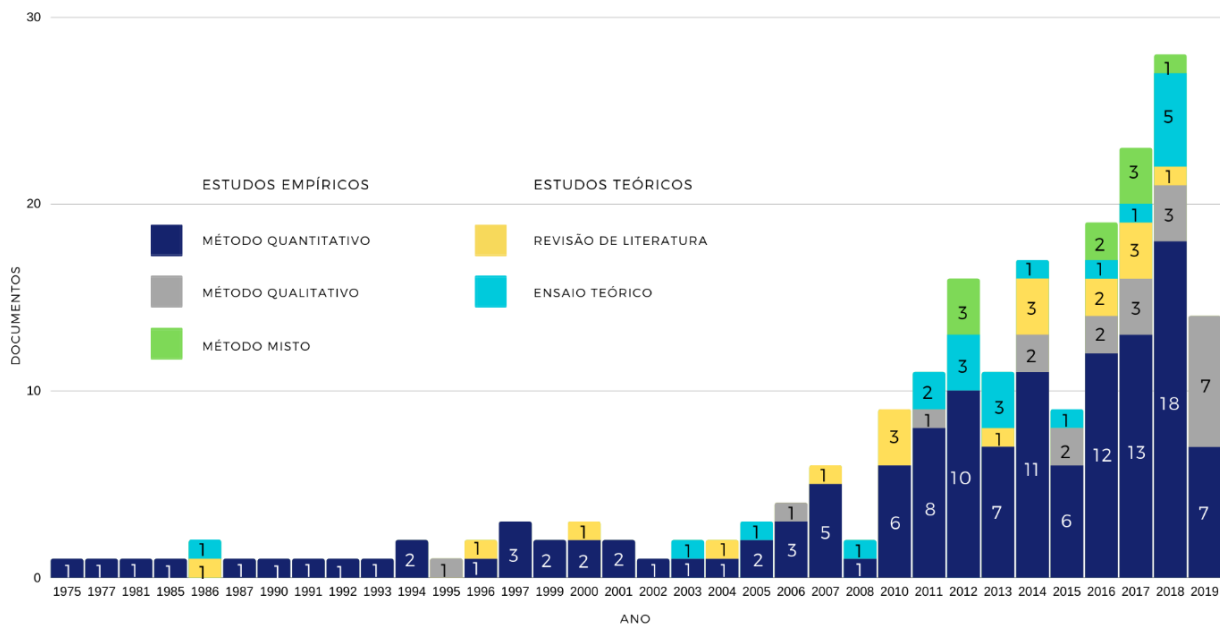
Figura 6. Métodos utilizados



Fonte: dados da pesquisa (2021)

A figura 7 mostra que o método quantitativo foi o mais utilizado nos trinta primeiros anos de estudos sobre a TIL. Em 1995, foi publicado o primeiro trabalho que utiliza o método qualitativo (Bressnen, 1995). Entretanto, este método só passou a ser empregado com maior frequência a partir de 2014, e atingiu o seu ápice em 2019, quando o número de publicações que utilizam o método qualitativo se igualou ao de publicações que utilizam o método quantitativo. A análise dos métodos também revelou que nenhum dos artigos que utilizam o método qualitativo está entre os 20 mais citados.

Figura 7. Métodos utilizados por ano



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Na seção seguinte adentra-se na análise bibliométrica das TILs, por uma perspectiva qualitativa. Por meio de ferramentas de análise de clusters (Vosviewer e Citnetexplorer) traça-se um panorama do campo, aprofundando o que foi explicitado nesta seção.

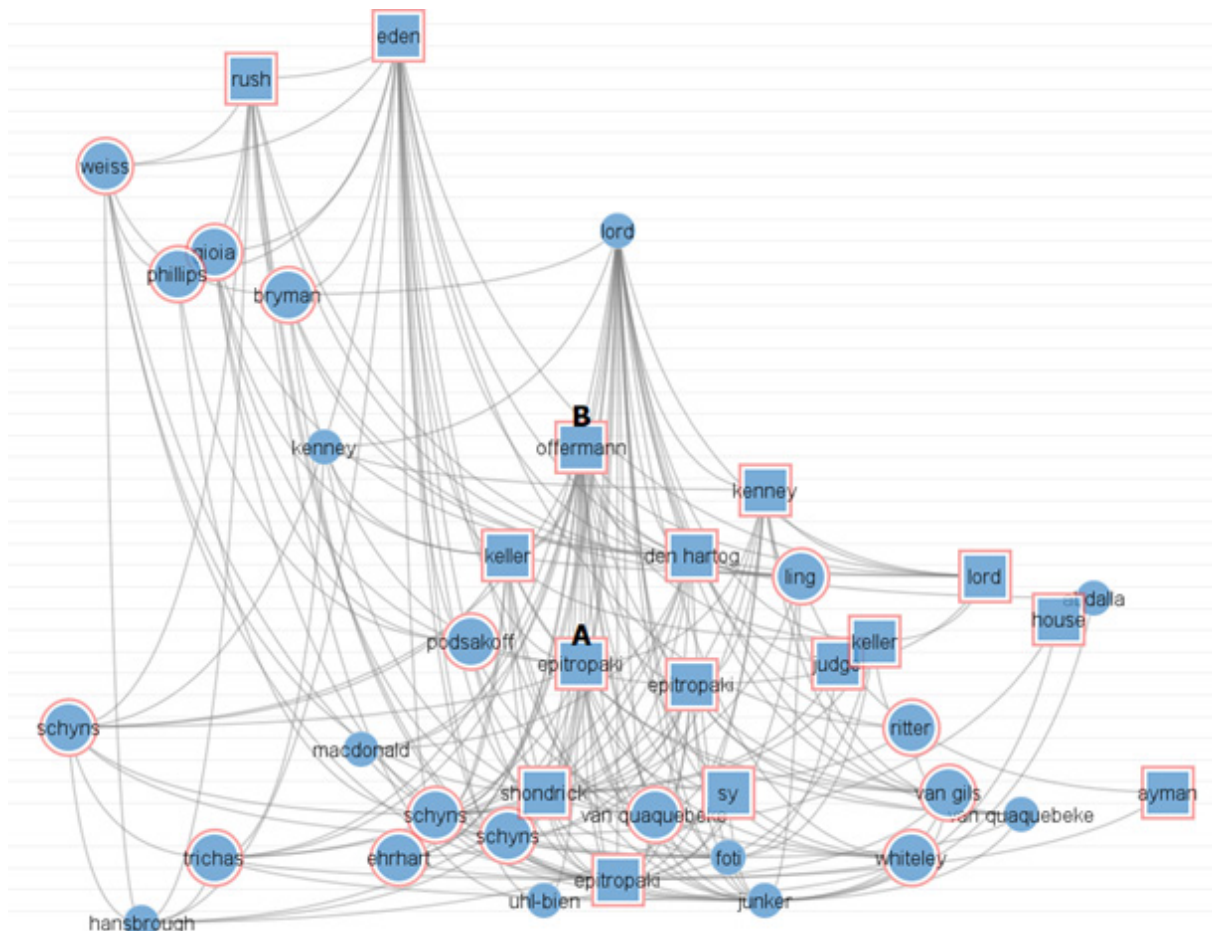
3.2 Mapeamento do campo (análise qualitativa)

Com o apoio das ferramentas de visualização de similaridades, análise de clusters e historiograma, utilizando Vosviewer® e CitNetexplorer®, foi possível mapear o campo de estudo da liderança implícita e aprofundar as análises anteriores. Para o mapeamento foram utilizadas três técnicas: mapeamento cronológico (historiografia), análise de citação, análise de coautoria e análise da ocorrência de palavras-chave.

3.2.1 Mapeamento cronológico

Em um primeiro momento, importante fazer uma contextualização da teoria implícita da liderança. Como apoio a esta análise, foi utilizado o CitNetExplorer®. Trata-se de uma ferramenta de software para visualização e análise de redes de citações de publicações científicas. A ferramenta permite que redes de citações sejam importadas diretamente do banco de dados Web of Science. As redes de citação podem ser exploradas interativamente, detalhando e identificando grupos de publicações intimamente relacionadas. O Citnetexplorer® permite, ainda, analisar o desenvolvimento de um campo de pesquisa ao longo do tempo, visualizando as publicações mais importantes, permitindo mostrar as relações de citação entre elas. Possibilita, ainda, delinear a literatura sobre um tópico de pesquisa, identificando publicações que estão intimamente conectadas entre si em termos de relações de citação (Van Eck & Waltman, 2014).

Figura 8. Historiograma da Teoria implícita da liderança



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o Citnetexplorer (2021)

A análise de rede de citações, proporcionada pelo Citnetexplorer® pode avançar na compreensão de como a teoria implícita da liderança está sendo pesquisada, auxiliar na investigação das relações entre as TIL's e temas subjacentes, elucidando padrões de envolvimento em disciplinas ou domínios de conteúdo e autores, de forma cronológica.

Usou-se a ferramenta CitNetExplorer® para analisar uma rede de 243 registros e 3424 links de citação. No CitNetExplorer®, cada nó na rede de citação representa uma publicação e quanto menor a distância entre os nós, mais forte a relação entre os documentos (Van Eck e Waltman, 2010, 2014).

Um exemplo de como se forma uma ligação na rede de citação do *Citnetexplorer* é mostrada na figura 9. O documento A (Epitropaki & Martin, 2004) cita o documento B (Offermann, Kennedy Jr, & Wirtz, 1994), o que supõe fluxo de conhecimento e similaridade de tópicos entre os dois documentos (Liu, Lu, Lu, & Lin, 2013; Vogel, Reichard, Batistič, & Černe, 2020). Para citar um documento mais antigo, o documento A deve ser mais recente que o documento B; desta

forma, essa análise (historiografia) captura a evolução e a dinâmica de um determinado tópico (van Eck & Waltman, 2014a)

Ao mostrar as publicações mais importantes em um campo, ordenadas pelo ano em que apareceram, e as relações de citação entre essas publicações, se obtém um quadro do desenvolvimento de um campo ao longo do tempo (Van Eck & Waltman, 2014).

O CitNetexplorer®, ainda, indica uma pontuação (*citescore*) para os documentos mais proeminentes, ou seja, os documentos que possuem a maior quantidade de relacionamentos no conjunto sob análise. A relação dos maiores *scores* são: 1º) Offermann, Kennedy Jr, J., Wirtz, 1994 (103); 2º) Epitropaki & Martin, 2004 (101); 3º) Epitropaki & Martin, 2005 (75), 4º) Eden, & Leviatan, 1975 (66); 5º) Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon, & Topakas, 2013 (56), 6º) Den Hartog, House, Hanges, 1999 (54); 7º) Shondrick, Dinh, & Lord, 2010 (53); 8º) Keller, 1999 (35); 9º) Kenney, Schwartz-Kenney, & Blascovich, 1996 (33) e 10º) Sy, Shore, Strauss, Shore, Tram, Whiteley, & Ikeda-Muromachi, 2010 (26).

3.2.2 Análise de citações

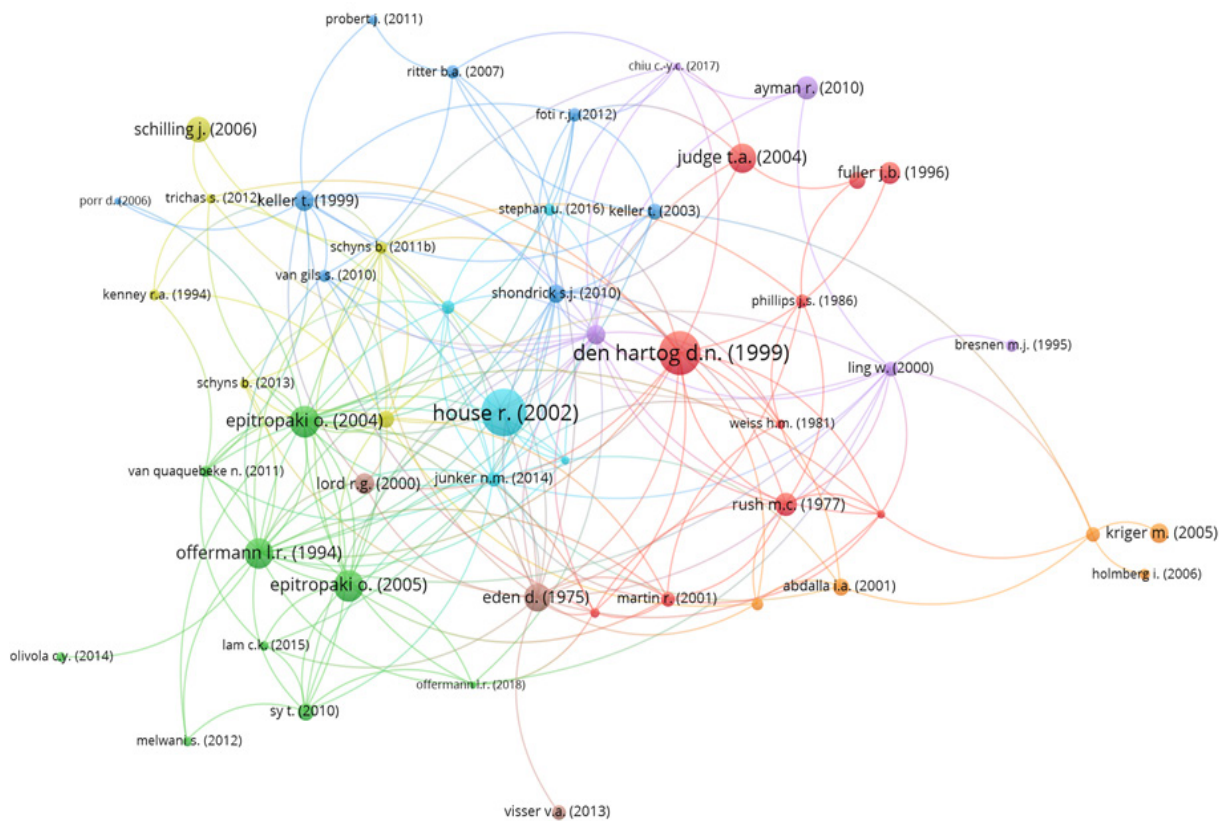
As análises de citações são úteis para identificar artigos influentes dentro de um determinado corpo da literatura (Linnenluecke, Marrone, & Singh, 2020). Citações são usadas como uma medida de influência - se um artigo é muito citado, ele é considerado importante. Esta proposição baseia-se no pressuposto de que os autores citam documentos que consideram importantes para seus trabalhos (Zupic & Cater, 2015).

A figura 9 mostra o mapa de citação de referências construído usando a ferramenta VOSviewer®. O gráfico explicita e corrobora a informação trazida pela tabela 01, que mostra os artigos mais citados. O diâmetro do nó representa o número de citações recebidas pelos documentos. Quanto maior o diâmetro do nó, maior a representatividade do documento no conjunto de publicações. O agrupamento de nós de mesma cor constitui um *cluster* de artigos (textos) que tratam de um tema ou temas similares.

Na análise de citação, foram considerados documentos que receberam, no mínimo, 20 citações por outros documentos do portfólio de publicações objeto da análise bibliométrica. A análise utilizou 51 itens e gerou 08 *clusters* e 199 ligações (figura 8). Os principais documentos dos *clusters* são: House (2002), *cluster* na cor azul claro; Epitropaki & Martin (2004,2005), *cluster* de cor verde; Epitropaki, et. al. (2013), *cluster* de cor roxa; Eden & Leviatan (1975), *cluster* na cor marrom; Shondrick, et. al (2010), *cluster* na cor azul escuro; Kenney, et. al (1996), *cluster* na cor amarela; Abdalla, et. al. (2001), *cluster* de cor laranja.

A análise de citações fornece informações sobre a influência relativa de publicações, mas carece da capacidade de identificar redes de interconexões entre pesquisadores (Usdiken & Pasadeos, 1995; Zupic &Cater, 2015). Com esta finalidade, foi construído o mapa de coautoria.

Figura 9. Mapa de citação



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o *Vosviewer* (2021)

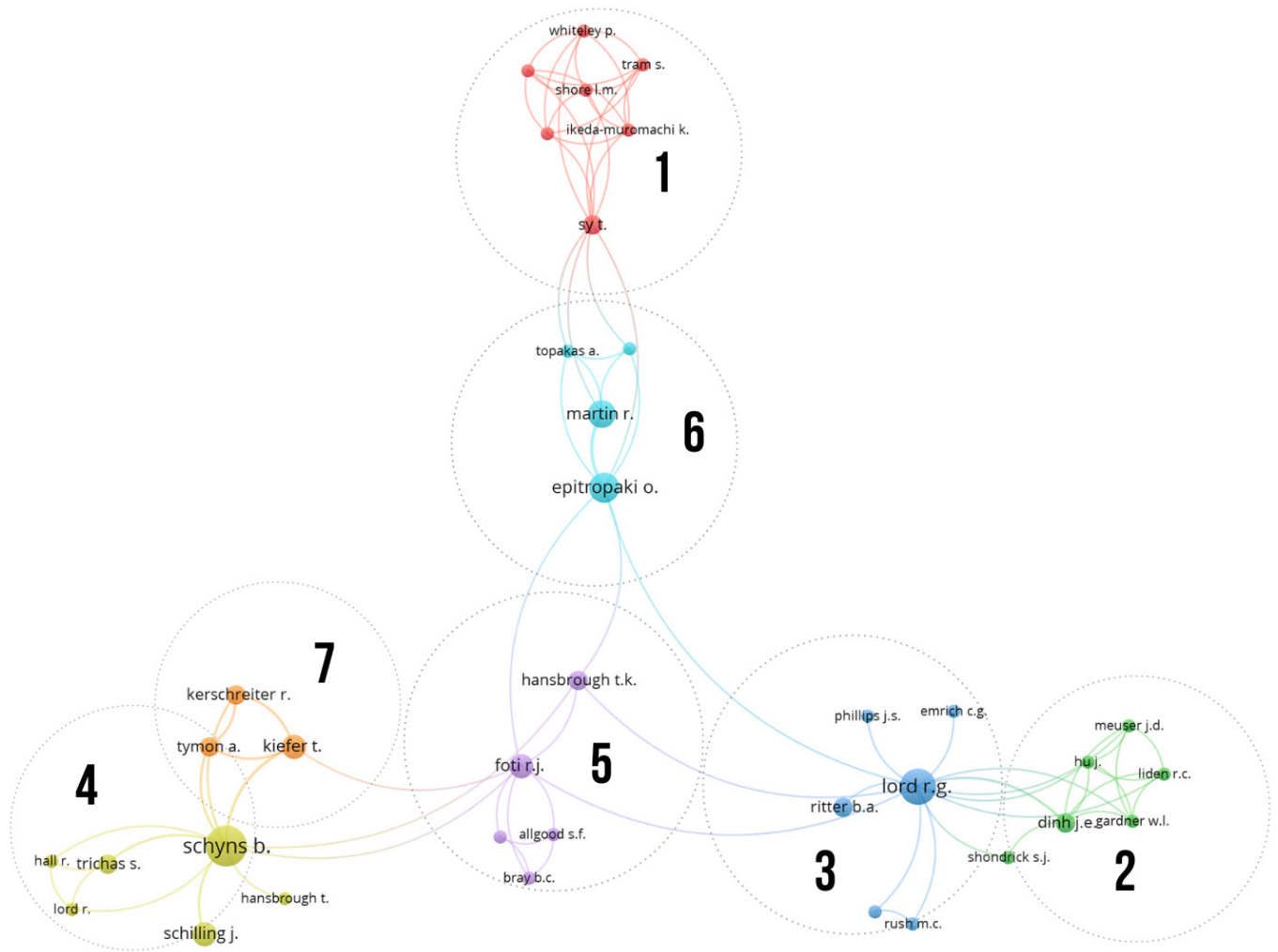
3.2.3 Mapa de coautoria

A figura 10 apresenta o mapa de coautoria, sob a perspectiva dos autores, e revela as relações colaborativas entre eles (publicações produzidas por mais de um autor), a importância de cada autor na rede (7 clusters), e o número (37 itens) e intensidade dos vínculos (83 links).

No mapa de coautoria, elaborado utilizando a ferramenta *Vosviewer*, os nós representam os autores - a centralidade e o tamanho dos nós indicam a relevância dos autores na rede. As cores identificam os *clusters* de autores e a espessura das linhas indica a intensidade de cooperação entre eles. É importante salientar que os pequenos clusters que não se conectam com outros não aparecem no grafo da figura 10.

A análise de coautoria deixa evidente a importância, na rede, dos autores com maior quantidade de artigos produzidos. Como pode ser observado na figura 9, os seguintes autores são pontos focais dos principais clusters: (cluster 1, Thomas Sy, Vermelho; cluster 2, Jessica Dihn, verde; cluster 3, Robert Lord, azul; cluster 4, Birgit Schyns, amarelo; cluster 5, Roseanne Foti & Tiffany Keller Hansbrough, roxo; cluster 6, Olga Epitropaki & Robin Martin, azul claro; cluster 7, Tina Kiefer, laranja).

Figura 10. Mapa de coautoria



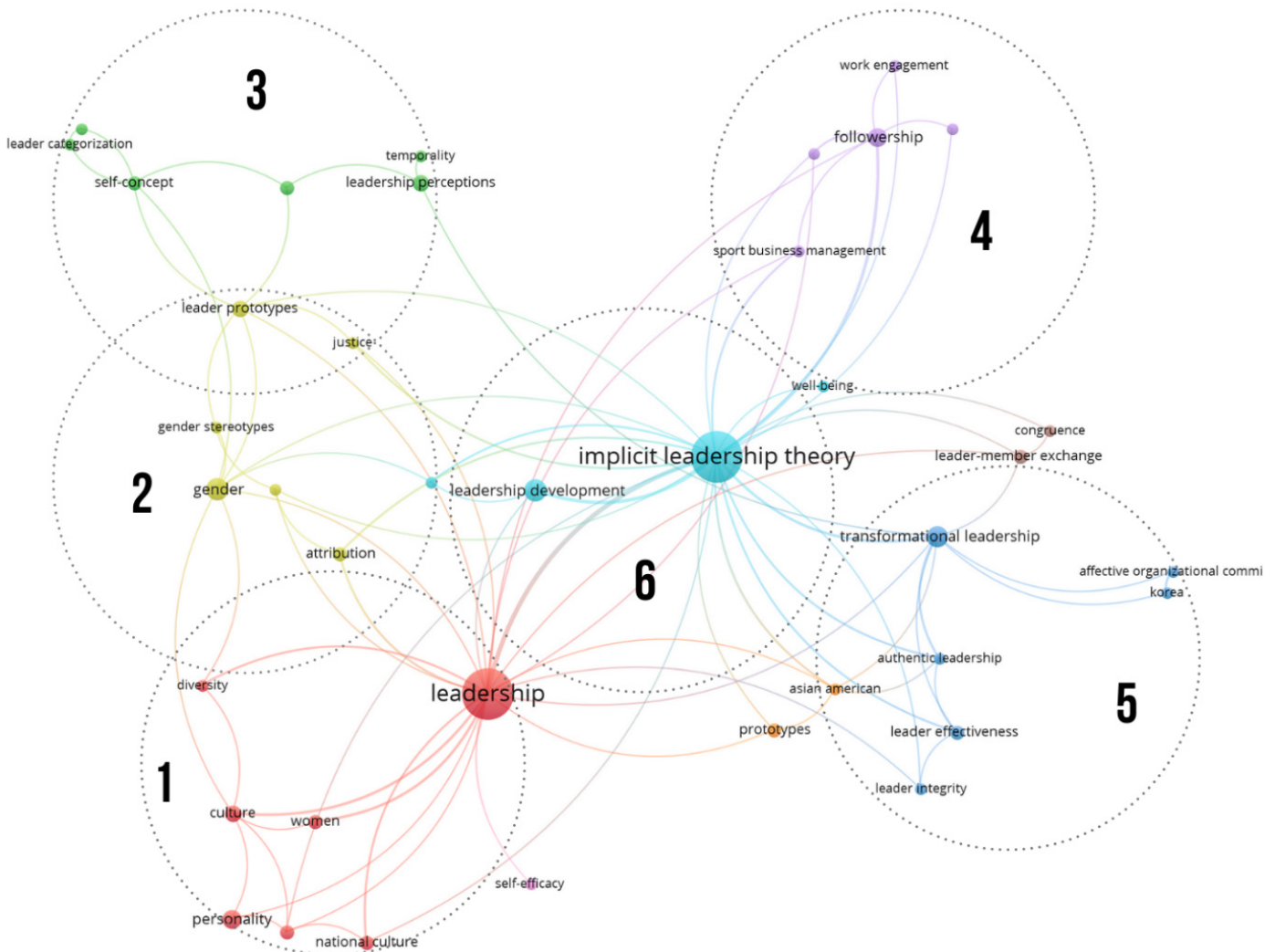
Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o Vosviewer (2021)

3.2.4 Coocorrência de palavras-chave

A terceira técnica utilizada para o mapeamento do campo foi a análise de coocorrência de palavras-chave. Esta técnica usa as palavras-chave dos documentos para estabelecer relações e construir uma estrutura conceitual de um domínio de conhecimento. A ideia é que, quando as palavras-chave coocorrem frequentemente em documentos, os conceitos atribuídos a essas palavras estão relacionados. Nesta análise, usa-se o conteúdo dos documentos para construir uma medida de similaridade. O resultado da análise é uma rede de temas e suas relações representam o espaço conceitual de um campo (Zupic & Cater, 2015).

O grafo apresentado na Figura 11 mostra a rede de palavras-chave com maior ocorrência no conjunto de artigos. A rede está subdividida em seis *clusters* principais, representados pelas cores vermelha, amarela, verde, roxa, azul escuro e azul claro.

Figura 11. Mapa de coocorrência de palavras-chave



Fonte: Elaborado pelos autores com base na ferramenta Vosviewer (2021)

Cada agrupamento (*cluster*) agrega as palavras-chave que apresentam similaridades e interações entre autores e temas correlatos. A ligação entre elas se dá por ligações estruturais, quanto mais forte for essa linha, maior interação entre esses temas.

O primeiro agrupamento (*cluster 1*), agrega palavras-chave relacionadas com cultura, culturas nacionais e diversidade. Entre os principais trabalhos desse cluster, estão os artigos que tratam de Teoria Implícita da Liderança e questões (contextos) culturais (House et. al., 2002; Den Hartong et. al., 1999; Sy, et. al., 2010; Ling, et. al., 1991; Ling, et. al. 2000; Konrad, 2000; Lim, et. al., 2012; Ferencikova, et. al., 2012; Kono, et. al., 2012; Wang, James, Denyer, & Bailey, 2014; Bauer, 2015; Lam, Huang, & Chan, 2015; Solansky, Gupta, & Wang, 2017; Sharifirad, et. al., 2017; Sy, et. al., 2017; Zibenberg, 2018; Erciyas, 2019; Patel, Salih, & Hamlin, 2019; Takeuchi, Wang, & Farh, 2020).

O agrupamento 2 (*cluster 2*), de cor amarela, apresenta a interação entre as palavras-chave referentes a gênero, protótipos de líder e estereótipos de gênero. Os principais trabalhos deste agrupamento tratam da relação entre Teorias Implícitas da Liderança e questões raciais e de

gênero (Ayman & Korabik, 2010; Rudman & Phelan, 2010; Perugini & Solano, 2011; Hoover; O'neil; & Poutiatine, 2014; Bullough & De Luque, 2015; Hoyt & Simon, 2016; Powell & Butterfield, 2017).

O agrupamento 3 (cluster 3), de cor verde, por seu turno, aglutina palavras-chave que estão relacionadas com os temas percepções de liderança e categorizações de líderes (Kenney, Blascovich, & Shaver, 1994; Offermann, Kennedy Jr, & Wirtz, 1994; Epitropaki & Martin, 2005; Coyle & Foti, 2014; Trichas, Schyns, Lord, & Hall, 2017; Koh & O'higgins, 2018; Swanson, et. al., 2019). Outros trabalhos que estão relacionados com este agrupamento tratam das imagens de familiares como indicativo da gênese das TILs (Keller, 1999, 2003); a relação entre traços de personalidade e percepções de liderança (Lord, Vader, & Alliger, 1986); generalidade e estabilidade das TIL's no tempo (Epitropaki & Martin, 2004); liderança implícita e o impacto nos resultados de liderados (Epitropaki & Martin, 2005); Teorias Implícitas da Liderança como ameaça à confiabilidade dos questionários de liderança (Rush, Thomas, & Lord, 1977; Eden & Leviatan, 1975).

O Agrupamento de cor roxa (cluster 4), reúne palavras-chave associadas a *followership*, ILTs, engajamento e comprometimento no trabalho. Estudos deste agrupamento tratam da relação entre as Teorias Implícitas dos liderados e o comprometimento organizacional dos funcionários, satisfação no trabalho e bem-estar e a qualidade das trocas líder-liderado e liderança implícita e o impacto nos resultados dos liderados (Epitropaki & Martin, 2005; Van Gils, Van Quaquebeke, & Van Knippenberg, 2010; Van Quaquebeke, Van Knippenberg, & Eckloff, 2011; Tee, Paulsen, & Ashkanasy, 2013; Epitropaki, et. al., 2013; Uhl-Bien, et. al., 2014; Hansbrough, Lord & Schyns, 2015; Rahn, et. al., 2016; Bastardoz & Van Vugt, 2018).

O Agrupamento 5 (cluster 5), de azul escuro, reúne trabalhos relacionam as Teorias Implícitas da Liderança com teorias e/ ou abordagens de liderança (por exemplo, TIL's e Liderança transformacional; TIL's e Liderança autêntica) (Engle & Lord, 1997; Moorman, et. al., 2012; Nichols & Erakovich, 2013; Moorman, Darnold, & Priesemuth, 2013; Donia, Raja, Panaccio, & Wang, 2016; Hansbrough & Schyns, 2018; Caillier, 2020).

O agrupamento de cor azul claro (cluster 6), por sua vez, agrega trabalhos que tratam do desenvolvimento de liderança / líderes e Teorias Implícitas da liderança e o impacto das TILs no desenvolvimento de liderança / líderes (Gentry & Eckert, 2012; Schyns, Tymon, Kiefer, & Kerschreiter, 2011; Cairns-Lee, 2015; Frost, 2016).

Por fim, como resultado do mapeamento realizado, foi possível identificar um conjunto de questões que servirão de subsídios para futuros trabalhos sobre a Teoria Implícita da liderança, as quais são:

- 1) Em que momento da vida do indivíduo/observador se forma a Teoria implícita da liderança?
- 2) As Teorias Implícitas da liderança deste indivíduo permanecem estáveis ao longo do tempo?
- 3) Há diferenças de Teorias Implícitas da liderança entre gêneros? Raças? Religiões? Posições hierárquicas nas organizações? Tipos organizacionais? É possível generalizar as Teorias Implícitas da liderança?
- 4) As Teorias Implícitas da liderança influenciam no desempenho, no comprometimento, na satisfação e bem-estar no trabalho?
- 5) As Teorias Implícitas da liderança são endossadas culturalmente?
- 6) As Teorias Implícitas da liderança influenciam no desenvolvimento de líderes?

- 7) Qual relação entre Teorias Implícitas da liderança e determinados estilos e abordagens de liderança?
- 8) Há relação entre traços de personalidade e percepções de liderança?

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bibliometrias cumprem seu papel ao introduzir determinado assunto/campo a leitores ou pesquisadores interessados em uma temática. Embora venha sendo pesquisada a cerca de cinquenta anos, não foram identificadas análises bibliométricas relacionadas à Teoria Implícita da Liderança.

A partir dessa lacuna realizou-se um mapeamento quantitativo e qualitativo da Teoria Implícita da Liderança. A primeira análise, denominada análise de desempenho, avaliou a produção científica no campo em termos de quantidade de documentos no período, os autores, instituições, periódicos e países mais produtivos, além dos métodos de pesquisa utilizados nos trabalhos.

Por uma perspectiva cronológica, foi possível decompor a Teoria Implícita da Liderança em duas fases principais. A primeira fase foi denominada de emergente ou experimental, e engloba estudos realizados de meados da década de 1970 até 2004. Muitos dos trabalhos enfocavam questões de conteúdo e medição, usando amostras de alunos de graduação em experimentos de laboratório. A fase seguinte (denominada contextual ou aplicada) aglutina pesquisas sobre TILs que abandonam o ambiente laboratorial e passam a abordar os efeitos das teorias implícitas no contexto real de líderes e liderados.

Constatou-se, ainda, a utilização majoritária da abordagem quantitativa nos trabalhos realizados. Entretanto, nos últimos cinco anos tem havido um equilíbrio entre estudos quantitativos e qualitativos.

A análise bibliométrica qualitativa foi realizada com o apoio da ferramenta de mapeamento Vosviewer e incluiu três tipos de análise: análise de citação, análise de coautoria e análise de coocorrência de palavras-chave. A análise de citação identificou os trabalhos mais proeminentes no campo, em termos de quantidade de citações, aglutinados em 08 clusters e 199 ligações estruturais. A análise de coautoria identificou sete clusters que agregam autores que possuem relação de colaboração mútua. Na análise de coocorrência de palavras-chave identificou-se a existência de seis *clusters*, indicativos dos seguintes temas: A) TILs em contextos culturais; B) TILs e gênero; C) Percepções de liderança e categorização de líderes em contextos diversos; D) IFT's e sua relação no desempenho de colaboradores (engajamento, bem-estar, comprometimento) no ambiente de trabalho; E) Identificação de protótipos de líder levando em consideração raças, etnias, contextos diversos; F) Desenvolvimento de liderança / líderes e Teorias Implícitas da Liderança e impacto das TILs no desenvolvimento de liderança / líderes.

Além dos resultados apresentados, o presente trabalho contribuiu para o campo da liderança e outras áreas de pesquisa, ao sugerir um método de análise bibliométrica que associa análises quantitativas (análise de desempenho) e qualitativas (mapeamento do campo); neste último caso com apoio de ferramenta de visualização. Este tipo de estudo empreendido é de

grande valia para o desbravamento de determinado campo de pesquisa, servindo de apoio para estudos mais aprofundados.

Como agenda de pesquisa, sugere-se o aproveitamento dos dados e resultados encontrados, na forma de revisões de literatura ou outros estudos que possam explorar a Teoria Implícita da Liderança em toda sua plenitude.

REFERÊNCIAS

- Araújo, C. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1), 11-32.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership. Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65, 157-170.
- Bresnen, M. (1995). All things to all people? Perceptions, attributions, and constructions of leadership. *The Leadership Quarterly*, Volume 6, 4, 495-513, [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90024-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90024-1)
- Castro, P. A. *Rede complexa e criticalidade auto-organizada: modelos e aplicações*. 2007. Tese (Doutorado em Física) – Instituto de Física de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2007.
- Chen, C. (2006). Citespace II: Detecting and visualizing emerging trends and transient patterns in scientific literature. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(3), 359-377.
- Cronshaw, S. F., & Lord, R. G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 97-106.
- De Bellis, N. *Bibliometrics and citation analysis: from the science citation index to cybermetrics*. Plymouth (UK): Scarecrow Press, 2009.
- Den Hartog, D., House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., & Dorfman, P. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eden, D., & Leviathan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Egghe, L., & Rousseau, R. (1990). *Introduction to informetrics: quantitative methods in library, documentation and information science*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89, 293-310.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories "in the wild": taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24:858-81
- Esen, M.; Bellibas, M.; & Gumus, S. (2020). The evolution of leadership research in higher education for two decades (1995-2014): A bibliometric and content analysis. *International Journal of Leadership in Education*, v. 23, n. 3, p. 259-273.
- Ferreira, G. C. (2011). Redes Sociais de Informação: uma história e um estudo de caso. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.16, n.3, p.208-231, jul./set.
- Gioia, D. A., & Sims, H. P., Jr. (1985). On avoiding the influence of Implicit Leadership Theories in leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 217-232.
- House R, Javidan M, Hanges P, Dorfman P. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *J.World Bus.* 37(1):3-10

- Kenney, R. A., Blascovich, J., & Shaver, P. R. (1994). Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409–437. doi:10.1207/s15324834basp1504_2
- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1128–1143.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589–607.
- Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 14, 141–160
- Linnenluecke, M.K., Marrone, M. and Singh, A.K., (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45(2), pp.175-194.
- Liu, J. S., Lu, L. Y., Lu, W. M., & Lin, B. J. (2013). Data envelopment analysis 1978–2010: A citation-based literature survey. *Omega*, 41(1), 3–15.
- Liu, Z., Yin, Y., Liu, W., & Dunford, M. (2015). Visualizing the intellectual structure and evolution of innovation systems research: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 103(1), 135–158.
- Lord, R., Epitropaki, O., Foti, R., & Hansbrough, T. (2020). Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 7:1, 49-74
- Lord, R., De Vader, C., & Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–378.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78–102.
- Marques, T.; Reis, N.; Gomes, J. (2018). Responsible leadership research: A bibliometric review. *BAR-Brazilian Administration Review*, v. 15, n. 1.
- Noyons, E., Moed, H., & Luwel, M. (1999). Combining mapping and citation analysis for evaluative bibliometric purposes: A bibliometric study. *Journal of the American society for Information Science*, 50(2), 115-131.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58.
- Pereira, R., de Oliveira Massad, D., do Canto, F.L., Dandolini, G.A. (2020) The Interrelationship Between Sustainable Development and Social Innovation: A Bibliometric Study. In: Pereira L., Carvalho J., Krus P., Klofsten M., De Negri V. (eds) Proceedings of IDEAS 2019. IDEAS 2018. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 198. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-55374-6_47
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1982b). Schematic processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 67, 486–492.
- Pinto, A. L., Efrain-García, P., Barquín, B. A. R., & Moreira González, J. A. (2007). Indicadores científicos na literatura em Bibliometria e Cientometria através das redes sociais. *Brazilian Journal of Information Science*, 1(1), 58-76. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2007.v1n1.04.p58>
- Roemer, R.; & Borchardt, R. (2015). *Meaningful Metrics: A 21st Century Librarian's Guide to Bibliometrics, Altmetrics, and Research Impact*. Chicago: Association of College & University Libraries.
- Rush, M., Russell, J. (1988) . Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *J. Exp. Soc. Psychol.* 23:88–104
- Rush, M., Thomas, J., & Lord, R. (1977). Implicit Leadership Theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93–110.

- Samul, J. (2020). The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*.
- Saint-Exupéry, A. *O pequeno príncipe*. São Paulo, Círculo do Livro, 1989.
- Shondrick S., Dinh J., & Lord, R. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, 21:959–78
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 24(4), 265–269.
- Sy, T., Shore, L., Strauss, J., Shore, T., Tram, S., Whiteley, P., & Ikeda-Muromachi, K. 2010. Leadership perceptions as a function of race/occupation fit: the case of Asian Americans. *J. Appl. Psychol.* 95:902–19
- Tal, D.; Gordon, A. (2016). Leadership of the present, current theories of multiple involvements: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, v. 107, n. 1, p. 259-269.
- Tseng, H., Duan, C., Tung, H., (2010). Retracted article: Modern Business Ethics Research: Concepts, Theories, and Relationships. *J. Bus Ethics*. 91, 587–597 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0133-x>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2009). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. doi:10.1007/s11192-009-0146-3
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). CitNetExplorer: A new software tool for analyzing and visualizing citation networks. *Journal of Informetrics*, 8(4), 802–823. doi:10.1016/j.joi.2014.07.006
- Van Eck, N. Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053-1070.
- Van Raan, A. (2004). *Measuring science: Capita Selecta of Current Main Issues*. In: Moed, H. F.; Glänzel, W.; Schmoch, U. (Eds.) *Handbook of quantitative science and technology research: The Use of Publication and Patent Statistics in Studies of S&T Systems*. Dordrecht: Springer, 2004, p. 19-50.
- Vogel, B., Reichard, R., Batistič, S., & Černe, M. (2020). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>
- Wasserman, S.; Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- White, H.; & Griffith, B. (1981). Author cocitation: A literature measure of intellectual structure. *Journal of the American Society for information Science*, v. 32, n. 3, p. 163-171.
- Zhu, J., Song, L., Zhu, L., & Johnson, R. (2018). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>
- Zoucas, C., Bertocini, I., & Cunha, C. (2016). Leadership as practice: A bibliometric study. *Business and Management Review*, v. 5, n. 11, p. 01-12.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.

TRANSTORNO DE ANSIEDADE E ENGAJAMENTO NO TRABALHO EM PROFISSIONAIS DA CONTABILIDADE

ANXIETY DISORDER AND WORK ENGAGEMENT
IN ACCOUNTING PROFESSIONALS

CRISTIANE KRÜGER
cristiane.kruger@ufsm.br

LUIS FELIPE DIAS LOPES
lflopes67@gmail.com

BRUNA SILVESTER BARIN
brunasbarin@gmail.com

ESTER ESCALANTE PEITER
esterpeiter21@gmail.com

RESUMO

A pandemia afetou a vida e o comportamento dos profissionais, gerando sentimentos de incerteza e tensão em relação ao futuro. Diante disso, objetivou-se analisar a relação entre os sintomas de ansiedade e as dimensões de engajamento no trabalho em profissionais da Contabilidade. A metodologia é quantitativa, descritiva e de levantamento. Os dados foram obtidos por meio de questionário e participaram da pesquisa 137 profissionais. A análise dos dados compreendeu estatísticas descritivas, confiabilidade e correlação. Os resultados revelaram que esses profissionais apresentam elevados níveis de vigor, dedicação e absorção, evidenciando que se encontram engajados no trabalho. Quanto à ansiedade, sobressaiu-se a ansiedade-traço, o que representa uma disposição de tensão de modo quase permanente frente às reações temporárias. A correlação entre as dimensões de engajamento e ansiedade demonstrou associações negativas. Evidencia-se um sinal de alerta, visto que esses profissionais se inclinam a sentir apreensão e tensão de modo duradouro, acentuando os sintomas de ansiedade enquanto doença e interferindo negativamente no engajamento profissional.

Palavras-chave: Profissão contábil. Engajamento. Ansiedade. Covid-19.

ABSTRACT

The pandemic has affected the lives and behavior of professionals, generating feelings of uncertainty and tension about the future. In view of this, the objective was to analyze the relationship between anxiety symptoms and dimensions of work engagement among accounting professionals. The methodology is quantitative, descriptive, and survey-based. Data were obtained through a questionnaire, and 137 professionals participated in the research. Data analysis included descriptive statistics, reliability, and correlation. The results revealed that these professionals present high levels of vigor, dedication, and absorption, showing that they are engaged in their work. Regarding anxiety, trait anxiety stood out, which represents a disposition for tension almost permanently in the

face of temporary reactions. The correlation between the dimensions of engagement and anxiety showed negative associations. A warning sign is evident, as these professionals tend to experience lasting apprehension and tension, accentuating anxiety symptoms as a disorder and negatively interfering with professional engagement.

Keywords: Accounting. Engagement. Anxiety. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

O engajamento no trabalho pode ser avaliado como um aspecto positivo e de aprimoramento (Moraes, Martelo & Nogueira, 2013). Aponta-se que a pessoa engajada se liga à sua atividade laboral com sentimentos elevados de inspiração, bem-estar e prazer autêntico pelo que realiza profissionalmente (Schaufeli et al., 2014). Conforme os autores, é um estado positivo e intenso, fortemente relacionado à forma como as pessoas conduzem suas tarefas diante de metas, obrigações laborais ou tipos de organizações em que estão inseridas.

Indivíduos com transtorno de ansiedade tendem a apresentar um desempenho profissional e acadêmico inferior (Santos, Castro & Vogel, 2018). Isso também afeta os profissionais da área contábil (Coelho & Nascimento, 2020; Tonin et al., 2020). Nesse contexto, problemas de saúde ocupacional, como a ansiedade, em profissionais da contabilidade podem refletir o sofrimento no trabalho (Zonatto et al., 2021). Conforme esses autores, tais agentes patogênicos influenciam negativamente na produtividade, capacidade de atenção, coordenação e execução de tarefas dos contadores.

Diante disso, e considerando o período pandêmico que afetou a vida e o comportamento dos indivíduos, gerando sentimentos de incerteza e ansiedade em relação ao futuro (Sahu, 2020; Sintema, 2020; Souza, Kachenski & Costa, 2021), questiona-se: qual a relação entre os sintomas de ansiedade e as dimensões de engajamento no trabalho em profissionais da Contabilidade? Com base nisso, objetiva-se analisar a relação entre os sintomas de ansiedade e as dimensões de engajamento no trabalho em profissionais da Contabilidade.

A pesquisa voltada para a ansiedade em profissionais da área contábil é justificada pelo fato desse transtorno ser considerado um dos males do século atual (Santos et al., 2018), pelos efeitos prejudiciais que desencadeia no organismo dos indivíduos (Neiva, 2010). Sendo apontado como uma das principais causas de afastamento laboral no Brasil (Ribeiro et al., 2019). Ainda, refletindo em desempenho acadêmico e profissional reduzido (Coelho & Nascimento, 2020). Isso demonstra a relevância de estudos voltados para essa temática, o que instiga a presente pesquisa.

Quanto à temática do engajamento, Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012) citam quatro razões pelas quais os trabalhadores engajados melhoram seu desempenho: experimentam emoções positivas; têm melhor saúde psicológica e física; criam envolvimento no emprego e recursos pessoais; e compartilham o engajamento com outros. Além disso, indivíduos engajados são considerados essenciais para o sucesso organizacional (Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013; Schaufeli et al., 2014; Krüger, Santos, & Lopes, 2021). Isso justifica a inclusão deste conceito no escopo da pesquisa.

Com isso posto, esta pesquisa apresenta distintos potenciais de contribuição, teóricos, práticos e sociais. Até o momento, não foi identificado nenhum estudo prévio que tenha avaliado a relação entre transtorno de ansiedade e engajamento no trabalho de profissionais da contabilidade. A temática da ansiedade já foi abordada por diversos estudos (Motta, 2012; Oliveira et al., 2017; Peres et al., 2016). Enquanto o engajamento tem exemplos de estudos pelos autores Lopes

(2018), Krüger, Santos e Lopes (2021) e Preziosi (2021). Essa lacuna estimula o desenvolvimento de novos estudos na área comportamental contábil, com potencial contribuição teórica para o avanço na literatura das temáticas comportamentais.

Ademais, essa pesquisa visa auxiliar no entendimento da profissão contábil, especificamente em relação aos aspectos mentais e comportamentais relacionados à ansiedade e ao engajamento no trabalho. Isso é relevante também para futuros estudos na área. A partir disso, espera-se um potencial contributivo em termos de informações e mapeamento para a preparação dos futuros profissionais, instituições de ensino, órgãos de classe e organizações do setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Profissional da Contabilidade

O patrimônio das entidades é o objeto de estudo da Contabilidade enquanto ciência, e o contador é o profissional responsável pelos registros dos fatos que originam os demonstrativos e os relatórios contábeis, apresentando o histórico econômico-financeiro das empresas (Passoni, Correia & Borçato, 2018). Diante disso, exige-se do profissional da área contábil conhecimentos abrangentes e interdisciplinares, tornando-os envolvidos não somente na área econômica das empresas, mas também nas diversas áreas da sociedade (Nolli, Mazzioni & Magro, 2018).

Parte dos aspectos comportamentais na Contabilidade, conforme Lucena, Fernandes e Silva (2011), centra-se nas informações e na sua utilização para realizar julgamentos e tomar decisões, uma vez que a contabilidade tem como essência a interação das informações com suas implicações para os vários usuários da contabilidade. De acordo com os autores, os usuários da contabilidade fazem uso de princípios comportamentais derivados da Psicologia, especialmente quando enfrentam os processos de tomada de decisões. Esse fato dá origem à contabilidade comportamental, que se vale das ciências comportamentais para explicar as motivações dos indivíduos no processamento das informações contábeis (Lucena, Fernandes & Silva, 2011).

Dentre as temáticas abrangidas pela Contabilidade Comportamental, residem os aspectos voltados para a saúde mental e as motivações profissionais dos indivíduos que atuam na área. Deste modo, a seguir, a temática de ansiedade é contemplada.

2.2 Transtorno de Ansiedade no Trabalho

Uma das emoções básicas da humanidade é a ansiedade (Dourado et al., 2018). Segundo os autores, é uma reação que faz parte do estado emocional e fisiológico humano, sendo responsável por alertar quando há perigo iminente, impulsionando e motivando a pessoa a se defender. Em excesso, esse sentimento se reflete em agitações no comportamento, sendo prejudicial para a saúde do indivíduo (Silva, 2020).

O ambiente de trabalho é um dos fatores que afeta as pessoas com o desenvolvimento de transtornos mentais, como a ansiedade, o que reflete nas relações construídas a partir desse ambiente e nas relações de trabalho (Dejours, 1992). De acordo com o autor, esses fatores correspondem aos laços sociais construídos no ambiente de trabalho, como a relação de hierarquia,

a relação com supervisores e com outros trabalhadores, que podem ser relações agradáveis, desagradáveis ou até mesmo insuportáveis.

Dessa forma, o transtorno de ansiedade tem aumentado na população em geral, especialmente devido às profundas mudanças ocorridas no contexto cultural, econômico e social, exigindo das pessoas a adaptação a um novo ritmo de vida (Twenge, 2000). Além disso, o cenário da pandemia de Covid-19 teve um impacto negativo na saúde mental, intensificando os transtornos de ansiedade, seja devido à infecção ou motivado pelas medidas de distanciamento social (Nabuco, Oliveira & Afonso, 2022).

Conforme Andrade e Gorenstein (1998), o estudo sobre a ansiedade do ponto de vista psicológico destaca uma diferenciação quanto à forma como esse transtorno se manifesta - ansiedade estado e ansiedade traço. Segundo os autores, o estado de ansiedade é conceituado como um estado emocional transitório ou condição do organismo humano que é caracterizado por sentimentos desagradáveis de tensão e apreensão, percebidos conscientemente, e pelo aumento na atividade do sistema nervoso autônomo. Os escores de ansiedade-estado podem variar em intensidade de acordo com o perigo percebido e podem flutuar no tempo (Andrade & Gorenstein, 1998).

Enquanto a ansiedade traço, de acordo com Andrade e Gorenstein (1998), refere-se às diferenças individuais relativamente estáveis na propensão à ansiedade. Conforme os autores, corresponde a uma característica de personalidade quase permanente, sendo mais prejudicial ao indivíduo diante da ansiedade estado. Ela é caracterizada como duradoura no indivíduo, pois o traço de personalidade é menos sensível às mudanças ambientais e permanece relativamente constante ao longo do tempo (Andrade & Gorenstein, 1998).

2.3 Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho pode ser descrito por três dimensões: vigor, dedicação e absorção, sendo esta última também chamada de concentração (Schaufeli & Bakker, 2004). Segundo os autores, o vigor caracteriza-se por níveis elevados de energia e persistência, mesmo diante de dificuldades. A dedicação, por sua vez, refere-se às sensações de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio despertados pelo trabalho. A absorção associa-se à dedicação plena ao trabalho, fazendo com que o indivíduo tenha dificuldades em se separar do mesmo, sendo o foco sempre na concentração (Schaufeli & Bakker, 2004).

Kahn (1990) foi um dos pioneiros no estudo desse construto, descrevendo que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. O engajamento profissional é definido, de acordo com Marques (2013), como uma conexão entre o profissional e a empresa. Também pode ser definido como um estado mental, disposicional e positivo de intenso prazer e conexão profunda com a ação laboral, sendo um indicador de saúde do trabalhador (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013). Além disso, ao invés de ser considerado como um estado específico e momentâneo, está relacionado a um estado afetivo-cognitivo mais generalizado, persistente e que não foca em um determinado objeto, indivíduo ou comportamento (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Kahn (1990) também defendeu a ideia de que pessoas engajadas oferecem mais esforços em suas atividades, conseguindo assim resultados mais positivos para si e para a organização da qual fazem parte, visto que deve haver identificação com o trabalho desenvolvido. Reconhecer a falta desse engajamento é tão importante para a pessoa quanto para a equipe em que está inserida, além da organização em que atua (Kahn, 1990). Esse reconhecimento se faz necessário para que a organização tome alguma ação e inspire as pessoas a se sentirem entusiasmadas com o trabalho novamente (Fernandes, Siqueira & Vieira, 2014).

2.4 Hipóteses da pesquisa

O engajamento é importante no trabalho devido ao diferencial proporcionado às organizações, uma vez que o índice de engajamento é inversamente proporcional ao índice de Burnout (Bakker & Leiter, 2010). De acordo com os autores, funcionários engajados vão além do desafio atual enfrentado, eles empregam toda a energia na busca da melhor solução para o problema corporativo, vivenciando aquele problema como um problema pessoal. Trazendo, assim, toda sua capacidade para a corporação, criando soluções inovadoras e eficientes e todo esse empenho reflete nas metas organizacionais (Bakker & Leiter, 2010). A partir da Teoria do Engajamento de Kahn (1990), engajamento no trabalho, ao invés de ser considerado como um estado específico e momentâneo, está relacionado a um estado afetivo-cognitivo mais generalizado, persistente e que não foca em um determinado objeto, indivíduo ou comportamento (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Por sua vez, a ansiedade, com base na Teoria da Ansiedade de Estado e Traço de Charles D. Spielberger (1972), refere-se a um evento cognitivo, afetivo e comportamental que é despertado por qualquer estímulo estressor. Sendo a ansiedade-traço uma predisposição individual para se vivenciar a ansiedade, enquanto a estado corresponde a uma anomalia que ultrapassa a capacidade adaptativa do indivíduo, neste cenário a ansiedade passa a ser considerada doença (Spielberger, Gorsuch, & Lushene, 1970), podendo vir a interferir de modo prejudicial no engajamento profissional do indivíduo.

Diante disso, neste estudo buscou-se analisar a relação entre os sintomas de ansiedade e as dimensões de engajamento no trabalho em profissionais da Contabilidade. Deste modo, as seguintes hipóteses foram consideradas:

H1 As dimensões do engajamento no trabalho estão negativamente correlacionadas com a ansiedade-estado

H2 As dimensões do engajamento no trabalho estão negativamente correlacionadas com a ansiedade-estado

Isto posto, a seguir os procedimentos metodológicos são descritos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de alcançar o objetivo proposto aponta-se a classificação metodológica deste estudo como uma pesquisa de abordagem quantitativa, descritiva quanto aos objetivos, e de levantamento com relação aos procedimentos técnicos adotados. A população é composta por profissionais de contabilidade atuantes em todo território nacional, quais sejam, contadores, professores, auditores independentes, auditores internos, assistentes, *trainees*, dentre outros, desde que exercessem atividades profissionais ligadas aos serviços contábeis.

Para calcular a amostra mínima foi utilizado o critério estabelecido por Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatha (2009), que compreende a razão de 5:1 como proporção mínima de observações por variáveis pesquisadas. Sendo que o estudo contempla 57 assertivas (Biaggio & Natalício, 1979; Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, & Schaufeli, 2015), chegou-se a uma amostra mínima de 285 respostas. Após definição da amostra mínima preparou-se o questionário para ser respondido de forma on-line. Ainda, o instrumento contemplou questões voltadas ao perfil dos pesquisados, e para ansiedade e engajamento foram adotados constructos já validados por Biaggio e Natalício (1979) e Vazquez et al. (2015), respectivamente. Na Tabela 1 apresentam-se as dimensões e variáveis que compuseram o instrumento de pesquisa.

Tabela 1 - Dimensões, variáveis e siglas da pesquisa

DIMENSÃO	VARIÁVEL	SIGLA
TRANSTORNO DE ANSIEDADE		
IDATE-E	1 - Sinto-me calmo	AE_01
IDATE-E	2 - Sinto-me seguro	AE_02
IDATE-E	3 - Estou tenso	AE_03
IDATE-E	4 - Estou arrependido	AE_04
IDATE-E	5 - Sinto-me à vontade	AE_05
IDATE-E	6 - Sinto-me perturbado	AE_06
IDATE-E	7 - Estou preocupado com possíveis problemas	AE_07
IDATE-E	8 - Sinto-me descansado	AE_08
IDATE-E	9 - Sinto-me ansioso	AE_09
IDATE-E	10 - Sinto-me "em casa"	AE_10
IDATE-E	11 - Sinto-me confiante	AE_11
IDATE-E	12 - Sinto-me nervoso	AE_12
IDATE-E	13 - Estou agitado	AE_13
IDATE-E	14 - Sinto-me uma pilha de nervos	AE_14
IDATE-E	15 - Estou descontraído	AE_15
IDATE-E	16 - Sinto-me satisfeito	AE_16
IDATE-E	17 - Estou preocupado	AE_17
IDATE-E	18 - Sinto-me super agitado e confuso	AE_18

DIMENSÃO	VARIÁVEL	SIGLA
IDATE-E	19 - Sinto-me alegre	AE_19
IDATE-E	20 - Sinto-me bem	AE_20
IDATE-T	1 - Sinto-me bem	AT_01
IDATE-T	2 - Canso-me facilmente	AT_02
IDATE-T	3 - Tenho vontade de chorar	AT_03
IDATE-T	4 - Gostaria de poder ser tão feliz quanto os outros parecem ser	AT_04
IDATE-T	5 - Perco oportunidades porque não consigo tomar decisões rapidamente	AT_05
IDATE-T	6 - Sinto-me descansado(a)	AT_06
IDATE-T	7 - Sou calmo(a), ponderado(a) e senhor(a) de mim mesmo(a)	AT_07
IDATE-T	8 - Sinto que dificuldades estão se acumulando de tal forma que não consigo resolvê-las	AT_08
IDATE-T	9 - Preocupo-me demais com as coisas sem importância	AT_09
IDATE-T	10 - Sou feliz	AT_10
IDATE-T	11 - Deixo-me afetar muito pelas coisas	AT_11
IDATE-T	12 - Não tenho muita confiança em mim mesmo(a)	AT_12
IDATE-T	13 - Sinto-me seguro(a)	AT_13
IDATE-T	14 - Evito ter que enfrentar crises ou problemas	AT_14
IDATE-T	15 - Sinto-me deprimido(a)	AT_15
IDATE-T	16 - Estou satisfeito(a)	AT_16
IDATE-T	17 - Às vezes, ideias sem importância me entram na cabeça e ficam-me preocupado	AT_17
IDATE-T	18 - Levo os desapontamentos tão sério que não consigo tirá-los da cabeça	AT_18
IDATE-T	19 - Sou uma pessoa estável	AT_19
IDATE-T	20 - Fico tenso e perturbado quando penso em meus problemas do momento	AT_20
ENGAJAMENTO NO TRABALHO		
Vigor	1. No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	VI_1
Dedicação	2. Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.	DE_1
Concentração	3. O tempo voa enquanto estou trabalhando.	CO_1
Vigor	4. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	VI_2
Dedicação	5. Sou entusiasmado com meu trabalho.	DE_2
Concentração	6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	CO_2
Dedicação	7. Meu trabalho me inspira.	DE_3
Vigor	8. Tenho vontade de ir ao trabalho quando levanto de manhã.	VI_3
Concentração	9. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	CO_3

DIMENSÃO	VARIÁVEL	SIGLA
Dedicação	10. Tenho orgulho do trabalho que realizo.	DE_4
Concentração	11. Eu fico absorvido com meu trabalho.	CO_4
Vigor	12. Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.	VI_4
Dedicação	13. Para mim, o meu trabalho é desafiador.	DE_5
Concentração	14. Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.	CO_5
Vigor	15. Eu consigo me adaptar mentalmente as situações difíceis no meu trabalho.	VI_5
Concentração	16. É difícil desligar-me do meu trabalho.	CO_6
Vigor	17. Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	VI_6

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir da Tabela 1 observa-se foram utilizadas 20 assertivas para avaliar os sintomas de ansiedade-estado (IDATE-E) e 20 assertivas para a ansiedade-traço (IDATE-T). Cabe destacar que para mensurar a ansiedade, na escala IDATE-E, as respostas foram pontuadas em uma escala tipo *Likert*, a pontuação variou de 1 a 5, em que: 1 - absolutamente não e 5 - muitíssimo. Na escala IDATE-T as respostas também foram pontuadas em uma escala tipo *Likert*, que variou de 1 a 5, da seguinte forma: 1 - nunca e 5 - sempre. Para a interpretação das respostas os itens de natureza negativa, conforme a pontuação atribuída, tiveram sua pontuação invertida para a análise das relações. Na escala de IDATE-E são positivos os itens: 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19 e 20 e os negativos 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17 e 18; na escala de IDATE-T os itens positivos são: 1, 6, 7, 10, 16, 19 e os negativos são: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 20.

Enquanto para mensurar o engajamento no trabalho dos profissionais pesquisados utilizaram-se de 17 assertivas, sendo: seis assertivas relacionadas à dimensão vigor; cinco assertivas relacionadas à dimensão dedicação; e, seis assertivas relacionadas à dimensão concentração. Salienta-se que não há itens invertidos (negativos) nesta escala. Para a escala de engajamento foi utilizada a escala tipo *Likert* de 5 pontos que variou de 1 (Nunca) a 5 (Sempre/todos os dias).

A coleta foi realizada de modo virtual tendo em vista a possibilidade de maior alcance da população pesquisada, profissionais de contabilidade. Para isso utilizou-se a plataforma Google Forms, com a pretensão de alcançar uma amostra mínima suficiente e homogênea. Todavia, transcorrido o período destinado a coleta dos dados, mais de 30 dias (01/11/2021 a 15/12/2021), conseguiu-se o total de 137 respostas, o que não ultrapassa a amostra mínima calculada, por isso, não se espera generalizar os resultados aqui auferidos. A partir dos 137 questionários considerados aptos à análise, a primeira etapa para se proceder à análise dos dados consistiu na elaboração de um banco de dados em planilha eletrônica do programa Microsoft Office Excel®. Posteriormente, para tratamento, testes estatísticos e análises, estes dados foram exportados para o software *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS®, versão 24.

Para a análise dos dados inicialmente realizou-se a caracterização da amostra, apresentando o perfil dos profissionais de contabilidade pesquisados. Essa análise ocorreu a partir do bloco de identificação do perfil, por meio das frequências de respostas dos profissionais. Em seguida, procedeu-se a análise descritiva das dimensões transtorno de ansiedade estado e traço, e engajamento no trabalho. Para cada variável e construtos pesquisados calculou-se a estatística descritiva contemplando mínimo, máximo, mediana, média e desvio padrão.

Complementarmente, para cada um dos construtos e variáveis pesquisadas considerou-se uma padronização da escala ordinal em escala de razão de 0 a 100%, os quais são convencionados nas três categorias (Baixa, Moderada e Alta presença das características comportamentais, nível comportamental). Logo, a padronização ocorreu da seguinte forma: Alta para valores entre 66,67% a 100%, Moderada para valores entre 33,34% a 66,66% e Baixa para valores de 0 a 33,33% (Lopes, 2016)

Em seguida, foi verificada e apurada a confiabilidade que se refere ao nível de confiança e fidedignidade que os dados coletados apresentam. Para analisar a relação entre os sintomas de ansiedade (estado e traço) e as dimensões de engajamento do trabalho (absorção, dedicação e vigor) foi utilizada a correlação, para isso, inicialmente analisou-se a normalidade dos dados. A normalidade dos dados foi verificada pelo Teste *Kolmogorov-Smirnov* (Gressler, 2007), indicando uma distribuição não normal dos dados. Dessa forma, optou-se pelo Coeficiente de Correlação de Spearman, adotando-se a conversão de: <0,4 (correlação fraca), de 0,4 a 0,5 (correlação moderada) e >0,5 (correlação forte) (Hulley et al., 2003).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Profissionais Contábeis

Frente às respostas obtidas no questionário, as dez perguntas do perfil buscavam revelar as características dos profissionais de contabilidade pesquisados, compreendendo sexo, idade, estado civil, escolaridade, satisfação com a formação e a carreira na contabilidade, fatores influenciadores a seguir na carreira contábil, rendimento mensal bruto, tempo de atuação na área contábil, área de atuação, se faz acompanhamento com psicólogo/psiquiatra.

Dessa forma é possível afirmar que a amostra de 137 respondentes é composta em sua maioria por mulheres (94 respondentes, 68,61%), e o percentual masculino fica em 31,38%, é válido salientar que um respondente preferiu não responder a esta pergunta. Enquanto a faixa etária compreende mais da metade de indivíduos entre 16 e 30 anos (57,66%, 79 respondentes), já o segundo maior percentual (34,31%, 47 respondentes) consta de 31 a 50 anos. Além disso, a pesquisa demonstrou que 11 indivíduos pertencem à faixa etária de 51 anos ou mais (8,03%).

Quanto ao estado civil dos entrevistados, 48,16% são solteiros(as), 66 dos respondentes, seguidos de 44,53% que estão casados ou em união estável, 6,57% dos entrevistados estão divorciados (as) e 0,74% está viúvo(a). No que se refere à escolaridade, questionou-se quanto ao último nível de escolaridade, 40,15% afirmaram estar cursando o ensino superior (55 profissionais), maior parte da amostra. Enquanto 21,9% têm graduação completa e 3% têm o Técnico em Contabilidade completo 6,57%. O restante dos pesquisados (31,38%) estão cursando ou já completaram especialização, mestrado, doutorado e MBA.

Sobre a função exercida na empresa em que atuam, há preponderância de profissionais contadores e auxiliares, cada um perfazendo 28,47% da amostra (39 respondentes), o setor público 6,57% e estagiário/trainee 5,10%. O restante, 31,39%, são de demais funções, como por exemplo assistentes, coordenadores, etc. Referente aos fatores motivadores para a escolha da profissão na contabilidade 56,93% sinalizaram o mercado de trabalho como principal influenciador, a maioria dos respondentes (78). Em seguida, 33,58% dos respondentes escolheram por admiração a profissão, e 12% por influência familiar.

Quanto ao tempo como profissional contábil, a maioria dos pesquisados afirmou que está no mercado há mais de 10 anos, nessa faixa de tempo constam 28,47% dos profissionais (39 respondentes). Além disso, 14,6% da amostra atua entre 6 e 10 anos, o que evidencia a experiência dos profissionais pesquisados na função exercida. Quanto à renda dos profissionais pesquisados, 40,88% (56 respondentes) recebem até 2 salários (na época, R\$ 2.200,00), 19,71% recebem até 3 salários (R\$ 3.300,00), 16,06% recebem acima de 5 salários (R\$ 5.500,00), 8,76% recebem até 5 salários (R\$ 5.500,00), seguido de 8,03% que não possuem rendimento e 6,56% (9 pessoas) recebem até 4 salários (R\$ 4.400,00).

Quanto à satisfação em relação ao curso e ao trabalho, a maioria declarou-se satisfeita com a escolha realizada (46,72%, 64 respondentes). Seguidos de 32,85% profissionais que se consideram nem satisfeitos, nem insatisfeitos com sua escolha, 8,76% dos profissionais percebem-se totalmente satisfeitos com sua carreira, e 11,67% dizem-se insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos com a escolha de carreira. Chama atenção que quase 12% da amostra encontra-se desgostosa com a formação e a profissão escolhidas, o que pode refletir na saúde mental e engajamento desses profissionais.

4.2 Ansiedade

Nesta seção, inicialmente contempla-se a dimensão de ansiedade-estado, que se refere a um estado emocional transitório caracterizado por sentimentos subjetivos de tensão que podem variar em intensidade ao longo do tempo (Spielberger, Gorsuch & Lushene, 1970). Na Tabela 2 constam as frequências por item da escala, bem como as estatísticas descritivas para as 20 assertivas pesquisadas (IDATE-Estado).

Tabela 2 - Medidas descritiva para as assertivas de ansiedade-estado (n = 137)

Variáveis*	Frequência					Médias Descritivas			
	1	2	3	4	5	Mediana	Média	D. Padrão	Razão (%)
AE_01i	15	27	54	33	8	3	2,94	1,056	58,83
AE_02i	6	32	51	36	12	3	3,12	1,008	62,34
AE_04	6	26	38	41	26	2	2,04	1,162	40,88
AE_05i	57	42	20	11	7	3	3,34	1,101	66,86
AE_06	9	21	40	48	19	2	2,49	1,278	49,78
AE_07	41	30	35	20	11	4	3,69	1,173	73,87
AE_08i	7	15	34	38	43	2	2,18	1,088	43,80
AE_09	41	53	24	14	5	4	3,82	1,169	76,50

Variáveis*	Frequência					Médias Descritivas			
	1	2	3	4	5	Mediana	Média	D. Padrão	Razão (%)
AE_10i	8	10	29	41	49	3	2,87	1,305	57,37
AE_11i	27	28	35	30	17	3	3,12	1,071	62,34
AE_12	11	26	48	40	12	3	3,25	1,199	64,96
AE_13	14	20	44	36	23	3	3,23	1,317	64,53
AE_14	14	36	20	39	28	3	2,85	1,387	56,93
AE_15i	31	28	31	25	22	2	2,50	1,092	49,93
AE_16i	30	40	39	25	3	3	3,07	1,041	61,46
AE_17	14	24	50	46	8	4	3,61	1,113	72,26
AE_18	6	18	31	50	32	3	2,78	1,316	55,62
AE_19i	30	27	42	19	19	3	3,28	1,062	65,55
AE_20i	11	15	51	45	15	3	3,32	1,124	66,42

"i" não invertidas para a análise descritiva.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Diante da Tabela 2, destaca-se que todas as assertivas atingiram as extremidades em seu mínimo 1 e máximo 5. Em relação a mediana, as assertivas AE_07, AE_09 e AE_17 apresentaram maior pontuação auferindo 4 como mediana, assim, constata-se que os respondentes se sentem preocupados com futuros problemas, ansiosos e estão preocupados no seu trabalho, respectivamente. Já, as variáveis AE_04 "sinto-me arrependido", AE_06 "sinto-me perturbado", "sinto-me descansado" e AE_15i "sinto-me descontraído" apresentaram menores valores, auferindo 2 como mediana. Isso demonstra que os profissionais não se encontram arrependidos e nem perturbados, e devido às responsabilidades do trabalho não se sentem descansados e não trabalham descontraídos.

Para a média, o menor valor auferido foi 2,19 na variável AE_08i "sinto-me descansado" o que demonstra que o trabalho dos profissionais é bastante cansativo. O estudo de Silva (2020) também constatou que profissionais da área declaram que sentem cansaço durante a realização do seu trabalho. A assertiva AE_09 "sinto-me ansioso" apresentou o maior valor de média auferindo 3,82, evidenciando que os profissionais se sentem altamente ansiosos em relação ao trabalho na área contábil. Hernandes (2011) relata que profissionais contábeis enfrentam uma carga excessiva de trabalho o que tem levado muitos a se afastarem de suas atividades por problemas relacionados ao estresse e transtorno de ansiedade.

Destacam-se ainda os valores encontrados no desvio padrão. O menor desvio padrão foi atingido na assertiva AE_02i "sinto-me seguro" no valor de 1,00, o que demonstra que grande parte dos entrevistados se sentem da mesma maneira em relação a respectiva afirmativa. Já, o maior desvio padrão foi alcançado em AE_14 "sinto-me uma pilha de nervos" (1,38), o que aponta menor uniformidade das respostas entre os respondentes.

As frequências apresentadas na Tabela 2 corroboram com os resultados alcançados na estatística descritiva. Por exemplo, na AE_14 que apresentou maior desvio padrão verifica-se que as pontuações para os cinco pontos da escala ficaram distribuídos de modo heterogêneo.

Além disso, AE_9 e AE_7 apresentaram maiores pontuações nas frequências 4 e 5 (muitíssimo), o que suporta as maiores médias das assertivas. Ainda, AE_04, AE_05, AE_08 obtiveram maiores pontuações na frequência 1, indicando que absolutamente não se sentem arrependidos, perturbados ou descansados.

Cabe destacar que os profissionais pesquisados se sentem preocupados e tensos, o que pode contribuir para um maior transtorno de ansiedade. Esse resultado é suportado por Silva (2020) e Linn e Treter (2017), que apontam que os profissionais que se sentem nervosos e tensos tendem a ser mais ansiosos e estressados, e que os problemas de estresse no trabalho interferem nas atividades do dia a dia.

A Tabela 3 apresenta as frequências e estatística descritiva para as assertivas da pesquisa relacionada a IDATE-traço.

Tabela 3 - **Medidas descritiva para as assertivas de ansiedade-traço (n = 137)**

Variáveis*	Frequência					Médias Descritivas			
	1	2	3	4	5	Mediana	Média	D. Padrão	Razão (%)
AT_01i	5	17	54	56	8	3	3,31	0,888	66,13
AT_02	8	36	36	33	24	3	3,21	1,185	64,23
AT_03	39	27	24	35	12	3	2,66	1,357	53,28
AT_04	19	26	30	39	23	3	3,16	1,296	63,21
AT_05	26	36	31	32	12	3	2,77	1,250	55,33
AT_06i	33	42	42	15	5	2	2,39	1,080	47,88
AT_07i	16	39	45	32	5	3	2,79	1,046	55,77
AT_08	20	39	33	29	16	3	2,87	1,242	57,37
AT_09	13	36	26	36	26	3	3,19	1,281	63,80
AT_10i	7	8	38	65	19	4	3,59	0,974	71,82
AT_11	5	22	38	39	33	4	3,53	1,131	70,66
AT_12	14	31	32	39	21	3	3,16	1,232	63,21
AT_13	8	34	52	35	8	3	3,01	0,989	60,15
AT_14	13	22	44	35	23	3	3,24	1,191	64,82
AT_15	29	31	33	32	12	3	2,76	1,269	55,18
AT_16i	13	31	39	49	5	3	3,01	1,058	60,29
AT_17i	12	28	30	38	29	3	3,32	1,260	66,42
AT_18i	18	33	18	31	28	3	3,13	1,344	62,63
AT_19i	9	29	37	50	12	3	3,20	1,077	63,94

*"i" não invertidas para a análise descritiva.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Com base na Tabela 3, percebe-se que para a mediana a assertiva AT_06i "sinto-me descansado" apresentou a menor pontuação, auferindo 2, o que constata o fato de que os profissionais não se sentem descansados no seu dia a dia. Já, as variáveis AT_10i "sou feliz", AT_11 "deixo-me afetar muito pelas coisas" e AT_20 "Fico tenso e perturbado quando penso em meus problemas do momento" apresentaram maior valor, auferindo 4 como mediana. Isso demonstra que os mesmos são felizes na sua carreira, ainda que sejam afetados pelo que ocorre, e estão tensos e preocupados com seus afazeres. Destaca-se, conforme Castro, Oliveira, Morais e Gai (2020), que em ambientes incertos, como o período de pandemia, a informação contábil de qualidade torna-se ainda mais fundamental, devendo o profissional prestar informações mais rápidas subsidiando melhores decisões, e essa pressão reflete na saúde mental dos profissionais da contabilidade.

Para a média, o menor valor auferido foi 2,39 na variável AT_06i "sinto-me descansado" o que demonstra que o trabalho dos profissionais é bastante cansativo, assim como visto anteriormente. A assertiva AT_10i "sou feliz" apresentou o maior valor de média auferindo 3,591, o que vai ao encontro do estudo que busca verificar como os profissionais se sentem em relação a ansiedade que seu trabalho gera, e apesar de se sentirem cansados e ansiosos, ainda sim a grande maioria é feliz na profissão.

Destacam-se ainda os valores encontrados no desvio padrão, a AT_01i "sinto-me bem" apresentou o menor desvio padrão no valor de 0,888, o que demonstra que grande parte dos entrevistados se sentem da mesma maneira em relação a afirmativa. Já, o maior desvio padrão ocorreu na assertiva AT_18i "Levo os desapontamentos tão sério que não consigo tirá-los da cabeça", o que demonstra maior volatilidade nas respostas desta questão.

Para as frequências percebe-se que vão ao encontro dos resultados alcançados na estatística descritiva. Por exemplo, AT_18i que apresentou maior desvio padrão, nas frequências as pontuações para os cinco pontos da escala ficaram distribuídos de modo heterogêneo. Além disso, AT_10i "sou feliz" apresentou maiores pontuações nas frequências 4 e 5 (muitíssimo), o que suporta as maiores média e mediana da assertiva. Ainda, AT_3 obteve a maior pontuação na frequência 1, indicando que os profissionais absolutamente não sentem vontade de chorar na sua atividade profissional. Isto posto, a seguir analisa-se a estatística descritiva para os dois constructos de ansiedade (Tabela 4).

Tabela 4 - Estatística descritiva para as dimensões de ansiedade (n = 137)

Dimensão	Mediana	Média	Desvio Padrão	Razão (%)	Alfa de Cronbach
Ansiedade-Estado	3	3,05	0,384	60,91	0,936
Ansiedade-Traço	3	3,09	0,472	61,78	0,771

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Conforme apresentado na Tabela 4, nota-se que a dimensão ansiedade-estado alcançou o mínimo de 1,35 e o máximo de 5,0 pontos. Para ansiedade-traço o máximo foi 5,0 e o mínimo foi de 1,30 pontos. Em relação à mediana, as duas dimensões apresentaram 3,05 pontos. Quanto à média e razão, a dimensão com maior valor foi a ansiedade-traço, que auferiu 3,09, indicando razão moderada de ansiedade-traço. A ansiedade-estado alcançou média de 3,05, também classificada como uma razão de nível moderado.

Comparando as duas, percebe-se que estatisticamente (teste *t*) não existe diferença significativa entre as médias, portanto estado de ansiedade-estado, que se refere ao estado momentâneo, transitório, tenso, apreensivo e por possuir elevadas atividades no sistema nervoso autônomo tem a mesma média que o estado-traço que se relaciona com a personalidade da pessoa, por ser as reações diferenciadas diante das situações percebidas e ameaçadoras.

Logo, pessoas que possuem traço de ansiedade mais elevado tendem a perceber maior número de situações perigosas ou ameaçadoras e, conseqüentemente, respondem com o aumento da ansiedade-estado ($r_{sp} = 0,826$; $p < 0,05$) (Spielberger et al., 1970). Quanto à confiabilidade das respostas (alfa de Cronbach) os valores são superiores a 0,70, o que significa que os valores são aceitáveis e confiáveis, conforme recomendado por Hair et al. (2009).

4.3 Engajamento no Trabalho

A Tabela 5 apresenta a estatística descritiva para as assertivas de engajamento no trabalho.

Tabela 5 - Estatística descritiva para as assertivas de engajamento no trabalho (n = 137)

Variáveis	Mediana	Média	Desvio Padrão	Razão (%)
VI_1	3	3,09	0,946	61,90
VI_2	4	3,00	1,078	60,00
VI_3	4	3,12	1,257	62,48
VI_4	3	3,26	1,291	65,26
VI_5	3	3,28	1,043	65,69
VI_6	3	3,99	0,939	79,71
DE_1	3	3,49	1,065	69,78
DE_2	3	3,30	1,165	65,99
DE_3	4	3,12	1,239	62,48
DE_4	4	3,84	1,152	76,79
DE_5	4	3,78	1,123	75,62
AB_1	3	3,62	1,243	72,41
AB_2	4	2,96	1,277	59,12
AB_3	3	3,61	1,177	72,26
AB_4	3	3,57	1,035	71,39
AB_5	3	3,04	1,053	60,73
AB_6	4	3,21	1,233	64,23

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Avaliando a média dos indicadores o menor valor auferido foi de 2,96 em AB_2 “Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor”, o que demonstra que os profissionais em sua maioria não entram em estado de *flow* enquanto trabalham (Tabela 5). Já, a variável VI_6 “Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo” apresentou o maior valor de média auferindo 3,99, o que denota engajamento dos profissionais enquanto trabalham. Essa variável também apresentou o menor desvio padrão (0,939), o que demonstra que grande parte dos entrevistados se sentem da mesma maneira em relação a afirmativa. Segundo Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013), um indivíduo engajado percebe quando está inspirado ao identificar que sente prazer nas atividades que realiza, mesmo diante de dificuldades, e sua tarefa é executada de tal forma que ele e a organização são beneficiados em algum nível.

O maior desvio padrão ocorreu na assertiva VI_4 “Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos”, evidenciando heterogeneidade nas respostas. Isso sinaliza que nem todos os respondentes assumem posicionamento similar em relação a questão. Para Veiga e Torga (2020) trabalhar por períodos longos não necessariamente é sinônimo de maior produtividade, o que pode suportar tal resultado. Posteriormente, analisou-se a estatística descritiva para as dimensões de engajamento, conforme detalha a Tabela 6.

Tabela 6 - Estatística descritiva para as dimensões de engajamento no trabalho (n = 137)

Dimensões	Mediana	Média	Desvio Padrão	Razão	Alfa de Cronbach
Vigor	3,33	3,29	0,786	65,84%	0,807
Dedicação	3,80	3,51	0,956	70,13%	0,888
Absorção	3,50	3,33	0,847	66,69%	0,816
Engajamento	3,53	3,37	0,806	67,01%	0,937

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Nas dimensões, para mínimos e máximos, as extremidades foram alcançadas em todas as dimensões (Tabela 6). A dimensão que apresentou maior mediana foi dedicação (3,80), seguida de absorção (3,50) e vigor (3,33). Para as médias, as dimensões de dedicação e absorção apresentaram razão alta (Tabela 6), indicando que os profissionais são altamente dedicados (3,50) e concentrados (3,33). O desvio padrão é baixo em todas as dimensões, o que revela homogeneidade nas respostas.

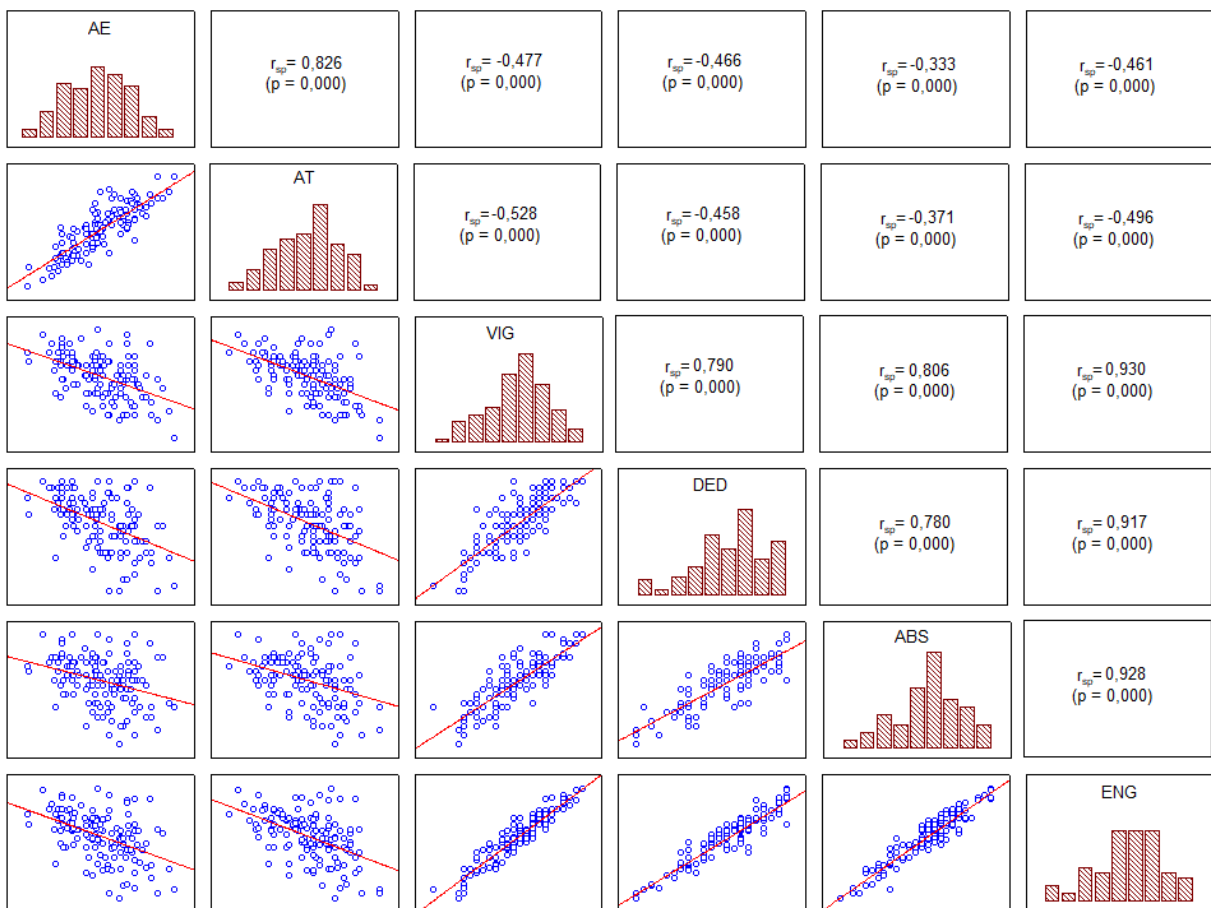
Os resultados demonstram que os profissionais são engajados no trabalho, e por isso apresentam altas pontuações para dedicação e absorção, e moderada pontuação para vigor (tendendo à uma pontuação alta). Conforme Schaufeli e Salanova (2007), alto nível de dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experimentar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Enquanto, alta absorção diz respeito a estar completamente absorvido e envolvido em seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007).

Quanto à confiabilidade das respostas, os valores foram superiores a 0,70, o que significa que os valores são satisfatórios (Hair et al., 2009). Ainda, conforme apresentado na Tabela 6 nota-se que para o constructo de engajamento no trabalho apurou-se que a mediana é de 3,53 pontos. No que tange a média, o engajamento foi de aproximadamente 3,37 (razão alta). Schaufeli e Bakker (2004) afirmam que, quanto mais alto o escore identificado em vigor, dedicação e absorção, maior será o engajamento no trabalho. Tendo em vista os resultados obtidos, considera-se que os profissionais da contabilidade se encontram altamente engajados no exercício do seu trabalho (Tabela 6).

4.4 Ansiedade e Engajamento no Trabalho

Para mensurar a associação entre as dimensões de ansiedade e engajamento utilizou-se a análise de correlação dos postos das dimensões, a correlação de Spearman (Figura 1).

Figura 1. Correlação entre ansiedade e engajamento



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir dos valores apresentados na Figura 1, observou-se que as correlações entre as dimensões do engajamento no trabalho apresentaram correlações positivas significativas ($p < 0,05$). Verificou-se que a dimensão de vigor, com base na classificação de Hulley et al. (2003), está fortemente correlacionada com a dimensão absorção (0,806) e que está fortemente cor-

relacionada com a dimensão de dedicação (0,790). Enquanto a dimensão de absorção também está fortemente correlacionada com a dimensão de dedicação (0,780). Isso revela que as três dimensões de engajamento no trabalho relacionam-se entre si de modo significativo, positivo e forte. Tais resultados são suportados pelos achados de Santos (2021), que em sua pesquisa também encontrou resultados positivos para as três dimensões.

Logo, quando o profissional da contabilidade é dedicado, também tende a ser vigoroso e concentrado no trabalho. O inverso também é verdadeiro, sendo que aquele profissional que é menos dedicado no trabalho, tende a ser menos vigoroso e menos concentrado na profissão. Isso corresponde a estar engajado, aspecto motivacional positivo, caracterizado por vigor que é a energia, dedicação que é estar fortemente envolvido e absorção que é estar concentrado, sempre relacionado ao trabalho, que implica sentimento de realização que envolve estado cognitivo positivo e que é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social (Bakker et al., 2012; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Para as dimensões de ansiedade, infere-se que a dimensão de ansiedade-estado está positiva e fortemente correlacionada com a dimensão de ansiedade-traço (0,826) (Hulley et al., 2003). Ansiedade-estado refere-se a responder pessoalmente de maneira estável, porém em certas situações lidar com maior ansiedade, já ansiedade-traço refere-se a uma predisposição pessoal de estar ansioso em diversos momentos da vida (Spieberger, 1970). Em concordância com essas definições, infere-se que estas duas dimensões resultam em um complemento, pois quando os profissionais da contabilidade apresentam alto nível de ansiedade-estado existe uma tendência de também se evidenciar alto nível de ansiedade-traço.

Quanto à relação entre as dimensões de ansiedade e engajamento, cabe ressaltar que as três dimensões de engajamento do trabalho estão negativamente correlacionadas com a dimensão de ansiedade-estado (Hulley et al., 2003). Para as dimensões de vigor e dedicação as associações foram moderadas (-0,477 e -0,466, respectivamente). Para absorção a correlação foi fraca, -0,333. Isso demonstra que o profissional de contabilidade que apresenta maiores níveis de ansiedade-estado, um estado emocional transitório, condição do organismo caracterizada por sentimentos de tensão e apreensão conscientemente percebidos (Spieberger, 1970), tende a ser menos engajado no trabalho, evidenciando menores níveis de vigor, dedicação e absorção.

Quando observada a correlação entre as dimensões de engajamento e ansiedade-traço, os resultados também apontam para associações negativas, sendo forte com vigor (-0,528), moderada com dedicação (-0,458) e fraca com absorção (-0,371) (Hulley et al., 2003). Isso significa que o profissional de contabilidade que apresenta alto nível de ansiedade-traço, que se refere a diferenças individuais estáveis de propensão à ansiedade, é a forma como a pessoa tende a reagir em situações percebidas como ameaçadoras (Spieberger, 1970), tende a apresentar menores níveis de vigor, dedicação e absorção no trabalho.

Diante disso, percebe-se que ocorreram relações significativas entre as dimensões da ansiedade e do engajamento no trabalho. Sendo que, tanto para ansiedade-estado quanto para ansiedade-traço as associações foram negativas, suportando as hipóteses estabelecidas (H1 e H2). Infere-se que a ansiedade-estado, que se refere a uma condição/reação transitória de tensão e apreensão (Andrade & Gorenstein, 1998; Spieberger et al., 1970), se mostrou como algo negativo para o engajamento no trabalho. Semelhante a ansiedade-traço, que corresponde a um aspecto estável (Spieberger et al., 1970) e está relacionada à propensão do indivíduo lidar com

maior ou menor ansiedade ao longo da vida (Fioravanti et al., 2006), e refletiu negativamente no engajamento.

A partir dos efeitos específicos da organização do trabalho sobre a vida mental dos trabalhadores resulta uma ansiedade particular partilhada por uma grande parte da população trabalhadora: é o sentimento de esclerose mental, de paralisia da imaginação, de regressão intelectual, de certo modo, despersonalização (Dejours, 1987). Do ponto de vista prático, há demandas crescentes por parte dos trabalhadores e de suas entidades representativas, além de profissionais da área do direito e da saúde, pelo estabelecimento do nexo entre transtornos mentais e trabalho, pois trata-se de um problema grave, sobretudo, se levar em conta que os transtornos mentais ocupam os primeiros lugares nas estatísticas em torno dos motivos de afastamentos do trabalho (Machado, Soratto & Codo, 2010).

Diante das transformações do ambiente e das relações de trabalho, modificou-se também o perfil de morbidade dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, as doenças ocupacionais, com destaque para o adoecimento mental (Cordeiro, Mattos, Cardoso, Santos, & Araújo, 2016). Os Transtornos Mentais e Comportamentais - TMC decorrentes de situações do processo do trabalho são uma preocupação crescente para a saúde do trabalhador (Landsbergis, Grzywacz, & LaMontagne, 2014). Dentre os TMC, os transtornos de ansiedade são aqueles em que as características da ansiedade são desproporcionais em relação ao estímulo, interferindo negativamente na qualidade de vida (Guimarães et al., 2015).

Neste panorama, a consciência com a saúde mental é imprescindível para o profissional, visto que a presença de profissionais com transtornos mentais atuantes no mercado de trabalho gera prejuízos não só para sua saúde física e mental, mas também para as empresas na qual estão inseridos, pois a figura desse profissional demandaria gastos dispendiosos de seus contratantes (Randow, Tuler & Oliveira, 2021). O que corrobora aos achados do presente estudo, visto que a ansiedade-traço e a ansiedade-estado correlacionam negativamente com o engajamento profissional.

5 CONCLUSÃO

Os profissionais da contabilidade vivem em um contexto de muita responsabilidade e em constante adaptação às mudanças advindas de alterações de legislação e atualizações. Frente a isso, ser engajado na profissão e lidar com a ansiedade requerem atenção. Diante disso, neste estudo questionou-se: qual a relação entre os sintomas de ansiedade e as dimensões de engajamento no trabalho em profissionais da Contabilidade? Para isso foi aplicado um questionário a profissionais de contabilidade do Brasil, contemplando escalas validadas sobre ansiedade e engajamento.

Isto posto, para responder o problema de pesquisa levantado, inicialmente descreveu-se o perfil dos profissionais de contabilidade pesquisados. De modo geral, a amostra pesquisada é composta por mulheres, solteiras, com mais de 16 e menos de 30 anos, que cursou ou está cursando a graduação em Ciências Contábeis. Quanto à função, contador e auxiliar foram as mais citadas. O estudo também destaca que os pesquisados seguiram a escolha da carreira por motivação do mercado de trabalho e admiração. Além disso, demonstra que os respondentes

são experientes nos cargos que ocupam, atuando há mais de 10 anos na profissão e em sua maioria, consideram-se satisfeitos a profissão escolhida.

Em seguida, as variáveis e os constructos da ansiedade enquanto estado (que reflete uma reação transitória) e traço (refere-se a um aspecto mais permanente) dos profissionais foram identificados. Constatou-se que os trabalhadores da área contábil se consideram ansiosos. A média dos constructos evidenciou pontuações moderadas, tanto para a ansiedade-estado, quanto para a traço. Cabe destacar que a ansiedade-traço obteve maior média de pontuação, demonstrando que os profissionais apresentam mais sintomas de ansiedade de modo duradouro, contínuo, frente aos sintomas transitórios. No entanto, verificou-se que não há diferença significativa entre as ansiedades traço e estado.

Para o engajamento, a dimensão dedicação obteve maior média de pontuação, demonstrando que esses profissionais se sentem orgulhosos do trabalho que realizam, o consideram cheio de significado e propósito. A dimensão absorção também apresentou razão alta, revelando que os profissionais ficam concentrados e sentem-se felizes quando estão intensamente envolvidos com o trabalho. A menor pontuação ocorreu na dimensão vigor, ainda sendo considerada em razão moderada, evidenciando que os profissionais contábeis são persistentes e conseguem se adaptar facilmente às adversidades no trabalho, assim como, se mantêm trabalhando por períodos longos. Esses resultados demonstram que frequentemente esses profissionais sentem-se vigorados, dedicados e concentrados no exercício do seu trabalho na área contábil. Tendo em vista os resultados auferidos, constata-se que os profissionais contábeis são engajados no seu trabalho.

Na sequência, realizou-se a correlação entre as dimensões das escalas de ansiedade com engajamento no trabalho dos profissionais da área contábil. Neste sentido, a correlação demonstrou que existe associação forte entre as dimensões de ansiedade (traço e estado), o que é suportado pela literatura. Além disso, as três dimensões, dedicação, vigor e absorção estão fortemente relacionadas entre si, logo, quando o profissional da contabilidade é dedicado, também tende a ser vigoroso e concentrado no trabalho.

Para as associações entre as escalas, auferiu-se correlações significativas e negativas para todas as dimensões. Correlações moderadas (Vigor e Dedicação) e fraca (Absorção) foram verificadas para a dimensão de ansiedade-estado, demonstrando que o profissional de contabilidade que apresenta maiores níveis de ansiedade-estado tende a ser menos engajado no trabalho. Bem como, apurou-se associações: forte (Vigor), moderada (Dedicação) e fraca (Absorção), com a dimensão de ansiedade-traço, o que denota que os profissionais que apresentam maiores níveis de ansiedade-traço tendem a ser menos engajados em seu trabalho. Assim, as hipóteses estabelecidas foram suportadas e concluiu-se que para a amostra pesquisada há uma relação negativa entre os sintomas de ansiedade e as dimensões de engajamento no trabalho.

Este estudo apresenta contribuições práticas, teóricas e sociais, visto que não foi possível identificar nenhum estudo que contemplasse concomitantemente as duas temáticas aqui pesquisadas, ansiedade e engajamento junto à área contábil, o que reforça o caráter original da pesquisa. Apresenta contribuições científicas para instituições de ensino, órgãos de classe e empresas do setor, a respeito da definição e conhecimento do perfil e comportamento dos profissionais de contabilidade. Para a sociedade, este trabalho apresenta contribuições no sentido de demonstrar os sintomas da ansiedade e os níveis de engajamento no trabalho, principalmente em um período de pandemia, o que pode auxiliar os gestores e representantes de classe quanto

às medidas a serem tomadas, principalmente voltadas ao bem-estar e saúde dos profissionais da contabilidade.

Como limitações da pesquisa cita-se a adoção de questionário que, de certo ponto, restringe a validade dos resultados, pois pode haver outras variáveis que contribuem para a verificação das dimensões de ansiedade, bem como, outras variáveis que determinam o engajamento no trabalho, que não foram consideradas. Outro limitador refere-se à escassez de estudos e conceitos voltados ao engajamento, principalmente na área contábil, e uma escassez ainda maior para as pesquisas voltadas à ansiedade em profissionais dessa relevante área da sociedade. Por fim, relata-se a dificuldade de estimar com fidedignidade o tamanho da população de profissionais da área de contabilidade, quais sejam, contadores, assistentes, auxiliares, auditores, peritos, estagiários, trainees, dentre outros atuantes no Brasil.

Isto posto, os resultados encontrados, embora específicos de profissionais de contabilidade brasileiros, podem ser analisados, comparados e inspirar novas pesquisas em outros países, que venham a contribuir e incentivar o desenvolvimento de estudos voltados ao comportamento e à saúde mental do profissional contábil. Para futuras pesquisas, ainda, sugere-se a adoção de diferentes meios para coleta de dados, como a realização de entrevistas em profundidade com esses profissionais, bem como, a consideração de variáveis distintas para análise, aspectos voltados à cultura ou à formação profissional, por exemplo. O aprofundamento teórico dos constructos de ansiedade e engajamento no trabalho são motivados na área contábil tendo em vista sua tamanha importância. Por fim, futuros estudos podem replicar a presente pesquisa, assim como, segregar os profissionais da área por regiões nacionais ou por função exercida.

REFERÊNCIAS

- Andrade, L. H. S. G., & Gorenstein, C. (1998). Aspectos gerais das escalas de avaliação de ansiedade. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 25(1): 179-290.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: Na emerging concept in occupational health psychology. *Journal Work e Stress*, 22(3), 187-200.
- Biaggio, A. M. B., & Natalício, L. (1979). *Manual para o Inventário de Ansiedade Traço-Estado (IDATE)*, Centro Editor de Psicologia Aplicada - CEPA, Rio de Janeiro, 1979.
- Castro, B. L. G., Oliveira, J. B. B., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). Covid-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3): 1-5. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Coelho, W. E., & Nascimento, E. M. (2020). A ansiedade dos mestrandos e doutorandos em Contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14, e172020. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.172020>
- Cordeiro, T. M. S. C., Mattos, A. I. S., Cardoso, M. C. B., Santos, K. O. B., & Araújo, T. M. (2016). Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho entre trabalhadores na Bahia: estudo descritivo, 2007-2012. *Epidemiol. Serv. Saúde*, 25(2): 363-373, abr-jun.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 2a. ed. São Paulo: Cortez.

- Dejours, C. (1992). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In J.-F. Chanlat (Ed.), *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas* (p. 150-173). São Paulo, SP: Atlas.
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4): 140-162. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v8i4.396>
- Fioravanti A. C. M., Santos, L. F., Maissonette, S., Cruz, A. P. M., & Fernandez J. L. (2006). Avaliação da estrutura fatorial da escala de Ansiedade-traço do IDATE. *Avaliação Psicológica*, 5(2): 217-224.
- Gressler, L. A. (2007). *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. 3a. ed. São Paulo: Loyola.
- Guimarães, A. M. V., Silva Neto, A. C. da, Vilar, A. T. S., Almeida, B. G. da C., Fermoseli, A. F. de O., & Albuquerque, C. M. F. de. (2015). Transtornos de ansiedade: um estudo de prevalência sobre as fobias específicas e a importância da ajuda psicológica. *Caderno de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde - UNIT - ALAGOAS*, 3(1): 115-128. Recuperado de <https://periodicos.set.edu.br/fitsbiosauade/article/view/2611>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Tradução A. Sant'Anna. 6a. ed. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hernandes, A. (2011). *O estresse e o profissional da contabilidade*. João Pessoa. <https://administradores.com.br/artigos/o-estresse-e-oprofissional-da-contabilidade>
- Hulley, S. B., Cummings S. R., Browner, W. S., Grady, D., Hearst, N., & Newman, T. B. (2003). *Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica*. 2a. ed. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Krüger, C., Santos, R. M. dos, & Lopes, L. F. D. (2021). O profissional de auditoria: comportamento planejado e engajamento no trabalho. *Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 10(1), 117-139. <https://doi.org/10.31512/gesto.v10i1.538>
- Landsbergis P. A., Grzywacz J. G., & LaMontagne A. D. (2014). Work organization, job insecurity, and occupational health disparities. *Am J Ind Med.*, 57(5): 495-515. DOI: 10.1002/ajim.22126
- Linn, A. C. M., & Treter, J. (2017). *Saúde Emocional do Profissional Contábil: Mitos ou Verdades?* Cruz Alta. https://home.unicruz.edu.br/wpcontent/uploads/2017/12/Sa_de-Emocional-do-Profissional-Cont_bil-Mitos-ouVerdades.pdf
- Lopes, D. D. (2018). *Comprometimento e entrenchamento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos do IFFAR - Campus Alegrete*. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UPF, Passo Fundo, RS.
- Lopes, L. F. D (2016). *Métodos quantitativos*. 1a. ed. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria.
- Lucena, W. G. L., Fernandes, M. S. A., & Silva, J. D. G. (2011). A Contabilidade Comportamental e os Efeitos Cognitivos no Processo Decisório: uma Amostra com Operadores da Contabilidade. *Revista Universo Contábil*, 7(3): 41-58. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20117>
- Machado, J., Soratto, L., & Codo, W. (2010). *Saúde e trabalho no Brasil, uma revolução silenciosa: o NTEP e a previdência social*. Petrópolis: Vozes.
- Marques, J. R. (2013). *Coaching e Carreira: Técnicas poderosas, resultados extraordinários*. 1a. ed. Goiânia: Editora IBC.
- Moraes, C. Z., Martelo, M. R., & Nogueira, M. L. (2013). Qualidade de vida no trabalho: análise de um escritório de contabilidade. *Revista Estudos*, 40(1): 79-93. <http://dx.doi.org/10.18224/est.v40i1.2695>
- Motta, P. R. (2012). Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, 11(2-3), 22-37.
- Nabuco, G., Oliveira, M. H. P. P., & Afonso, M. P. D. (2020). O impacto da pandemia pela COVID-19 na saúde mental: qual é o papel da Atenção Primária à Saúde? *Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade*, 15(42): 1-15. [https://doi.org/10.5712/rbmfc15\(42\)2532](https://doi.org/10.5712/rbmfc15(42)2532)
- Neiva, J. F. O. (2010). Estabelecimento de metas e ansiedade traço na aquisição de habilidades motoras. Dissertação de Mestrado, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.39.2010.tde-08122010-075939

- Nolli, J. G., Mazzioni, S., & Magro, C. B. (2018). Percepção de estudantes e egressos de ciências contábeis sobre a adesão das empresas brasileiras às IFRS. *Ambiente Contábil*, 10(2): 228-247.
- Oliveira, G. F., Pereira, T. N., Carreiro, D. L., Coutinho, W. L. M., & Coutinho, L. T. M. (2017). Existe relação entre transtorno de ansiedade e trabalho entre estudantes de psicologia? *Revista Laborativa*, 6(especial): 27-42.
- Passoni, M. D., Correia, G. B., & Borçato, E. C. (2018). Características qualitativas das demonstrações contábeis à luz da nova estrutura conceitual: um estudo de caso. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 19(2): 257-272, jul./dez. <https://core.ac.uk/download/pdf/235579508.pdf>
- Peres, R. S., Medeiros, L. R. R. de, Bernardo, L. B., Santos, A. E. T. dos; Cristina, L. C., & Silva, A. J. F. (2016). Fatores de pressão no trabalho de contadores que atuam em escritórios de contabilidade na cidade de Belo Horizonte - MG. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 5(9).
- Preziosi, A. G. (2021). *A influência da sustentabilidade no engajamento da geração Z no trabalho*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Randow, G. L. F. V., Tuler L. C. M., & Oliveira, R. T. S. A. (2021). Os desdobramentos do home office durante a pandemia: o novo ambiente de trabalho e suas consequências. *Noite Acadêmica*, 1(16): 1-15.
- Ribeiro, H. K. P., Santos, J. D. M., Silva, M. G., Mederio, F. D. A., & Fernandes, M. A. (2019). Transtornos de ansiedade como causa de afastamentos laborais. *RBSO - Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 44(1): 1-8. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000021417>
- Sahu, P. (2020). Closure of universities due to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): impact on education and mental health of students and academic staff. *Cureus*, 12(4). doi:10.7759/cureus.7541
- Santos, A. C. R. C. dos, Castro, R. C. M. L. de, & Vogel, D. (2018). Ansiedade nas organizações e no ambiente universitário: como minimizar um dos males do século? *Revista Científica UMC*, Edição Especial PIBIC: 1-4. <http://seer.umc.br/index.php/revistaumc/article/viewFile/421/313>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1): 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational & Psychological Measurement*, 66(4): 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2014). *What is engagement? Employee engagement in theory and practice*. UK: Routledge.
- Silva, A. A. V. R. da. (2020). *A relação entre trabalho e saúde mental do profissional contábil paraibano*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal da Paraíba, 47 p.
- Sintema, E. J. (2020). Effect of COVID-19 on the performance of grade 12 students: Implications for STEM education. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 16(7): 1851. <https://doi.org/10.29333/ejmste/7893>
- Souza, F. F., Kachenski, R. B., & Costa, F. (2021). Escritórios de contabilidade e sua relação com os clientes frente à crise da COVID-19. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 20(1): 3138. <https://doi.org/10.16930/2237-766220213138>
- Spielberger, C. D. (1972). *Anxiety: Current trends in theory and research: I*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-657401-2.50008-3>
- Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., & Lushene, R. E. (1970). *Manual para o inventário de ansiedade traço-estado*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(1): 1007-1021. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.79.6.1007>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2): 207-217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>

Veiga, D. V. A., & Torga, E. M. M. (2020). Engajamento no trabalho e suas contribuições para a produtividade em uma empresa de varejo mineira. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE*, Belo Horizonte, MG, 9. Doi: 10.14211/xi-egepe-118009

Zonatto, V. C. da S., Lunardi, M., Degenhart, L., & Gonçalves, B. da S. (2021). Efeitos das vivências de prazer e sofrimento patogênico no trabalho de profissionais da área de contabilidade. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(18): 270-289. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.70971>

AUDITORIA DE INOVAÇÃO: ANÁLISE DAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS

INNOVATION AUDIT: FOOTWEAR INDUSTRY ANALYSIS

JACYARA CRISTINA LUCAS MORATO
jacyaracris321@gmail.com

NATASHA PATRÍCIA DUARTE FARIA
natashaduartefaria@gmail.com>

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA
professorfrederico@yahoo.com.br

MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA
magenore@yahoo.com.br

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo avaliar o grau de maturidade da inovação em empresas calçadistas de Nova Serrana-MG, sustentado pelo modelo teórico proposto por Tidd e Bessant (2015). Para tanto realizou-se um estudo teórico sobre a temática envolvendo a literatura associada a temática, bem como as ferramentas de mensuração. Como metodologia aplicou-se uma pesquisa de caráter qualitativo envolvendo as 10 maiores empresas do setor calçadista de Nova Serrana - MG. O estudo evidenciou que no constructo 'Estratégia' não há um alinhamento definido entre estratégia e inovação. Em contrapartida, a categoria 'Processos' apresentou alto desempenho, identificando a inovação em todas as etapas. As dimensões 'Organização Inovadora' e 'Relacionamentos' evidenciaram médias bem equilibradas. Por fim, o constructo 'Aprendizagem' revelou carências relacionadas aos meios de captar valores e gerar resultados. A partir deste estudo identificou-se potenciais melhorias ao processo e lacunas associadas à estratégia, mensuração e indicadores da inovação.

Palavras-chave: Gestão da Inovação, Auditoria da Inovação, Grau de Maturidade. Indústria Calçadista, Nova Serrana - MG.

ABSTRACT

The research aimed to evaluate the degree of maturity of innovation in footwear companies in Nova Serrana-MG, supported by the theoretical model proposed by Tidd and Bessant (2015). For that, a theoretical study was carried out on the theme involving the literature associated with the theme, as well as the measurement tools. As a methodology, a qualitative survey was applied involving the 10 largest companies in the footwear sector in Nova Serrana - MG. The study showed that in the 'Strategy' construct there is no defined alignment between strategy and innovation. In contrast, the 'Processes' category showed high performance, identifying innovation at all stages. The dimensions 'Innovative Organization' and 'Relationships' showed well-balanced averages. Finally, the 'Learning' construct revealed deficiencies related to the means of capturing values and generating results. From this study, potential improvements to the process and gaps associated with strategy, measurement and innovation indicators were identified.

Keywords: Innovation Management, Innovation Audit, Maturity Degree, Footwear Industry, Nova Serrana-MG.



1 INTRODUÇÃO

As inúmeras transformações ocorridas no cenário mercadológico, sobretudo nas duas últimas décadas do século XX, afetaram diretamente a lógica laboral do mercado de trabalho, gerando uma alta complexidade dos processos organizacionais (HIPÓLITO, 2000). Estas mudanças fizeram com que as organizações revisassem os seus ativos, evidenciando de forma nítida a valorização da informação e do conhecimento, sendo fonte potencial para a obtenção de diferenciais competitivos, fazendo com que se adaptassem ao novo cenário (CRAWFORD, 1994). Assim, as empresas passaram a demandar profissionais altamente competentes que fossem capazes de agregar valor aos seus negócios e entregar os resultados propostos, transformando-as em organizações mais competitivas, tendo em vista a alta exigência do mercado por bens e serviços que pudessem atender aos clientes e consumidores, cada vez mais exigentes, de forma satisfatória (DUTRA, 2001). Nessa proposta a ordem se traduziu em rápida adaptação, e as estratégias organizacionais precisaram se moldar a esse novo cenário (PEREIRA; SILVA; ZANETTI, 2016). Magaldi e Salibi Neto (2020, p. 72) ainda ratificam que a “estratégia deve ser flexível, capaz de contribuir para que a organização tome decisões com agilidade em resposta às movimentações cada vez mais velozes do mercado”.

A exigência do mercado por bens e serviços cada vez melhores, alinhada à alta competitividade, fez com que a inovação se tornasse um dos fatores mais importantes para a geração de valor para as organizações (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007; CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011; PORTO, 2013). Nesse sentido, a busca e o gerenciamento da inovação precisam ser contínuos e sistemáticos (LEMOS, 2019). Tigre (2006) já afirmava que a inovação se apresentava cada vez mais como impulsionadora do crescimento econômico, além de fonte de geração de valor e vantagem competitiva para empresas, setores e regiões. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) ainda sustentavam que a inovação seria capaz de promover o aumento na demanda de bens e serviços, além de criar um diferencial competitivo, contribuindo diretamente para a qualidade percebida do cliente.

O vínculo entre a necessidade maior de competitividade, melhoria de desempenho e a inovação, já observado por Cormican e O’Sullivan (2004), se tornou mais evidente a partir do contexto da Covid-19, sobretudo na necessidade de sobrevivência das empresas. Barbosa (2020) afirma que a pandemia se caracterizou como um evento inédito na sociedade, visto que ela e o mercado se mostraram altamente conectados e integrados, situação jamais vivenciada em epidemias anteriores. Dados da pesquisa realizada pelo Instituto *It Mídia*, aplicada em 241 grandes companhias brasileiras em 2020, corroboram este cenário, revelando que a crise pandêmica aumentou a demanda por inovação em 54,3%; para 35,7% a pandemia acelerou projetos e fez com que os modelos de negócios se readaptassem; e apenas 10% revelaram que os projetos foram interrompidos e estavam sendo reavaliados. Assim, confirma-se que a busca pela inovação deve ser constante, sobretudo em contextos em que se evidencia restrições de recursos (NASSIF, CORRÊA e ROSSETTO, 2020).

A partir desta dinâmica inovativa, este estudo teve como objetivo geral analisar o nível de inovação das empresas calçadistas de Nova Serrana (MG), a partir do modelo de ‘Auditoria de Inovação’ proposto por Tidd e Bessant (2015). O estudo se torna relevante por contribuir para o conhecimento científico por meio de uma proposta teórico-empírica, emergindo reflexões sobre a temática em questão. Na dinâmica gerencial, por oferecer às empresas envolvidas a oportunidade de autoavaliação e *benchmarking* comparativo por meio das categorias propostas pelo

modelo teórico utilizado. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, tendo como unidades de análise as 10 maiores empresas calçadistas do município de Nova Serana (MG), considerado polo do segmento no Brasil. A técnica de coleta de dados se deu por meio de método misto, com aplicação de um questionário semiestruturado com 40 afirmativas categorizadas em 05 dimensões, conforme definido no modelo de 'Auditoria de Inovação' de Tidd e Bessant (2015): (i) estratégia, (ii) aprendizagem, (iii) relacionamentos, (iv) processos e (v) organização inovadora, e posterior entrevista para análise das categorias propostas junto aos empresários responsáveis pelas empresas selecionadas. Após, os dados foram organizados, categorizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Este artigo está organizado em mais quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 são discutidos os referenciais teóricos que embasaram o estudo. Na seção 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4, os resultados empíricos do estudo são apresentados e analisados e finalmente, na seção 5, são feitas as considerações finais à luz do objetivo proposto, seguidas pelas referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação: conceitos e dimensões

A inovação consiste num instrumento peculiar e que deve ser exercido de forma disciplinar e sistemática pelo empreendedor que deseja agregar valor ao seu negócio e/ou produto (DRUCKER, 1986). Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 18) a inovação promove

“o aumento da demanda para seus produtos e serviços com a criação de novos mercados, diferenciação clara em relação aos competidores, aumento da qualidade percebida, melhor defesa de sua posição competitiva, redução de custos com melhor eficiência de seus processos produtivos e gerenciais, ampliação de margens com produtos e serviços de alto valor agregado que lhes permita preço-prêmio diferenciado e aumento da competência para inovar com a prática de lançar produtos e serviços inovadores, que leva a empresa a aumentar sua habilidade, volume de conhecimento e atitude em relação à inovação”. (Carvalho, Reis e Cavalcante, 2011, p.18)

Convergindo para a proposta conceitual e revisitando a literatura associada à temática, é possível encontrar diversos autores que sustentam uma variedade de conceitos sobre inovação. O Quadro 1 apresenta um recorte desses achados a partir do estudo de Villela (2013):

Quadro 01 – Conceitos de Inovação

Autor	Conceito de Inovação
Schumpeter (1934)	Nova combinação de meios de produção que incluem a introdução de novos bens, novos métodos e novos mercados
Barnett (1953)	Qualquer pensamento, comportamento ou coisa que é nova por ser qualitativamente diferente das formas existentes
Robertson (1967)	É definida como o processo onde um novo pensamento, comportamento ou coisa é concebido ou trazido à realidade.

Autor	Conceito de Inovação
Zaltman et al. (1973)	É a percepção de uma unidade social que decide a sua inovatividade.
Rogers e Kim (1985)	Alguma coisa percebida como nova pelas pessoas que trabalham com isto.
Van de Ven (1986)	O desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com outras dentro de uma ordem institucional.
Souder (1987)	Refere-se às ideias de alto risco que são novas para a organização que as patrocinam, e que ela acredita que tenham alto potencial de lucro e outros impactos comerciais que lhe sejam favoráveis.
Scott e Bruce (1994)	É o processo envolvendo ambas, a geração e a implementação de ideias.
Afuaf (1998)	É o uso de novos conhecimentos para ofertar um novo produto ou serviço que o consumidor deseja. É invenção + comercialização.
Ahmed (1998)	É o processo de comercializar uma ou mais ideias que podem ser trocadas por alguma coisa de valor econômico ou competitivo
Trott (2002)	É o gerenciamento de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideia, desenvolvimento de tecnologia, manufatura e marketing de um novo (ou aprimorado) produto ou processo de manufatura ou equipamento.
Ismail e Abd-majid (2007)	Criação e implementação de uma nova ideia em um contexto social com o propósito de entregar benefícios comerciais.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas e seus pilares básicos são: conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade.
Raich e Dolan (2010)	É uma função da insatisfação ou curiosidade, onde uma ideia, um conceito ou uma visão alternativa passa pela implementação que leva ao valor.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Villela (2013).

Observa-se que os conceitos associados à inovação não são uniformes e possuem diversas vertentes, trazendo novos significados conforme o contexto vivenciado. Villela (2013, p. 61) sustenta que a "inovação é um fenômeno de não-estabilidade que visa adaptar um sistema pela introdução de algo novo em sua estrutura, que servirá como recurso e modificará a ordem de seus componentes, para poder gerar valor e garantir a sua sobrevivência em um determinado contexto social".

No que tange às classificações da inovação, alguns estudos merecem destaque. O modelo proposto por Tidd e Bessant (2015) prevê a inovação sustentada em 4 P's: produto, processo, posição e paradigma: (i) a inovação de produtos prevê mudanças nas características dos bens ou serviços; (ii) a inovação relacionada ao processo envolve o método de como os produtos são desenvolvidos e entregues; (iii) quanto à posição, envolve mudanças no ambiente de bens ou serviços implantados e; (iv) em relação ao paradigma, se associa às mudanças no modelo de negócios das organizações. Esta classificação proposta pelos autores evidencia que a inovação não se trata de instrumento aplicado somente em produtos, mas sim amplia-se a toda estrutura organizacional envolvendo também processo, posição e modelos mentais.

Já a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a partir do Manual de OSLO em 2005, classificou a inovação em 4 dimensões: produto, processos, marketing e organizacional. A inovação de produto refere-se quando há a introdução de produto novo ou mesmo melhorado que irá trazer praticidade ou comodidade ao consumidor. A inovação associada aos processos ocorre por meio da melhoria ou um novo método de produção, proporcionando maior produtividade com menor custo operacional, sem comprometer a qualidade do produto. Quanto à inovação de marketing, refere-se a significativas mudanças na percepção, embalagem ou promoção do produto. Por fim, a inovação organizacional consiste na introdução de um novo método nas ações de negócios da empresa ou mesmo nas relações de mercado.

Davila, Epstein e Shelton (2007) discutem a inovação a partir do seu nível de intensidade, definindo-a como incremental, semiradical ou radical. A inovação incremental consiste em pequenas mudanças nos bens, serviços ou modelos de negócios sem alterar as características principais de referência. Já a inovação semiradical envolve mudanças na tecnologia utilizada pela empresa ou mesmo no modelo de negócio adotado. Por fim, a inovação radical é aquela capaz de romper com o estado antigo e criar novos mercados ou segmentos, a partir da mudança da tecnologia ou modelo de negócio. Na percepção de Tidd & Bessant (2015), que também abordam essa forma de classificação da inovação, a do tipo incremental é mais estratégica por já se conhecer o processo; a do tipo radical é algo de difícil controle, por se tratar de um alto nível de incertezas e descontinuidades no sistema, dificultando previsibilidade e estabilidade processual. Nesta mesma linha, Costa (2016, p.24) afirma que a inovação incremental representa para a empresa estar "fazendo aquilo que já faz de melhor"; já a inovação semiradical representa aquilo que é "novo para a empresa"; enquanto a inovação radical significa aquilo que é "novo para o mundo".

2.2 Modelos de Gestão da Inovação

A gestão da inovação consiste num processo dinâmico, complexo, volátil e incerto, mas necessário para a sobrevivência e competitividade das organizações (TIDD e BESSANT, 2015), e os seus modelos de gestão precisam ser amplos e avaliar diversas variáveis. De acordo com Jonash e Sommerlatte (2001, p. 2) "para prosperar no meio de uma concorrência cada vez mais feroz, as empresas e seus dirigentes precisam reorganizar estratégias, processos, recursos – na verdade, a organização inteira – para focar diretamente na inovação e em um dos elementos-chave para que ela aconteça, a tecnologia". O 'Modelo de Gestão Avançada e de Alto Desempenho' envolve toda a empresa e não somente setores específicos, e se sustenta em dois princípios: (i) de que "os administradores de uma empresa precisam conduzir a inovação na companhia inteira para criar valor"; (ii) em "alavancar tecnologia e competências para impulsionar a inovação sustentável e capturar vantagem competitiva", através da construção de plataformas de tecnologia e competências, que misturam talentos humanos e tecnologia de ponta, no intuito de "acelerar o crescimento e aperfeiçoar o desempenho" (JONASH e SOMMERLATTE, 2001, p. 2-3).

Tidd e Bessant (2015) apresentam um modelo que se baseia em uma estrutura envolvendo a estratégia utilizada para a gestão, sustentado por quatro etapas: (i) busca (análise do cenário), (ii) seleção (decisão), (iii) implementação (tradução da ideia inicial em algo novo) e (iv) captura de valor por meio da inovação. Os autores ainda apresentaram a perspectiva do funil como um diagrama que subsidia as tomadas de decisão em relação aos recursos direcionados para

o desenvolvimento de bens ou serviços. Nesta proposta na medida em que o projeto avança, maior o rol de informações sobre ele, impactando diretamente na dimensão financeira do projeto.

Modelos em funil contribuem também para a demonstração da lógica da utilização de recursos bem como redução de variáveis associadas a tempo, custos e riscos de mercado associados à inovação. Tais variáveis foram caracterizadas no modelo de inovação aberta (*open innovation*) proposto por Chesbrough (2003), o qual envolve todo o macroambiente e não somente o ambiente interno organizacional, sendo que ao mesmo tempo que “o conhecimento pode entrar na empresa, pode fluir para fora da organização por meio de licenciamentos de patentes não utilizadas, tecnologias e *spin-offs* (uma empresa que é derivada de outra para desenvolver atividade que complementa as atividades primárias ou secundárias da organização)” (LEMOS, 2019, p. 36). Como resultado emergem-se novos produtos ou mercados ou mesmo integração aos produtos de outras organizações.

2.3 Indicadores de mensuração da Inovação

Mensurar os processos de inovação requer a aplicação de técnicas e ferramentas que subsidiarão com precisão a realidade avaliada, fornecendo informações para a tomada de decisão. Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) apresentam um autodiagnóstico definido por “Radar da Inovação”, envolvendo 12 dimensões estruturada em 04 eixos: oferta, cliente, processos e presença, conforme apresentado na Figura 01.

Figura 01 – Radar da Inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

As dimensões oferecem para as organizações diferentes modos de inovar: (i) Oferta - via criação de novos produtos ou serviços; (ii) Plataforma - envolve o uso de componentes ou blocos comuns para criar diferentes produtos; (iii) Solução - compreende a criação de ofertas integradas e customizadas; (iv) Cliente - inclui o descobrimento de novas necessidades dos clientes ou a identificação de segmentos não atendidos; (v) Experiência do cliente - abrange todo e qualquer ponto de interação (contato) com o cliente; (vi) Valor - inclui a redefinição de como a companhia obtém receitas; (vii) Processo - abrange principalmente aumento da performance nos processos; (viii) Organização - envolve mudanças na forma, função ou escopo de atividades da empresa; (ix) Cadeia de fornecimento - envolve mudanças na cadeia, como no fluxo de informações, e relações de terceirização; (x) Presença - compreende principalmente novos canais de distribuição e novos pontos de presença; (xi) Redes - envolve o uso de tecnologias da informação e comunicação de forma integrada com as ofertas; (xii) Marca - inclui a expansão da marca para novos domínios.

Scherer e Carlomagno (2009) propõem uma outra ferramenta denominada “Octógono da Inovação”, a qual permite avaliar o desempenho organizacional sustentado em 08 dimensões da inovação: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding* (financiamento) (Figura 02).

Figura 02 – Octógono da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009)

Nesta proposta de diagnóstico atribui-se uma nota de 1 a 9 para cada uma das dimensões da inovação. Notas próximas a 9 significam ‘alta aplicabilidade’ desta dimensão na empresa analisada, e notas próximas a 1, ‘baixa aplicabilidade.’ O questionário é composto por 24 assertivas, sendo três para cada dimensão avaliada. No cálculo da nota final, considera-se a média aritmética das respostas associadas a cada dimensão em análise (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Tidd e Bessant (2015) apresentam um modelo denominado “Auditoria da Inovação”, composto por 40 questões, estruturadas em 05 pilares, permitindo um diagnóstico organizacional sobre as possíveis barreiras que impedem resultados mais satisfatórios no âmbito da inovação, por meio de uma autoavaliação.

Figura 03 – Auditoria da Inovação



Fonte: Tidd e Bessant (2015)

O modelo de Tidd e Bessant (2015) se utiliza de uma escala do tipo *Likert* com notas entre 1 a 7, no qual a nota 1 corresponde ao conceito “definitivamente falso” e nota 7 como “definitivamente verdadeiro”, sendo distribuídas nas assertivas subdivididas nos pilares associados à estratégia, aprendizagem, relacionamentos, processos e organização inovadora. Para o desenvolvimento do gráfico de análise, atribui-se também a média aritmética obtida pelas questões, em cada um dos pilares. Os autores sustentam que o modelo é um guia para o contínuo aprimoramento e um recurso na promoção da aprendizagem com a finalidade de gerar novas propostas a serem realizadas. Nesta proposta, para a realização deste estudo, escolheu-se este modelo, cuja aplicação visou identificar e, conseqüentemente, orientar potenciais aspectos de melhorias no processo de inovação das empresas calçadistas pesquisadas. A escolha também se justifica por ser um modelo validado cujo diagnóstico permite uma análise mais profunda das dimensões da inovação.

2.4 Aplicações do modelo de Auditoria da Inovação

O modelo e respectiva ferramenta de ‘Auditoria da Inovação’ de Tidd e Bessant (2015) já tem sido utilizado para a avaliação da gestão da inovação em alguns estudos científicos. Pesquisa realizada por Habel e Teixeira (2018) junto a 35 *startups* do Programa FIEMGLab, edição 2017, identificou que as dimensões associadas à estratégia e à organização inovadora foram muito bem avaliadas. Por outro lado, a dimensão dos processos de gestão da inovação emerge como oportunidade de melhoria, sobretudo por se tratar de um cenário de *startups* em fases de amadurecimento. Pesquisa realizada por Mafrá Pereira *et al.* (2019) em 29 Micro e Pequenas Empresas brasileiras participantes do Programa Beta de incentivo à inovação do Governo do Estado de Minas Gerais, teve como objetivo analisar o grau de gestão da inovação e estabelecer um modelo de maturidade. Os resultados evidenciaram que o grau de inovação das empresas é diretamente influenciado pelas características das empresas e seus gestores. Outro aspecto

evidenciado é que muitas vezes as empresas carecem de uma estratégia formal para incentivar e suportar os processos inovativos. Os autores neste estudo ainda concluíram que:

A inovação não acontece de forma natural nas micro e pequenas empresas, sendo um dos principais problemas apontados a falta de consciência e conhecimento por parte dos empreendedores sobre o tema, o que pode ser resolvido com o desenvolvimento de uma cultura e adoção de processos que estimulem a prática de inovação, além de investimentos na capacitação e conscientização dos gestores e equipes de trabalho (MAFRA PEREIRA *et al.*, 2019, n.p.).

Outro estudo realizado por Mafra Pereira e Espíndola (2021) teve por objetivo analisar a gestão da inovação e o grau de maturidade em Micro e Pequenas Empresas do setor de comércio e serviços pertencentes ao programa Rede de Carreiras em Divinópolis (MG). Foram entrevistados 108 dirigentes representantes destas empresas. Os resultados evidenciaram o trabalho em equipe nas empresas pesquisadas, favorecendo para uma cultura organizacional inovativa. Porém, o estudo evidenciou carências nas práticas de reconhecimento e apoio a novas ideias, comprometendo o processo inovador das empresas pesquisadas.

As evidências dos estudos supracitados ratificam que o modelo da Auditoria da Inovação proposto por Tidd e Bessant, (2015) tem atendido aos objetivos das pesquisas, alcançando resultados associados a cada dimensão proposta, e trazendo um diagnóstico da inovação das empresas, a partir da mensuração das categorias propostas. Ressalta-se também que, por se tratar de um modelo teórico relativamente novo, emerge inúmeras possibilidades de pesquisas em diversos cenários organizacionais.

3 METODOLOGIA

No intuito de atingir os objetivos deste artigo, a proposta metodológica se sustentou em uma pesquisa descritiva e caráter qualitativo. Optou-se por um estudo descritivo por permitir a identificação de informações ou características associadas a um determinado problema, conforme sustentado por Collis e Hussey (2005). A escolha pelo caráter qualitativo ocorreu pelo fato de permitir reflexões acerca da temática, bem como a avaliação de percepções com o objetivo de obter um entendimento das variáveis envolvidas (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Como unidades de análise, selecionou-se as 10 maiores empresas do setor calçadista de Nova Serrana, conforme relatório informado pelo Sindicato de Calçados de Nova Serrana (SINDINOVA) em decorrência da mão-de-obra empregada. Dados evidenciados por esta fonte identificam que tais empresas, em sua totalidade, possuem um faturamento médio mensal em torno de R\$130.000.000,00, respondendo por 11,97% do faturamento total gerado pelo setor no referido município. A escolha do respectivo setor ocorreu por traduzir-se em um Arranjo Produtivo Local (APL) regional e pelo critério de acessibilidade dos dados junto ao Sindicato da categoria. Como unidades de observação, foram entrevistados os empresários responsáveis pelas empresas selecionadas.

Para a coleta de dados aplicou-se um questionário semiestruturado contendo 40 afirmativas categorizadas em 05 dimensões, conforme definido pelo modelo de 'Auditoria de Inovação' de Tidd e Bessant (2015): (i) estratégia, (ii) aprendizagem, (iii) relacionamentos, (iv) processos e (v) organização inovadora. O quadro abaixo apresenta a distribuição das afirmativas do instrumento de auditoria, conforme constructo:

Quadro 02 – Distribuição das afirmativas do instrumento de auditoria, por constructo

Estratégia (C1)	Processos (C2)	Organização (C3)	Relacionamentos (C4)	Aprendizagem (C5)
A1	A2	A3	A4	A5
A6	A7	A8	A9	A10
A11	A12	A13	A14	A15
A16	A17	A18	A19	A20
A21	A22	A23	A24	A25
A26	A27	A28	A29	A30
A31	A32	A33	A34	A35
A36	A37	A38	A39	A40

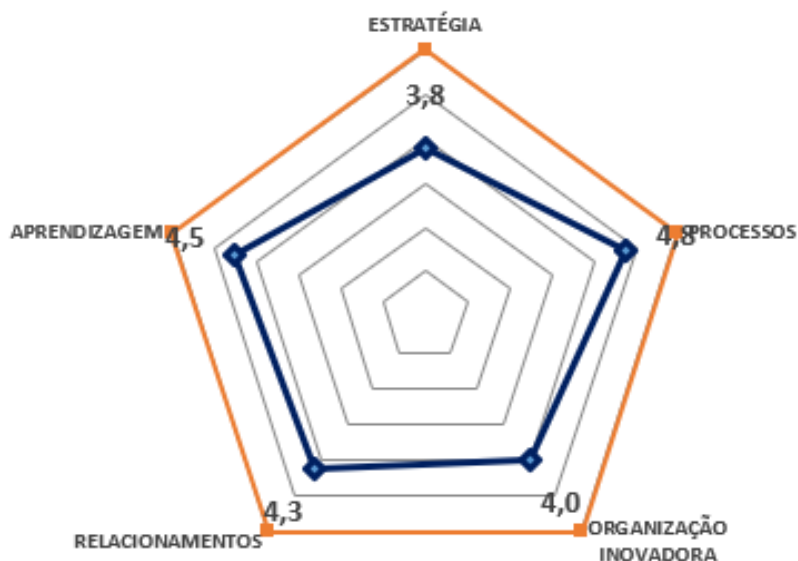
Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Tidd e Bessant (2015)

O instrumento foi desenvolvido por meio do Google Forms® e encaminhado aos empresários via email e WhatsApp®, entre os dias 24 de maio a 10 de junho de 2022. Após os empresários responderem ao questionário semiestruturado, extraiu-se a média aritmética das categorias envolvidas referente a todas as empresas e contactou-se novamente os empresários, de forma presencial, a fim de que os mesmos pudessem avaliar os resultados gerados, captando qualitativamente a percepção de cada um. Esta coleta foi realizada entre os dias 13 a 29 de junho de 2022. Como técnica de análise dos dados, após a coleta e organização das informações, aplicou-se a análise de conteúdo conforme sustentado por Bardin (2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a coleta de dados, inicialmente aplicou-se o instrumento de 'Auditoria da Inovação' proposto por Tidd e Bessant (2015) nas 10 empresas selecionadas como unidades de análise. O Gráfico 1 evidencia a média das notas em cada categoria para as empresas envolvidas.

Gráfico 1 - Média de todas as empresas entrevistadas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao evidenciar cada uma das dimensões do modelo de Auditoria da Inovação (TIDD e BESSANT, 2015), a partir do gráfico supracitado, evidenciou-se que o constructo ‘Processos’ obteve a maior média (4,8 pontos), seguido dos constructos ‘Aprendizagem’ (4,5), ‘Relacionamentos’ (4,3), ‘Organização Inovadora’ (4,0) e, por fim, ‘Estratégia’ (3,8), sendo esta a ordem de apresentação dos resultados a seguir. Na avaliação total a média geral do modelo foi de 4,28 pontos.

Após a extração da média aritmética das categorias, contactou-se novamente os empresários, de forma presencial, para identificar a percepção qualitativa de cada um, a partir das médias geradas pelo modelo de Auditoria da Inovação (TIDD e BESSANT, 2015). A análise da dimensão ‘Processos’ objetivou identificar como as empresas lidam com a inovação no âmbito de seus processos de negócio. A média aferida foi de 4,8, sendo a categoria de maior valor. A partir desta proposta identificou-se que as empresas calçadistas têm buscado uma proposta inovadora direcionada a este construto. Os fragmentos a seguir evidenciam este cenário:

Vejo muito a inovação em nossos processos. Trabalhamos o tempo todo pra isso. Tratamos todas as falhas operacionais e aprendemos muito com os nossos erros. Temos muitas ferramentas de gestão que nos auxilia em nossos processos, sempre com o foco na otimização visando garantir um processo mais estável e com o mínimo de perdas possível (Ent. Empresa 04)

Quanto ao processo temos uma estrutura muito favorável e trabalhamos com várias ferramentas que nos ajudam na gestão eficaz e que ao longo do tempo estamos conseguindo reduzir drasticamente as nossas perdas no processo produtivo, deixando os nossos processos cada vez mais estáveis (Ent. Empresa 07).

Os processos precisam ser impecáveis. O controle precisa ser contínuo. Vejo que a base da inovação começa exatamente nos processos. É ali que surge toda a inovação e principalmente os resultados. É ali que surge todas as ideias. É ali que conseguimos suprir as demandas do mercado (Ent. Empresa 08).

A análise da dimensão 'Aprendizagem' objetivou identificar como as empresas calçadistas tratam da questão da aprendizagem no processo de inovação. A média aferida foi de 4,5 pontos. Esta categoria retrata que as empresas têm desenvolvido ações na promoção desta dimensão. Os relatos a seguir traduzem este contexto:

No quesito associado a aprendizagem eu acredito que a nossa empresa tem sim uma cultura de aprendizagem interessante. Valorizamos a qualificação, sempre estamos fazendo treinamento e workshop nas empresas a fim de melhorar ainda mais os nossos processos (Ent. Empresa 06).

Na nossa empresa o índice de aprendizagem possui índices até maiores que 4,5. Aqui na empresa temos um programa de capacitação para os nossos funcionários e sempre estamos promovendo cursos de reciclagem, em parceria com nossos fornecedores, o que nos ajuda muito, inclusive nos nossos processos (Ent. Empresa 10).

Na dimensão associada a 'Relacionamentos' objetivou-se identificar como as empresas avaliam a importância dos relacionamentos no processo de inovação. A média identificada foi de 4,3 pontos. Nesta categoria identificou-se também ações que contribuem na melhoria deste constructo nas empresas e oportunidades de parcerias com centros universitários. Os depoimentos a seguir retratam esta realidade:

Acredito que não podemos ficar parados e neste quesito o sindicato sempre tem promovido ações de qualificação para os associados e sempre estamos participando. É uma oportunidade de estreitarmos a nossa parceria, além da promoção do aprendizado e atualização (Ent. Empresa 02).

A faculdade aqui da região irá desenvolver um núcleo de gestão com foco no apoio à gestão de empresas de calçados. Talvez poderia ser uma oportunidade para o desenvolvimento de novas ferramentas e projetos e até mesmo projetos de incubação (Ent. Empresa 05).

Convergingo para a dimensão 'Organização Inovadora', objetivou-se identificar como empresas do ramo calçadista lidam com a inovação, considerando aspectos de natureza organizacional. A média foi de 4,0 pontos. Identificou-se neste constructo que as empresas também têm desenvolvido ações que contribuem para esta dimensão, conforme evidenciado nos fragmentos a seguir:

Há praticamente 1 ano e meio criamos um programa de ideias para os funcionários. Aqueles que conseguem dar ideias para melhorar os nossos processos e se a ideia for implantada a funcionário recebe uma premiação como incentivo. Esta iniciativa tem tido um envolvimento muito grande dos nossos funcionários (Ent. Empresa 03).

Valorizamos também os nossos funcionários. Sempre damos oportunidades de crescimento e valorizamos a experiência e o know-how de nossos funcionários. Isso é uma ação que nos orgulha muito no nosso dia a dia. O funcionário que está na nossa empresa sabe que as oportunidades estão ali o tempo todo para ele. Basta ele se dedicar que com certeza receberá a recompensa no momento oportuno (Ent. Empresa 07).

Por fim, na dimensão 'Estratégia' objetivou-se identificar como as respectivas empresas lidam com a inovação e seu alinhamento à estratégia. A média obtida para este aspecto foi de 3,8 pontos, sendo a categoria de menor valor no levantamento realizado junto às empresas. Nesta dimensão identificou-se muitas lacunas e oportunidades de melhoria, sobretudo nos aspectos de alinhamento entre inovação e estratégia geral do negócio. As evidências abaixo ratificam este cenário:

Quando elaboramos as nossas estratégias pensamos muito nos processos produtivos e no mercado. Não temos KPI's direcionados exclusivamente para a inovação. Os nossos KPI's estão muito direcionados para os processos e para o nosso mercado. Na empresa ainda não existe uma dimensão clara entre inovação e estratégia, embora indiretamente estejam ligadas (Ent. Empresa 01).

Olhando pelo lado da estratégia eu percebo que no geral por mais que existem ações de inovação na empresa, não existe um molde exclusivo para a inovação que esteja amarrada na estratégia, mas a inovação faz parte dos nossos valores. Eu vejo muito mais a inovação presente nos meus processos e na aprendizagem do que propriamente na estratégia (Ent. Empresa 03).

A estratégia é uma oportunidade de melhoria. Não significa que ignoramos a inovação, mas a inovação está em nossa estratégia. É impossível no mercado que estamos vivendo hoje, principalmente após a pandemia não pensarmos em inovação. Não temos uma estratégia de inovação clara, mas a inovação está intrínseca em nossa estratégia (Ent. Empresa 05).

A partir dos fragmentos supracitados identificaram-se que, na categoria associada a 'processos', as empresas possuem um foco operacional satisfatório, sobretudo através do uso de ferramentas de controle e tratamento de falhas, contribuindo para a otimização dos resultados organizacionais. Na dinâmica da 'aprendizagem', percebe-se os programas de capacitação dos funcionários, sobretudo em parcerias com os fornecedores. No constructo 'relacionamentos', merece destaque a atuação do sindicato da categoria junto às empresas. Na dimensão relacionada a 'organização inovadora', evidencia-se o envolvimento do funcionário nos projetos de melhoria, além das oportunidades de crescimento e valorização do corpo funcional. Por fim, na 'estratégia', identificou-se que as empresas envolvidas não possuem ou carecem de estratégias sustentadas pela inovação ou mesmo métodos de controle ou indicadores para mensurar a gestão da inovação.

Percebe-se a partir da análise das categorias que, se por um lado, há uma grande preocupação das empresas na dimensão processual (4,8 pontos), por outro as empresas carecem de ações que trabalhem a inovação como estratégia do negócio (3,8 pontos). Já os constructos associados a 'organização inovadora', 'relacionamentos' e 'aprendizagem', mantiveram médias bem equilibradas, 4,0, 4,3 e 4,5, respectivamente, mas também evidenciando destaques e possíveis desafios. Vale ressaltar aqui a oportunidade de parceria com a Faculdade local, a partir do seu núcleo de gestão, como apoio à administração das empresas calçadistas, importante aspecto que poderá elevar a média da categoria 'relacionamento'.

Em síntese, o conjunto das empresas calçadistas de Nova Serrana-MG apresentou uma média geral de 4,28 pontos, em 7 possíveis, permitindo inferir que o contexto destas empresas representativas do cenário local é medianamente positivo em prol da inovação, mesmo com as diferentes médias entre as dimensões e as afirmativas pesquisadas. Por outro lado, o fato destas empresas possuírem uma grande representatividade local, ratifica uma necessidade de desenvolver a inovação em seu aspecto estratégico e não somente em ações mais pontuais direcionadas ao campo processual. Vale ressaltar que consultores especialistas, no estudo de Mafra Pereira *et al.* (2019), já apontavam que muitas vezes uma boa estrutura de inovação depende diretamente de uma boa estrutura de governança e a implantação de uma cultura empresarial, além de estratégias que incentivem e suportem os processos inovativos, aspectos estes que aparecem com destaque nos fragmentos dos entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o nível de inovação das empresas calçadistas de Nova Serrana (MG), a partir de um estudo de natureza descritiva, qualitativa e aplicada, tendo como base teórica o modelo de Auditoria de Inovação proposto por Tidd e Bessant (2015). Sua realização ratifica a importância da avaliação da inovação nas empresas calçadistas, cujo resultado é propiciá-las um diagnóstico para, a partir de então, evoluírem em prol do desenvolvimento contínuo frente ao mercado de atuação, sobretudo no contexto considerado neste trabalho.

Os resultados alcançados permitiram compreender os aspectos determinantes para a inovação nas respectivas empresas, evidenciados principalmente na categoria 'Processo', bem como suas deficiências, sobretudo no constructo 'Estratégia', lacuna evidenciada neste estudo. Como contribuição teórica, colabora para ampliação do campo de estudos e compreensão dos aspectos da inovação no contexto das empresas calçadistas. Como contribuição prática, consolida a aplicação do modelo utilizado, elaborado a partir de referencial validado pela literatura, e como contribuição gerencial, oferece a oportunidade de desenvolvimento de ações e projetos de inovação que visam melhorar competitividade destas empresas, levando em consideração a representatividade econômica que possuem na região, gerando oportunidades e empregos a partir da inovação, sendo promotoras do desenvolvimento local. Portanto, confirma-se que o presente trabalho cumpriu integralmente com os objetivos propostos, se mostrando inovador em sua essência e resultados apresentados, e confirmando as contribuições teóricas e práticas apontadas quando da sua formulação, concretizadas na aplicação do modelo selecionado.

Para futuras pesquisas, sugere-se que o modelo aplicado passe por outras validações, envolvendo uma quantidade maior de unidades de análise, permitindo um caráter mais estatístico, e que sejam realizados estudos que aprofundem nos aspectos característicos da gestão da inovação em empresas do ramo calçadista. Sugere-se ainda que o modelo utilizado seja replicado em outras empresas calçadistas da região com características distintas às das avaliadas, permitindo estudos comparativos sobre as pontuações médias. Por fim, espera-se que a temática em questão seja fomentada por novas investigações que estimulem o conhecimento sobre o assunto e promovam aplicações práticas para o desenvolvimento das empresas.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Joseane Alves. A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do Novo coronavírus (Covid-19). **Revista da faesf**, v. 4, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dalcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. *Gestão da inovação*. 2011.
- CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=4hTRWStFhVgC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- CLARK, Kim B.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Managing new product and process development: text and cases**. Free Press, 1993.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.
- CORMICAN, Kathryn; O’SULLIVAN, David. Auditing best practice for effective product innovation management. **Tech-novation**, v. 24, n. 10, p. 819-829, 2004.
- COSTA, Sérgio (2016). *Uso do Design Thinking na Gestão de Projetos: um estudo de caso na FCA- Fiat Powertrain (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL, Pedro Leopoldo, MG, Brasil)*. Fonte: http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2016/dissertacao_sergio_de_araujo_costa_2016.pdf
- CRAWFORD, Richard. (1994). A emergência da economia do conhecimento. In: R., Crawford. **Na era do capital humano** (Cap. 1, pp. 15-33). São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Bookman Editora, 2007.
- DRUCKER, F. P. *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*—Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneiras, 1986.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2001.
- HABEL, C. F. S.; TEIXEIRA, L. de C. M. Auditoria da gestão da inovação em startups: o caso da FIEMGLab novos negócios. In: **Anais do VII SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade**. São Paulo: Uninove, Brasil, 2018. Disponível em: <<https://singep.org.br/7/>>. Acesso em: 05 maio 2022.
- JONASH, Ronald S. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Campus, 2001.
- LEMOS, Lucas, Jacob. (2019). *Avaliação da percepção de empresários e gestores de MPE do Noroeste de Minas Gerais em relação aos resultados gerados pelas iniciativas de inovação sugeridas pelo SEBRAE-MG (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL, Pedro Leopoldo, MG, Brasil)*. Fonte: <https://docplayer.com.br/142092294-Avaliacao-da-percepcao-de-empresarios-e-gestores-de-mpe-do-noroeste-de.html>
- MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Estratégia Adaptativa. As regras da competição mudaram: você está preparado?** Editora Gente, 2020.
- MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar et al. MODELO DE MATURIDADE E AUDITORIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (SMEs) BRASILEIRAS. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 18, n. 3, p. 460-481, 2019.
- MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar, ESPÍNDOLA, Marcelo Agenor. Gestão e maturidade da inovação em pequenas e médias empresas brasileiras (SMEs): estudo comparativo de casos. In: **Anais do IX SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade**. São Paulo: Uninove, Brasil, 2021. Disponível em: <<https://singep.org.br/9/>>. Acesso em: 05 maio 2022.
- NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020.
- OCDE, O. **Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Traduzido em 2004 sob a responsabilidade da FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos, 2005.

ONDE está a inovação? Um raio-x do cenário e cultura de inovação das maiores companhias do Brasil. It Mídia. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://itforum.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Apresentacao_Inovacao.pdf>. Acesso em 23 Jul. 2022.

PEREIRA, Luiz Guilherme; SILVA, Elayne Pereira; ZANETTI, Elizabeth Macuco. A IMPORTÂNCIA DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS RELACIONADAS À GESTÃO DA INOVAÇÃO. **Revista do COMINE**, v. 1, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/download/137/83/>>. Acesso em: 28 mar. 2022.

PORTO, Geciane, Silveira. **Gestão da inovação e empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **IEEE Engineering Management Review**, v. 35, n. 1, p. 45-45, 2007.

SCHERER, F. O. Carlomagno. **MS Gestão da Inovação da Prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, p. 141-143, 2009.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. (2015). **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro. Campus/Elsevier, 2006.

VILLELA, Cristiane. (2013). Inovação Organizacional: uma proposta de método para a inovação sistemática. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: PERCEPÇÕES DE UTILIZAÇÃO

COMPETENCY-BASED SELECTION: PERCEPTIONS OF USE

ISADORA DE SOUZA BERNARDINI
isa.bernardini@gmail.com

BRUNO FARDIM CHRISTO
brunochristo@hotmail.com

MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU
professordalmau@gmail.com

CLAUDELINO MARTINS DIAS JUNIOR
claudelino@gmail.com

RESUMO

Tendo em vista um cenário cada vez mais competitivo, encontrar pessoas certas para garantir o sucesso das empresas está sendo um grande desafio. São necessários métodos assertivos na seleção de pessoas, do contrário, uma contratação errada pode custar caro. Dessa forma, o objetivo deste estudo é averiguar se os processos de recrutamento se dão por meio de uma seleção por competências. Para tanto, este estudo classifica-se como pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, por meio da utilização de revisão bibliográfica. Paralelamente, utilizou-se também de um questionário virtual, através da plataforma *Google Forms*, contendo perguntas dirigidas a profissionais da área de recrutamento. Os resultados sugerem que, da percepção desses profissionais, 87% opta pela seleção por competências, no entanto, admitem ser um processo mais lento e meticuloso e nem sempre amparado pela empresa contratante, que, não o elege para cargos não estratégicos. Ademais, a principal contribuição está no fato de evidenciar que a seleção por competências proporciona bom grau de assertividade, que para fins da amostra girou em torno de 57,2%.

Palavras-chave: seleção por competências; recrutamento; competências.

ABSTRACT

Due to an increasingly competitive scenario, finding the right people to ensure the success of companies is a major challenge. Assertive methods are needed to select people, otherwise, wrong hiring can be costly. Therefore, this study aims to verify if the recruitment processes occur through a competency-based selection. Therefore, descriptive research was carried out with a quali-quantitative approach, using a literature review. Also, a virtual questionnaire was applied through the Google Forms platform, containing questions aimed at professionals in the recruitment area. The results suggested that, from the point of view of these professionals, 87% opt for competency-based selection. However, they stated that it is a slower and more meticulous process and is not always supported by the recruiting firm, which does not elect them for non-strategic positions. Furthermore, the main contribution shows that competency-based selection provides a good base of assertiveness, which according to the samples, was around 57.2%.

Keywords: competency-based selection; recruitment; skills.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais empresas estão investindo em tempo e dinheiro no recrutamento e seleção, na expectativa de encontrar os melhores profissionais. Em um mercado altamente competitivo, a melhor estratégia para os concorrentes é uma contratação mal feita, posto que gera custos e problemas para a empresa. Nesse sentido, as organizações necessitam de indivíduos capacitados para alcançar seus objetivos e que realmente possam contribuir para o alcance de sua missão (LACOMBE, 2011).

As empresas podem adotar diferentes métodos para a realização de seus processos de seleção, optando por inúmeras formas de mensurar informações do candidato (FIGUEIRAS *et al.*, 2019). Necessitam, no entanto, saber quais são os métodos mais adequados para o que pretende obter. O método de seleção por competências apresenta-se como uma das diversas maneiras de seleção de pessoas, cujo objetivo é optar por profissional capaz de desenvolver seu pleno potencial, contribuindo de forma contínua dentro do exercício de suas funções (RABAGLIO, 2001).

Segundo Rabaglio (2001), o principal objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, ou seja, a partir de um mapeamento de competências fazer com que estas constituam parte das estratégias de competitividade e diferenciação, facilitando ainda a identificação e o aproveitamento de talentos dentro de uma política de pessoal e de carreira, além de proporcionar um sistema de contínua checagem das qualificações de cada colaborador.

Diante do papel dinâmico que os processos de seleção assumem, visando a um desempenho esperado diante de um contexto mercadológico mutável, **de que maneira a seleção por competências contribui nos processos de recrutamento?** Dessa forma, valendo-se da captação das percepções de profissionais ligados a processos de seleção de pessoal, o objetivo consistiu averiguar se os processos de recrutamento e seleção utilizados orientam-se por uma seleção por competências. Como forma a subsidiar o objetivo geral da pesquisa, têm-se como objetivos específicos: a) transpor a percepção dos selecionadores acerca da seleção por competências; b) identificar o grau de utilização da seleção por competências; c) averiguar a existência de treinamentos recorrentes na aplicação do método de seleção por competências; d) descrever como ocorre a seleção por competências; e) descrever as dificuldades e vantagens da seleção por competências.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Competência pode ser considerada uma palavra advinda do senso comum, utilizada para definir uma pessoa qualificada para realizar alguma função. O aposto do seu significado não implica apenas na negação da capacidade, mas remete a um sentimento pejorativo, depreciativo. Pode sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001).

Conforme Dutra, Hipólito e Silva (2000), nas décadas de 80 e 90, muitos autores contestaram a definição de competência adotada pelos americanos já na década de 70, quando McClelland publicou o trabalho “*Testing for Competence rather than Intelligence*”. Como principais expoentes dessa corrente estão os autores europeus Jacques (1990), Le Boterf (1994) e Zarafian (1996). De acordo com esse o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho, não garante que ela irá entregar o que lhe é atribuído.

Nessa concepção de competência, é considerado que se deve colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado, geralmente, pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, entre outros. Sendo assim, pode-se falar de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (LEBORTEF, 1995 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Segundo Brandão (2017), nos últimos anos, uma terceira vertente vem ganhando destaque, já que adota uma perspectiva integradora, buscando conceituar a competência a partir da junção das correntes americana e europeia, sendo essa a corrente norteadora deste estudo. De acordo com Leal, Silva e Dalmau (2014), essa perspectiva integradora parece ser a de maior aceitação, tanto no meio acadêmico quanto empresarial no Brasil. Essa corrente provém dos estudos de autores, como Dutra (1998; 2001; 2002; 2004), Fleury (2001; 2002) e Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2017).

Nessa vertente, a competência é compreendida não somente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para realizar uma determinada tarefa, mas também como desempenho expresso pelo indivíduo em determinado contexto, relacionados a comportamentos de trabalho e realizações decorrentes (CARBONE *et al.*, 2005).

Para Durand (2000), o conhecimento (saber o que e por que fazer) diz respeito a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que permitem uma compreensão do mundo diante de suas interpretações parciais e contradições. Refere-se ao saber que o indivíduo acumulou ao longo da vida.

Dada a definição de competência na esfera individual, alguns autores atribuem o conceito de competência também a equipes de trabalho e organizações como um todo. De acordo com Zarifian (1999), em cada grupo de trabalho pode-se identificar uma competência coletiva, que é mais do que a soma das competências dos indivíduos que fazem parte do grupo. Isso ocorre porque existe um efeito de sinergia entre as competências individuais e as interações sociais do grupo.

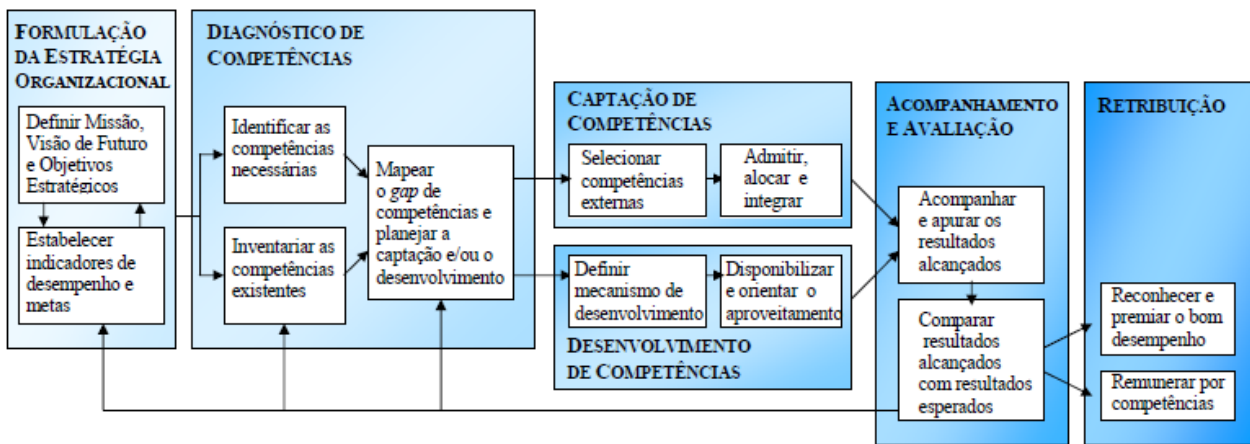
Em complemento, Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito em nível organizacional. Segundo os autores, a competência pode ser definida como um atributo que traz vantagem competitiva à organização e gera valor distintivo percebido por clientes. Assim, é possível classificar as competências como humanas ou profissionais (que englobam indivíduos ou equipes de trabalho) e organizacionais (que se referem à organização como um todo ou as suas unidades produtivas). Nessa classificação, pode-se constatar que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos de trabalho e demais recursos, dará origem e sustentará as competências organizacionais.

De acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), uma série de organizações têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis da empresa (individual, grupal, funcional e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001) analisaram esses modelos e suas relações no campo organizacional. Os autores concluíram que se trata de um processo que tem como referência a estratégia corporativa para orientar ações que envolvam a captação e desenvolvimento de competências (humanas e organizacionais) importantes para a organização.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry (2005) sugerem o diagrama exposto na Figura 1, que ilustra as principais etapas ou fases do processo de gestão por competências.

Figura 1 - Processo de gestão por competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181)

Segundo Brandão (2017), esse é um processo contínuo, que inicia com a formulação da estratégia organizacional, em que são definidas a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da companhia. Assim, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos, são determinados os indicadores de desempenho e as metas. De acordo com Carbone *et al.* (2005), após a formulação da estratégia organizacional, é possível realizar o mapeamento de competências. O mapeamento tem como objetivo identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para atingir a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na empresa.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que na ausência de ações de captação ou desenvolvimento das competências essa lacuna tende a crescer. Em virtude da complexidade do contexto em que as organizações estão inseridas tornam-se cada vez mais necessárias novas competências. As competências já disponíveis na organização podem se tornar desatualizadas com o passar do tempo, dessa forma, é indispensável realizar o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

Para Brandão e Guimarães (2001), a etapa de captação, descrita na Figura 1, refere-se à seleção de competências externas e a sua incorporação ao ambiente organizacional, que pode ser apresentada em nível individual, por meio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e em nível organizacional por intermédio de parcerias ou alianças estratégicas.

Destaca-se que a etapa de mapeamento de competências, deve ser realizada de maneira precisa e com rigor metodológico, pois é essa etapa que permitirá ações de captação de pessoal com o perfil de competências desejado; o desenvolvimento das competências necessárias e o acompanhamento e a avaliação de resultados (BRANDÃO, 2017). Uma das etapas descritas no modelo de gestão de competências trata da “Captação de competências” que, em nível individual, engloba ações de recrutamento e seleção a seguir descritas.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O processo contempla duas etapas: recrutamento e seleção por competências. No entanto, buscando atingir os objetivos propostos no estudo, opta-se por focar na seleção por competência. Todavia, uma seleção bem-sucedida dependerá da maneira como o recrutamento é realizado, dado que, um recrutamento mal realizado pode gerar prejuízos e danos em todo o processo seletivo, principalmente em condições especiais, como naquelas em que há necessidade de provimento de vagas mais difíceis de serem preenchidas (ALLES, 2016; BANOVA, 2012).

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais poderão ser escolhidos alguns para ocuparem uma vaga de trabalho. Esse grupo de candidatos pode ser da própria organização (recrutamento interno) ou do mercado (recrutamento externo). Assim, Brandão (2017) relata que em um processo tradicional de provimento de vagas, na etapa da seleção são escolhidos os candidatos que foram recrutados que apresentarem maior possibilidade de adaptação ao cargo disponível. Já na seleção por competências, bem como no recrutamento, as técnicas de escolha dos candidatos são definidas com o objetivo de identificar aqueles que demonstram possuir as competências individuais exigidas pelas vagas a serem ocupadas.

Segundo Rabaglio (2001), o método de seleção por competências parte da elaboração de um perfil de competências do cargo ou função, a partir do qual se chega às competências consideradas indispensáveis para o ocupante do cargo, considerando as exigências organizacionais. Esse perfil de competências é definido por meio do mapeamento de competências, que visa também identificar as lacunas ou *gaps* de competência para então definir as necessidades de contratação ou de desenvolvimento de competências.

Para Alles (2016), nas organizações privadas a relação entre a empresa e os indivíduos interessados nas vagas disponíveis passa por quatro etapas: recrutamento; pré-seleção; seleção; e decisão. A pré-seleção tem como objetivo inverso à finalidade do recrutamento, pois tem como foco a eliminação do processo de seleção de todos os candidatos que não possuem o perfil desejado. Essa fase pode englobar leituras de currículos, filtros em bases de dados digitais, entrevistas curtas e aplicação de provas de conhecimentos de caráter eliminatório.

Após o recrutamento dos candidatos que possuem os requisitos necessários para o cargo disponível, a seleção propriamente dita é realizada. Nessa etapa é dada ênfase na avaliação de características comportamentais dos interessados, como atitudes, perfil motivacional, tem-

peramentos, bem como outros aspectos da personalidade, a partir da utilização de técnicas de seleção baseadas em competências. Com a aplicação dessas técnicas é possível tomar a decisão relacionada à escolha da ocupação da vaga disponível (ALLES, 2016).

Corroborando o pensamento de Alles (2016), Carvalho, Passos e Saraiva (2008) afirmam que as técnicas de seleção escolhidas (análise de currículo, provas objetivas e situacionais, entrevistas comportamentais, dinâmicas de grupo, jogos entre outros) deverão ser utilizadas de tal forma que sejam identificadas nos candidatos as competências exigidas na descrição do perfil do cargo, construído a partir do mapeamento de competências.

Dentre as técnicas disponíveis para a realização da seleção por competências, Rabaglio (2001) destaca a entrevista comportamental que baseia-se no perfil de competências necessárias ao cargo disponível. Dessa forma, busca-se conhecer o candidato, suas experiências profissionais e suas vivências, por meio de perguntas abertas, específicas e sempre com verbos de ação no passado, que remetam o candidato a uma experiência já vivida. Tais perguntas específicas auxiliarão o selecionador a averiguar a existência ou não das competências do perfil definido pela empresa contratante no comportamento do candidato.

Pode-se dizer que não há uma seleção perfeita (com a seleção de um candidato perfeito), mas sim aquela que busca o melhor das competências que o candidato pode oferecer e com a melhor posição que a organização pode disponibilizar. Dessa forma, pode-se treinar o selecionado para que ele possa adquirir as competências almejadas de acordo com o perfil de competências definido, conforme as exigências e objetivos da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se, quanto aos fins, como pesquisa descritiva, visto que, segundo Marconi e Lakatos (2019), tem por finalidade a análise e delimitação das características de fatos, fenômenos ou populações. Sendo assim, através do levantamento de percepções de profissionais de RH, busca-se compreender as características dos processos de seleção por competências.

Quanto à abordagem, em virtude do uso de questionário com perguntas abertas e fechadas, esse estudo classifica-se como uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque utilizou-se do tratamento de dados com técnicas estatísticas (RICHARDSON *et al.*, 2008). Qualitativa, pois, segundo Chizzotti (2001), nessa modalidade o pesquisador participa, compreende e interpreta dados coletados na pesquisa.

Em relação aos meios adotados, caracterizou-se essa pesquisa como bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica trata-se de uma fonte secundária, que tem como finalidade o aprofundamento do pesquisador com relação ao tema objeto da pesquisa, através de revisão a respeito da literatura existente, sendo utilizadas bibliografia referente às temáticas: competências; gestão por competências; e recrutamento seleção por competências. Destaca-se os principais autores utilizados para embasamento desse artigo (apresentados em ordem alfabética e não em ordem de importância/relevância):

Competências e gestão por competências: Brandão (2017); Brandão e Bahry (2005); Brandão e Guimarães (2001); Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001); Carbone *et al.* (2005); Durand (2000); Dutra, Hipólito e Silva (2000) e Fleury e Fleury (2001);

Recrutamento e seleção por competências: Alles (2016); Carvalho, Passos e Saraiva (2008) e Rabaglio (2001).

Quanto à classificação, constitui-se em um estudo de caso. Triviños (2006) relata que os mesmos têm como finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade, portanto, buscou-se pelo aprofundamento da percepção da realidade dos profissionais que exercem papel de selecionadores de pessoal em diversas organizações.

No que se refere a coleta de dados, os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de um questionário virtual (via Formulários Google). Esse questionário foi enviado para 40 (quarenta) profissionais, escolhidos aleatoriamente, de diversos segmentos, durante os meses de janeiro e março de 2021, por meio de relacionamentos pessoais, LinkedIn e plataformas de recrutamento.

Dos questionários enviados, obteve-se o retorno de 15 (quinze) respondidos. Barbeta (1998) afirma que, em muitas situações, existe o desejo de pesquisar uma certa população (população alvo), só que, por conveniência, retira-se uma amostra de um conjunto incompleto de elementos (população acessível). Sendo assim, optou-se pela realização da pesquisa com a população acessível, na qual, o método de amostragem foi não-probabilístico por conveniência. De acordo com Silva (2005), a amostragem não-probabilística é baseada na conveniência do pesquisador relacionado à acessibilidade possível.

O questionário aplicado foi dividido em duas partes. A primeira composta por questões gerais, relacionadas às características dos respondentes, como: nome, idade, sexo, formação, empresa em que atua, tempo de atuação na empresa, tempo de atuação na área de seleção de pessoas, cargo ocupado, área de atuação dentro da empresa em que trabalha e ramo de atuação na empresa em que trabalha. Já a segunda parte do questionário foi construída com base em referências bibliográficas disponíveis e a partir da percepção dos autores a respeito do tema, a fim de atingir o objetivo proposto.

Destaca-se que foram definidas 18 (dezoito) questões para que os respondentes pudessem explicar a respeito do processo de seleção por competências.

No quadro 1 apresenta-se o questionário.

Quadro 1 - Questionário aplicado aos profissionais respondentes

Nº	Pergunta
1	Você conhece a estratégia de seleção por competência?
2	No seu entendimento, qual a diferença você percebe do processo de seleção por competências e do tradicional?
3	Você pratica o método de seleção por competência?
4	Você possui algum treinamento específico para exercer a seleção por competências?
5	Se sim na pergunta anterior, você recebeu o treinamento na empresa que trabalha atualmente?

6	Os treinamentos realizados contribuem para o desenvolvimento de competências para a realização de seleção por competências?
7	Existe reciclagem/atualização para esse treinamento?
8	Você ainda realiza a seleção tradicional?
9	Como são definidas as competências dos cargos que deverão ser selecionados? Descreva o processo.
10	Quais são as formas mais frequentes que você utiliza para selecionar os candidatos por competências? (você pode selecionar mais de uma técnica) De que forma você busca avaliar as competências dos candidatos?
11	Durante a realização do processo de seleção por competência, você costuma trabalhar com outros profissionais relacionados com a vaga disponível?
12	Esse fato faz diferença no ato da seleção por competência?
13	Após o candidato ser selecionado e apresentado na empresa você tem conhecimento da satisfação ou insatisfação da empresa em relação a alguma competência do candidato?
14	Com que frequência um candidato selecionado através do processo de seleção por competência se destaca entre os demais que trabalham na organização?
15	Caso não encontrem o candidato com a devida competência, qual o procedimento?
16	Descreva quais as dificuldades que você observa no processo de seleção por competências em relação a cada uma das técnicas que utiliza?
17	Descreva quais as vantagens que você identifica no processo de seleção pessoal por competências na utilização das técnicas de seleção mencionadas?
18	Quais as mudanças que foram implementadas no processo de seleção devido a pandemia?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em se tratando da análise dos dados, essa foi realizada utilizando-se de estatística descritiva e análise de conteúdo. Assim, os dados primários obtidos por meio do questionário aplicado foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Quanto à análise quantitativa, o tratamento dos dados foi com técnicas de estatísticas descritiva, sendo uma parcela dos dados apresentada por meio de frequência absoluta e relativa, parte representada em gráficos. De acordo com Gil (2008) na análise descritiva são apresentados os resultados sobre o comportamento dos fatores observados, destacando as peculiaridades e semelhanças no grupo analisado.

Já a análise qualitativa deu-se por meio de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2009, p. 40), constitui "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens". Dessa forma, estabeleceu-se as seguintes categorias de análise: visão da seleção por competências; utilização da seleção por competências; treinamento e reciclagem; processo de seleção por competências; técnicas empregadas na seleção por competências; *feedbacks* e assertividade; vantagens e dificuldades. Os dados coletados foram classificados de acordo com as categorias criadas e na etapa de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação propostas por Bardin (2009), foram obtidas tidas por meio da triangulação entre a fundamentação teórica e os pontos de vistas dos pesquisadores e método dedutivo decorrente do entendimento das informações pelos pesquisadores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Com relação ao perfil dos respondentes, foi constatado que a faixa etária dos de 22 a 38 anos é, predominantemente, composta pelo sexo feminino (com a frequência absoluta de 11 (onze) respostas e 73,33% de frequência relativa) e com formação em diversas áreas, destacando-se como área de formação a psicologia e administração, com 4 (quatro) e 6 (seis) respondentes, respectivamente.

O tempo médio de atuação na empresa encontrado foi de 2 (dois) meses a 10 (dez) anos, com atuação de 60% dos respondentes há pelo menos um ano na organização informada; o tempo de atuação na área de seleção de pessoas também teve uma variação de 2 (dois) meses a 10 (dez) anos, no entanto, nesse caso, 86,67% dos respondentes atuam na área de seleção de pessoas há pelo menos um ano. Quanto aos ramos de atuação da empresa onde trabalham, tem-se: agronegócio; ensino; comércio; serviços; gestão de carreira; e *Supply Chain*.

4.2 VISÃO E UTILIZAÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Todos os entrevistados atuam na iniciativa privada e 100% dos respondentes conhecem a seleção por competências. De forma a capturar a percepção dos respondentes a respeito da seleção por competências, questionou-se quais as principais diferenças percebidas quando comparada com processos tradicionais de seleção de pessoas. As principais diferenças pontuadas foram: a) possibilidade de contratar profissionais que se identificam com a estratégia da organização e, se necessário, desenvolver questões técnicas posteriormente; b) maior qualidade no processo de seleção, por se tratar de um processo mais complexo; c) ausência de perguntas tendenciosas para os candidatos; d) possibilidade de maior compreensão sobre a necessidade do candidato dentro da empresa, o que sugere uma seleção mais assertiva; e) possibilidade em extrair maior número de informações dos candidatos e com maior profundidade; f) avaliação de forma mais completa do candidato, com menos “achismos” e mais informações concretas a respeito de experiências anteriores e a forma como esse lida com determinadas situações; e g) identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos (CHA), com foco no aspecto comportamental.

Tais diferenças relatadas pelos respondentes confirmam os achados na literatura, como é o caso de Ferreira (2015), que destaca que na seleção por competências o processo de seleção é mais abrangente do que o tradicional, tendo em vista que leva em conta, além dos conhecimentos e habilidades técnicas, as atitudes do profissional, elevando o peso do comportamento para escolha de ocupação da vaga. Em relação à utilização do método de seleção por competências, 87% dos respondentes utilizam com frequência o método. Percebe-se também que o uso do método tem a preferência e em alguns casos constitui exigência corporativa. Por outro lado, 6,5% dos entrevistados utilizam apenas em algumas situações, ou seja, quando é solicitado pelos superiores. Nesses casos, as demais seleções são feitas por métodos tradicionais que não demandam necessariamente a seleção por competências.

Ainda, pode-se constatar que 6,5% dos respondentes não utilizam o método de seleção por competências na prática. Esses respondentes afirmam que o tempo disponível para fazer a seleção por competências é elevado e a demanda de trabalho com outras atividades faz com que o profissional opte por métodos de seleção mais simplistas e que não exijam muito tempo.

Apesar do percentual de respondentes que utilizam a seleção por competências na amostra, 47% dos respondentes ainda empregam métodos tradicionais de seleção de pessoas, principalmente para selecionar profissionais para atuar em áreas operacionais e não estratégicas da companhia. Ao passo que 53% dos respondentes utilizam apenas a seleção por competências, independente dos cargos a serem selecionados.

Percebe-se que a utilização da seleção por competências por algumas empresas parte da necessidade de contratações que merecem mais atenção e reformulação. Mas, segundo Rabaglio (2001), a seleção por competências pode ser empregada em todos os cargos de uma empresa, do operacional ao executivo.

4.3 TREINAMENTO E RECICLAGEM DOS SELECIONADORES

Em relação ao emprego de treinamentos específicos para a seleção de pessoas por competências, 60% dos entrevistados receberam algum tipo de treinamento e uma parcela significativa de 40% dos entrevistados não obtiveram nenhum tipo de treinamento. De outra forma, apenas 33% dos profissionais que receberam algum tipo de treinamento optam pela seleção por competências. Desses, 67% não receberam nenhum tipo de reciclagem ou atualização, evidenciando uma exceção de treinamento-reciclagem dentro das organizações.

Nesse sentido, Leite e Lott (2013) concluíram que o treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser atitude contínua e utilizado como meio de render benefícios qualitativos e quantitativos. Quando se analisa os processos de recrutamento e seleção, que estão diretamente relacionados com a entrada de novos funcionários, merecem ainda uma atenção especial.

4.4 DESCRIÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Diante da análise dos dados coletados e tendo como referência os autores Alles (2016), Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry (2005) foi possível construir o diagrama disponível na Figura 2.

Figura 2 - Descrição do processo de captação de competências, em nível individual.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados primários (2021), adaptado de Alles (2016); Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry (2005).

Conforme apresentado na Figura 2, por meio do mapeamento de competências, é possível identificar lacunas ou *gaps* de competências. Segundo Carbone *et al.* (2005), essa identificação trata da diferença entre as competências necessárias para atingir a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na empresa.

A partir do mapeamento de competências, é possível determinar as necessidades de ocupação de uma ou mais vagas e também a definição do perfil de competências do(s) cargo(s) disponível(is), bem como, é realizado um alinhamento do perfil com o gestor responsável pela vaga. Corroborando com esse pensamento e a título de exemplificação, os profissionais afirmaram:

- a) "Na reunião com o gestor é possível avaliar esta questão. Algo que é levado em consideração para tomar uma base são a missão, visão e valores da empresa e as atividades do cargo";
- b) "Em uma reunião com o gestor responsável pela vaga, descrevemos o perfil da vaga e dentro dele se enquadram as competências necessárias"; e
- c) "Fizemos um mapeamento com toda a empresa [...] Primeiramente, os colaboradores elencaram quais comportamentos contribuíram, quais não e como seria melhor. Depois, fizemos os alinhamentos com lideranças".

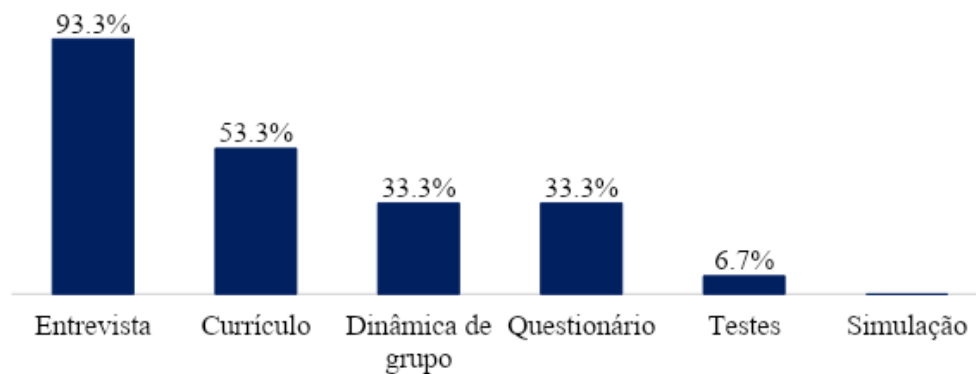
Durante o processo de seleção por competências, é interessante que gestores ou profissionais atuantes na área técnica da vaga em aberto possam participar do processo. Nesse caso, os gestores podem agregar a sua visão e seus conhecimentos técnicos-operacionais, contribuindo para a escolha do candidato que possa atender às expectativas.

Na seleção, é dada ênfase na avaliação de características comportamentais dos interessados, como atitudes, perfil motivacional, temperamentos e outros aspectos da personalidade a partir da utilização de técnicas de seleção baseadas em competências (ALLES, 2016).

Isso pode ser observado conforme os relatos:

- a) "[...] durante todo o processo é observado as competências, mensuradas através de testes psicológicos, técnicos e de perfil. Levamos em consideração os resultados apontados do comportamento e conversas nas entrevistas *versus* testes";
- b) "Entrevista por competências, explorando com o candidato situações específicas, bem como entendendo sua postura em frente às adversidades, desenvolvendo uma conversa";
- c) "Verificamos se o currículo atende os requisitos básicos, enviamos um questionário por e-mail, aplicamos o teste de perfil comportamental e realizamos a entrevista";

Percebe-se pelas respostas que os selecionadores valem-se de: testes psicológicos; testes técnicos e de perfil; entrevistas; questionários; dinâmicas individuais e de grupo, entre outros (ver Figura 3).

Figura 3 - Formas empregadas para seleção de candidatos.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

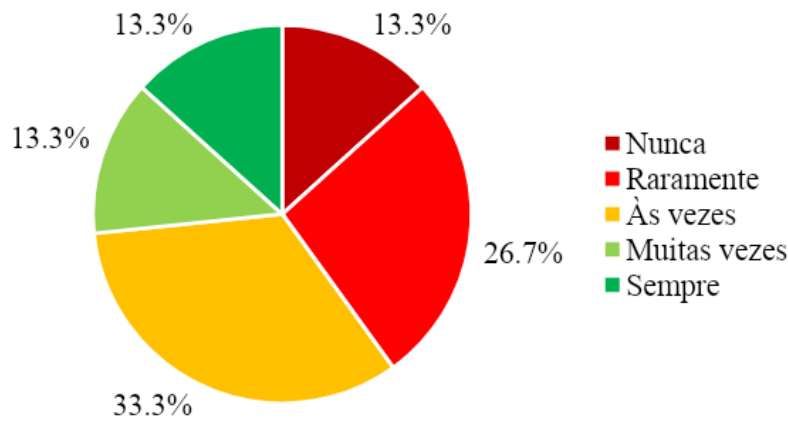
A maioria dos profissionais (93,3%) utilizam a entrevista como a técnica mais empregada para selecionar candidatos. Tais resultados corroboram Figueiras *et al.* (2019) que afirmam que a entrevista busca identificar as competências dos candidatos, sendo a forma mais empregada na seleção. Ainda, Rabaglio (2001) afirma que a entrevista deve ser estruturada a partir das competências que a vaga em aberto exige, com o objetivo de analisar e evidenciar as experiências do candidato em situações semelhantes das competências desejadas. Tal técnica possibilita observar a presença ou a ausência de características específicas no candidato, permitindo projetar seu comportamento em situações futuras que o cargo exigir.

Em segundo lugar, a utilização do currículo na seleção esteve evidente em 53,3% das respostas e esse método auxilia o selecionador a inferir alguns pontos a respeito do candidato. De outra parte, Silva *et al.* (2019) destacam que no mundo corporativo, boa parte das pessoas que são contratadas pelo currículo, são demitidas pelo comportamento, o que reforça a necessidade do emprego de outros métodos para selecionar candidatos por competências.

Verificou-se que 33,3% dos profissionais utilizam a dinâmica de grupo no processo de seleção, que possibilita identificar comportamentos específicos dos candidatos de forma prática, tendo como exemplo atividades de estudo de caso e jogos. As dinâmicas de grupo são capazes de evidenciar as competências dos candidatos, possibilitando ao selecionador uma visão de como eles reagem quando estão inseridos em um grupo e precisam resolver algum tipo de situação-problema (FARIAS; SANTOS; LICCIARDI, 2018).

Com a aplicação das técnicas de seleção e entrevista com o gestor (nos casos em que se utiliza essa etapa), é possível chegar à última etapa do processo de seleção. É importante salientar que nem sempre os profissionais selecionadores conseguem chegar ao final de uma seleção com a escolha de um candidato de acordo com o perfil de competências previamente definido. Destaca-se que é relevante para os profissionais selecionadores o *feedback* ou retorno da área em que o selecionado foi alocado de forma a se mensurar a efetividade do processo. Sendo assim, os respondentes foram questionados a respeito do conhecimento da satisfação das empresas contratantes em relação às competências dos candidatos (ver Figura 4).

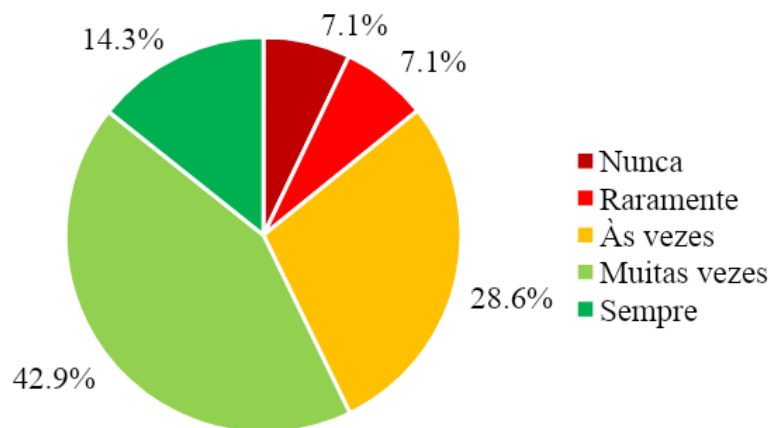
Figura 4 - Conhecimento por parte dos selecionadores das competências selecionadas.



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Observa-se que 40% dos respondentes nunca ou raramente recebem algum *feedback* a respeito das competências dos candidatos selecionados e 33,3% dos respondentes recebem *feedback* em algumas ocasiões. Uma minoria (26,6%) dos entrevistados recebem algum *feedback* em relação às competências dos candidatos selecionados (muitas vezes ou sempre). Essa é uma questão que constitui um ponto a ser levado em consideração pelas empresas contratantes, pois o *feedback* possibilita melhorar os processos seletivos e suas assertividades. Esse fato é preocupante, pois da Figura 4 observa-se que apenas uma diminuta fração dos respondentes têm algum tipo de *feedback* da empresa. Ainda, questionou-se a frequência com que um candidato contratado, selecionado por meio do processo de seleção por competências, se destaca entre os demais (ver Figura 5).

Figura 5 - Frequência com que os candidatos selecionados por competência se destacam.



Fonte: Elaborada pelos autores (2021)..

Observa-se que uma grande maioria, cerca de 57,2% dos candidatos selecionados pelo método de seleção por competências, destacam-se muitas vezes/sempe entre os demais funcionários da empresa. Já, 28,6% às vezes se destacam. Corroborando o exposto por Dellamora e Rodrigues (2011), a seleção por competências possibilita prever os comportamentos futuros de um candidato, conseguindo tornar o processo seletivo mais eficiente, exatamente por se orientar pelas competências desejadas para o cargo. Apenas 14,2% dos respondentes alegam que nunca/raramente os candidatos selecionados por competências se destacam entre os demais funcionários.

Conforme já mencionado, sugere-se que a seleção por competências deve ser empregada em todos os cargos de uma empresa, do operacional ao executivo, trazendo consigo melhorias estratégicas para cada cargo (RABAGLIO, 2001), tendo-se em conta que distinções no processo de seleção para diferentes cargos podem refletir insatisfações futuras.

4.5 DIFICULDADES E VANTAGENS DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O processo de seleção por competências possui muitas vantagens, mas também tem suas dificuldades. Nesse sentido, foi possível elencar as principais dificuldades na percepção dos respondentes descritas no Quadro 2. Costa (2015) destaca que o processo de seleção pautado nas competências é primordial para o melhor aproveitamento de um candidato dentro da empresa, bem como para o alcance de bons resultados. Porém, a autora relata que essa técnica vem se mostrando de difícil aplicação prática pois trata-se de um processo mais complexo.

Quadro 2 - Principais dificuldades e vantagens no processo de seleção por competências.

Dificuldades	Vantagens
<p>A participação do gestor referente a vaga em aberto: muitos gestores não têm conhecimento para extrair dos candidatos as competências, selecionando-os somente por habilidades técnicas;</p> <p>Diante de um método mais elaborado, encontrar um candidato que atenda inteiramente aos requisitos propostos;</p> <p>Candidatos intimidados com a profundidade da seleção e mesmo sabendo como avançar no processo, não conseguem se expressar;</p> <p>Por se tratar de um método mais complexo e diferente dos tradicionais, muitos candidatos têm dificuldade para entender o processo (falta de atenção).</p>	<p>Maior assertividade;</p> <p>Garante uma avaliação a partir de fatos, e não percepções;</p> <p>Menor o risco de desistência da vaga, evitando novos processos seletivos;</p> <p>Adequação de técnica com a demanda para a vaga;</p> <p>Conhecimento mais profundo do candidato;</p> <p>Imparcialidade;</p> <p>Homogeneidade no processo de seleção entre os candidatos;</p> <p>Assertividade e aderência a vaga;</p> <p>Diminuição de imprevistos durante o processo (alinhamento bem feito);</p> <p>Análise seguindo um padrão.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A seguir são expostas as considerações finais e as conclusões do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

O estudo buscou averiguar se os processos de recrutamento e seleção utilizados pelos profissionais responsáveis por processos de seleção de pessoal orientam-se por uma seleção por competências. Para tanto, desenvolveu-se a revisão da literatura a respeito da seleção por competências e com a aplicação de questionários virtuais, procedeu-se à análise dos dados quanto aos objetivos propostos.

Em se tratando do objetivo geral que consistiu em averiguar se os processos de recrutamento e seleção orientam-se por uma seleção por competências, constatou-se que os respondentes possuem conhecimento teórico do tema, mas normalmente condicionam-se pelo que é estabelecido pela empresa contratante. Já quanto à identificação do grau de utilização da seleção por competências, verificou-se que 87% valem-se do método de seleção por competências com frequência. Entretanto, 47% ainda utilizam métodos tradicionais quando se trata de seleção de cargos não estratégicos ou operacionais. No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, observou-se que 60% dos profissionais receberam algum treinamento para utilização desse método de seleção e 40%, não. Somente 33% dos profissionais da amostra receberam treinamento fornecido pela organização em que trabalham e apenas 33% participaram de programas de reciclagem.

Em resposta ao quarto objetivo específico, tem-se que o processo de seleção inicia-se com o mapeamento das competências, identificando-se as lacunas existentes na empresa, verificando-se, a partir desse ponto, as necessidades de contratação e de definição do perfil (técnico e comportamental) de competências do cargo a ser ocupado. Merece destaque também a questão do *feedback* por parte das empresas, pois, observou-se que é necessária atenção ao desenvolvimento de mecanismos de comunicação que visem informar aos selecionadores a respeito da efetividade de seu trabalho, de forma a garantir maior assertividade em futuros processos de seleção. Diante do quadro exposto, sugere-se que as empresas contratantes possam estar reavaliando constantemente seus "mapas" de competências, proporcionando maior assertividade às contratações realizadas e, em decorrência, potencializando resultados positivos dado incremento de eficiência esperado com esta ação.

REFERÊNCIAS

- ALLES, M. **Selección por Competencias**. 2. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2016.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBETTA, P. A. I. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRANDÃO, H. P. BAHRY, C. P. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n.6, p. 61-81, nov./dez. 2001.
- CARBONE, P. P *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. (Cademp).
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COSTA, C. C. S. Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Salvador: FIEB, p. 1-14, 2015.
- DELLAMORA, M. R.; RODRIGUES, A. C. Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada na capacitação de talentos. **Psicologia em Destaque**, v. 1, n. 1, p. 55, 2011.
- DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory development for competent-based management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.
- FARIAS, J. S.; SANTOS, L. A.; LICCIARDI, N. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 12, p. 151-177, 2018.
- FERREIRA, P. I. **Gestão por competência**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FIGUEIRAS, B. S. *et al.* A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça, caleidoscópio da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário executivo sob a ótica da gestão por competência. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], p. 191-207, dez. 2014.
- LEITE, P. A.; LOTT, T. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 42, n. 1, p. 1-10, 2013.
- MARCONI M. A; LAKATOS E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june. 1990.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, D. A.; FERREIRA, R. T. N.; SOUSA, V. R. M. **Recrutamento e seleção por competência**. Anápolis: Faculdade Católica de Anápolis, 2013.

SILVA, J. G. C. **Métodos de pesquisa científica**. Pelotas: Ed. Universitária – UFPel, 2005.

SILVA, J. M *et al.* Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 33392-33401, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999.

IDENTIDADE PROFISSIONAL MÉDICA: ESTUDO COM GRADUANDOS E RESIDENTES

MEDICAL PROFESSIONAL IDENTITY:
STUDY WITH UNDERGRADUATES AND RESIDENTS

ADRIANE VIEIRA
vadri.bh@gmail.com

KARLA RONA DA SILVA
karlarona0801@gmail.com

DANIELA CRISTINA MACHADO TAMEIRÃO
danielacmtameirao@gmail.com

SIMONE COSTA NUNES
sinunes@pucminas.br

RESUMO

O processo de construção da identidade para si é resultante da história individual, enquanto o da identidade para o outro ocorre por intermédio das instituições e seus agentes. O objetivo deste artigo é caracterizar a identidade profissional médica na visão de discentes da graduação e da residência. Optou-se pelo método *survey* transversal. A amostra somou 189 graduandos e 327 médicos residentes. Os dados foram coletados com base na Escala de Autopercepção e Heteropercepção Profissional. A análise estatística envolveu a verificação da linearidade dos dados e a análise descritiva dos itens da escala. As dimensões escolhidas por ambos os grupos como aquelas que melhor identificam a profissão foram: Esforço, Tecnicidade e Dinamismo. A dimensão Reconhecimento identifica a profissão na visão dos graduandos, mas não na dos médicos. A dimensão Realização recebeu médias muito baixas nos dois casos, indicando sofrimento. Conclui-se que a falta de Reconhecimento e de Realização pode gerar sofrimento e adoecimento físico e mental.

Palavras-chave: identidade profissional; medicina; residentes médicos; graduandos; adoecimento.

ABSTRACT

The process of identity construction for oneself is the result of individual history, while that of identity for other agents occurs through institutions and theirs. The objective of this article is to characterize the medical professional identity and the vision of students of nationality and residency. The transversal survey method was chosen. The sample totaled 189 undergraduates and 327 resident physicians. Data were evaluated based on the Professional Self-Perception Scale. The analyzed analysis. The dimensions chosen by both groups were the ones that best identified the profession: Effort, Technicality and Dynamism. The Recognition dimension identifies the profession in the view of undergraduates, but not in that of doctors. The average Achievement dimension received very low scores in both cases, indicating suffering. It is concluded that the lack of Recognition and Realization can generate suffering and physical and mental illness.

Keywords: professional identity; medicine; medical residents; undergraduates; illness.

Agradecimento: ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pelo financiamento da pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

O ingresso nos cursos de graduação e de residência em Medicina provoca fortes mudanças no estilo de vida dos acadêmicos, devido à necessidade de adaptação a um processo de ensino-aprendizagem de muitas cobranças e expectativas. Os discentes encontram um exigente e competitivo ambiente acadêmico e clínico, no qual estão presentes fatores estressantes, que possibilitam a presença de uma insalubridade psicológica inerente ao trabalho médico, tais como, falta de preparo para o enfrentamento de situações existenciais humanas e dificuldade de manter uma vida pessoal satisfatória (CAMPOS *et al.*, 2022; CHANG *et al.*, 2020; SILVA *et al.*, 2015). Nesse contexto questão que norteou a presente pesquisa foi quais são os principais atributos da identidade profissional médica?

Pesquisas realizadas por Campos *et al.* (2022), Houseknecht *et al.* (2019) e Ikbaal *et al.* (2018) revelam elevada incidência de estresse e sofrimento mental entre graduandos e residentes, com consequências para sua qualidade de vida e saúde, contribuindo para o desenvolvimento de crises adaptativas, que acabam por impactar negativamente a construção de sua identidade profissional.

A formação médica reflete, basicamente, um processo de formação da identidade profissional, incluindo o desenvolvimento e o aprendizado do profissionalismo, conceito que envolve um conjunto de características associadas a um profissional, incluindo suas competências, responsabilidades e ética. A formação da identidade profissional, por sua vez, é um processo amplo e adaptativo, que acontece simultaneamente em dois níveis: individual, que consiste no desenvolvimento psicológico da pessoa; e coletivo, que envolve a socialização da pessoa para o desempenho de papéis e formas apropriadas de participação no trabalho da comunidade (CRUESS; CRUESS; STEINERT, 2019; WASITYASTUTI *et al.*, 2018).

Este estudo tem como objetivo caracterizar a identidade profissional médica na visão de discentes de graduação e de residentes.

Matthews, Bialocerkowski e Molineux (2019) afirmam que possuir uma identidade profissional bem definida é fundamental para a prática clínica segura e eficaz de todas as profissões da saúde. Por isso, é muito importante compreender o processo de sua construção pelo discente. Os autores alertam que a maioria das pesquisas sobre identidade profissional tem sido conduzida mediante a adoção do paradigma qualitativo, o que requer uma análise quantitativa adicional que considere o uso de medidas psicométricas de identidade profissional.

Seguindo a premissa dos autores, optou-se por utilizar a Escala de Autopercepção e Heteropercepção Profissional (EAHP) (VIEIRA *et al.*, 2016), construída e validada no Brasil, a qual compõe-se de nove dimensões: *esforço, reconhecimento, dedicação, subordinação, inovação, dinamismo, tecnicidade, realização e ética*. Ela se baseia na concepção de que a construção da identidade resulta do confronto entre os atos de atribuição das identidades para si (autopercepção) e para os outros (heteropercepção). O processo de construção da identidade para si diz respeito à identidade singular de uma pessoa e resulta de sua história de vida individual. O processo de construção da identidade para o outro ocorre por intermédio das instituições e de seus agentes, como a escola, os quais estão em interação direta com os indivíduos (DUBAR, 2006).

Ao aplicarem a EAHP, Vieira *et al.* (2013) constataram que as equipes da enfermagem, compostas por enfermeiros e técnicos apresentaram uma imagem mais positiva de sua profissão do que aquela que acreditam que a sociedade tem deles. Segundo os autores, as dimensões *esforço* e *ética* ocuparam as primeiras posições, enquanto *reconhecimento* foi a dimensão menos representativa da identidade profissional.

Outra aplicação da EAHP (VIEIRA *et al.*, 2017), desta vez envolvendo estudantes de enfermagem, nutrição, fisioterapia e biomedicina, confirmou o baixo escore da dimensão *reconhecimento*. O presente estudo assume a suposição teórica de que pelo menos nesta dimensão é possível esperar escores mais elevados na autopercepção e na heteropercepção dos graduandos e residentes, dado que na sociedade brasileira a profissão médica ainda goza de status e prestígio (JAISSON, 2018; SOUZA; ARAÚJO, 2018).

Do ponto de vista teórico este estudo se justifica porque não foram encontrados estudos sobre a formação profissional de graduandos de medicina e de médicos residentes publicados no Brasil e no exterior, abordando os atributos que melhor caracterizam esta profissão. A pesquisa realizada visa preencher essa lacuna. Do ponto de vista prático os resultados podem guiar as práticas pedagógicas e de suporte à saúde dos estudantes por parte das instituições educativas, com a finalidade de identificar preventivamente possibilidades de crises e conflitos durante o processo de desenvolvimento da identidade profissional, minimizando a ocorrência de sofrimento e adoecimento físico e mental.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Formação médica

Para garantir uma prática consistente, o médico situa sua ancoragem profissional na formação, aquisição de saberes e acumulação de aprendizados. Ele precisa também desenvolver um conjunto de afetos e experiências com os quais age e se comunica. Tal intento é alcançado no processo de relação entre indivíduos e grupos nas instituições presentes em sua vida, dentre elas as de ensino. Na medicina, o profissionalismo é definido como o hábito e o uso da comunicação, dos conhecimentos, habilidades técnicas, raciocínio clínico, emoções, valores e reflexões na prática cotidiana, de forma sábia, atendendo aos interesses dos indivíduos por eles assistidos (WASITYASTUTI *et al.*, 2018). O profissionalismo, portanto, é um elemento necessário para ser um bom médico, incluindo três princípios básicos: priorização e bem-estar do paciente; autonomia do paciente; e equidade social, que envolve a distribuição justa dos recursos de saúde (FOROUZADEH; KIANI; BAZMI, 2018).

O objetivo real do ensino é ajudar os alunos a desenvolverem uma identidade. Os currículos escolares desempenham papel importante nesse processo, na medida em que são considerados práticas que orientam a formação dos estudantes ao longo de um curso específico, fundamentadas em um conjunto de valores que definem o que deve ser aprendido e executado (CRUESS; CRUESS; STEINERT, 2019). Existem dois tipos de currículo: o formal, publicizado e que contém o conjunto de disciplinas e competências a elas associadas; e o oculto, resultado das relações interpessoais que se desenvolvem no espaço acadêmico, não registradas no conjunto

de saberes contemplados no currículo formal e que englobam as experiências relacionadas ao desenvolvimento de valores e atitudes associadas ao profissionalismo (SANTOS *et al.*, 2020).

Quando ingressa na faculdade, o estudante deixa de ser membro do público leigo e se torna membro de um grupo profissional capacitado, que exige dele conhecimentos, habilidades e atitudes específicas. Nesse período de formação, a maioria deles ainda está no final da adolescência (entre 18 e 24 anos), fase marcada por sonhos, desejos e ideologias que precisam se conformar às exigências do mundo externo, às vezes gerando conflitos que podem ser potencializados durante o processo de formação profissional. Tais conflitos envolvem a avaliação, a repressão e o respeito à hierarquia, juntamente com a pressão das expectativas da família e da sociedade (CRUESS; CRUESS; STEINERT, 2019).

No curso de Medicina existe uma forte expectativa social e cultural direcionada ao médico, que tem um papel específico e construído ao longo de muitas gerações. Essa construção identitária se prolonga durante a residência, período que também envolve muitas cobranças e expectativas, além do desejo de alcançar rapidamente a independência financeira, de constituir família e de obter o reconhecimento deste esforço pela da sociedade (CAMPOS *et al.*, 2022; SOUZA; ARAÚJO, 2018; CRUESS *et al.*, 2015).

Diantes de tantas pressões, estudos como o desenvolvido por Cybulski e Mansani (2017) com 239 estudantes do curso de Medicina da Universidade Federal de Ponta Grossa alertam para a presença significativa de sintomas depressivos, sendo que os mais frequentes são o distúrbio de humor, seguido por depressão. Outro fenômeno encontrado entre estudantes de Medicina tem sido a síndrome do impostor, descrita como uma experiência interna de fraude intelectual, caracterizada pela tendência de atribuir o sucesso a causas externas, como, sorte, erro ou ignorância de outras pessoas, ao invés de assumir o mérito como seu (BRAVATA *et al.*, 2020).

Autores alertam que condições emocionais abaladas podem afetar fortemente a construção da identidade profissional, dado que o sofrimento e adoecimento físico e psicológico estão correlacionados à diminuição da empatia e falhas no profissionalismo (CAMPOS *et al.*, 2022; HOUSEKNECHT *et al.*, 2019; DÂMASO *et al.*, 2019; FOROUZADEH; KIANI; BAZMI, 2018; IKBALL *et al.*, 2018).

2.2 A construção da identidade profissional

A identidade profissional envolve traços e características individuais, relações sociais e a participação em grupos sociais. Ela pode ser definida como as atitudes, os valores, os conhecimentos, as crenças e as habilidades compartilhados com outros em um grupo profissional. Sendo assim, a identidade compõe o autoconceito do que se deseja ser e aquilo que se acredita ser verdade sobre si mesmo, e também o conhecimento de que se é membro de um grupo e o conhecimento da posição ou status do grupo em comparação com outros grupos (MATTHEWS; BIALOCERKOWSKI; MOLINEUX, 2019; DENG *et al.*, 2018).

O processo de construção da identidade é mediado pelas identificações e renúncias associadas aos processos de inclusão e exclusão de grupos sociais, resultando na representação de si mesmo e na construção da autoestima, sempre a partir das relações estabelecidas com outros que são significativos para a pessoa (CRUESS; CRUESS; STEINERT, 2019; WASITYASTUTI *et al.*, 2018). Nesse duplo processo, identidade e identificação, a identidade pode ser entendida como

um momento particular da identificação, que ocorre para preencher determinadas necessidades da pessoa na sua relação com o mundo. Na noção de identificação podem ser apontadas duas tendências: o grau em que os indivíduos se definem ou se veem como membros do grupo; e a importância pessoal que a associação a um determinado grupo possui para um indivíduo (NAUJORKS, 2021; BEVIDAS; RAVANELLO, 2009).

Dessa relação entre o 'eu' e o 'outro, de processos 'objetivos' e 'subjetivos' resultam dois fenômenos inseparáveis: a construção da 'identidade para si' (autopercepção) e a construção da 'identidade para o outro' (heteropercepção), tornando a comunicação o meio pelo qual se informa sobre a identidade que o 'outro' nos atribui (DUBAR, 2006).

O campo de aprendizagem e o de ação profissional são os locais onde essa comunicação acontece. A identidade profissional se desenvolve ao longo do tempo e está articulada ao conjunto de conhecimentos e competências do trabalho profissional. O desenvolvimento da identidade profissional é um processo contínuo, influenciado por diversos fatores, incluindo experiências na prática e socialização profissional. Uma quantidade significativa desse desenvolvimento ocorre no espaço da sala de aula da graduação e continua a evoluir ao longo do estudo universitário durante a vida profissional (MATTHEWS; BIALOCERKOWSKI; MOLINEUX, 2019).

A formação da identidade profissional acontece no nível do desenvolvimento psicológico da pessoa e no nível coletivo da socialização em papéis pré-determinados, como formas de participação no grupo e no trabalho. O conjunto de valores, habilidades e conhecimentos mobilizados que já faziam parte da sua identidade vão sofrer mudanças durante o percurso universitário, gerando novos atributos, formas de comunicação e também novos comportamentos, que permitirão a inserção e o desenvolvimento do senso de pertencimento em novas comunidades sociais (FERNANDES; ALELUIA, 2020).

Segundo Matsui *et al.* (2019), a identidade profissional médica está relacionada a narrativa que cada um faz do que é ser um bom médico, e de como ele deve se comportar. Ela é fortemente influenciada pela forma como os estudantes de medicina avaliam seus papéis e responsabilidades profissionais durante suas experiências clínicas, moldadas por papéis, valores, crenças e responsabilidades acadêmicas, morais, de gênero e familiares. Nesse contexto, as escolas de medicina enfrentam desafios de identificar crises e conflitos e promover o desenvolvimento de uma identidade profissional saudável (FOROUZADEH; KIANI; BAZMI, 2018).

3 MÉTODO

O método de investigação aqui adotado foi o estudo transversal, por meio de levantamento (*survey*) (COBANOGLU; WARDE; MOREO, 2001). Como objeto de análise foram escolhidos cursos de residência médica de quatro hospitais localizados na grande Belo Horizonte, sendo um deles de nível federal, um privado sem fins lucrativos e dois estaduais que passaram pela fusão de serviços. Foram escolhidos também três cursos de graduação em medicina, sendo um público federal e dois privados, também localizados na grade Belo Horizonte. A população do estudo foi composta por 2900 alunos de graduação e 760 residentes médicos. O cálculo da amostra foi realizado de acordo com as recomendações de Hair *et al.* (2009), indicando um tamanho mínimo da amostra cinco vezes maior que o número de itens a serem avaliados no questionário, totalizando 150 respostas esperadas.

Obteve-se uma amostra de 327 médicos residentes e 189 estudantes de graduação. Os dados dos residentes foram coletados no final de 2019, em seus locais de trabalho. Em função da pandemia, a pesquisa foi interrompida, razão pela qual os dados com os estudantes de graduação foram coletados no primeiro semestre de 2022, de modo online, utilizando-se o Google Forms. A população do estudo foi composta por 2900 alunos de graduação e 760 residentes médicos.

O questionário utilizado continha a Escala de Autopercepção e Heteropercepção (EAHP) construída e validada por Vieira *et al.* (2016), composta por nome dimensões e 30 atributos identitários (Figura 1). O instrumento também contou com questões sociodemográficas para a caracterização dos participantes da pesquisa.

Figura 01 - Dimensões, descrição e atributos da EAHP

Dimensões	Descrição	Atributos
Esforço	Avaliação do grau de dedicação e esforço físico e mental requerido pela profissão	Produtiva
		Desgastante
		Trabalhadora
		Árdua
Reconhecimento	Reconhecimento e respeito próprio e da sociedade pela profissão	Respeitada
		Admirada
		Prestigiada
		Renomada
Dedicação	Avaliação da dedicação e entrega da profissão como servidora e prestativa às necessidades de terceiros	Companheira
		Amiga
		Humana
		Dedicada
Subordinação	O quanto a profissão exerce uma posição de destaque e subordinação frente a outras categorias profissionais em seu setor de atuação	Dependente
		Obediente
		Submissa
Inovação	O quanto a profissão é percebida como tendo uma natureza inovadora e criativa considerando as tendências contemporâneas no mundo do trabalho	Inovadora
		Criativa
Dinamismo	O quanto a profissão oferece oportunidade para o dinamismo e estimulação intelectual	Dinâmica
		Estimulante
		Desafiante
Tecnicidade	Reflete a quantidade de conhecimentos e habilidades técnicas requeridas no exercício da profissão	Inteligente
		Sábia
		Estudiosa

Dimensões	Descrição	Atributos
Realização	O quanto a profissão transparece um sentimento de autorealização genérico para seus profissionais	Alegre
		Feliz
		Otimista
Ética	Avaliação da ética e honestidade da categoria profissional	Honrada
		Confiável
		Ética
		Honesta

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Cada atributo foi avaliado duas vezes, a primeira sobre o modo como o respondente percebe sua categoria profissional (autopercepção) e a segunda sobre a percepção que a sociedade tem de sua categoria profissional (heteropercepção). Os respondentes atribuíram notas de 1 a 5 (1 = descreve muito mal e 5 = descreve muito bem), a fim de melhor descrever sua categoria profissional. As respostas foram registradas em um banco de dados, por meio do programa de informática *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), e analisadas com base na modelagem de equações estruturais e em uma abordagem multigrupos (TABACHNICK; FIDEL, 2007).

Os *outliers* – observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais – foram submetidos a uma análise (HAIR *et al.*, 2009). Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala, o que não evidenciou o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Os *outliers* univariados foram identificados por meio da padronização dos resultados de tal forma que a média da variável fosse 0 e o desvio-padrão 1. Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D2 de Mahalanobis, encontrando-se 12 (3,64%) observações consideradas atípicas de forma multivariada no banco dos residentes. A partir da premissa de que as observações são casos válidos da população e de que sua eliminação poderia limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*, 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

Para verificar a linearidade dos dados, procedeu-se, inicialmente, à análise das correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% pressupõe a existência de linearidade. Com base na matriz de correlação de Pearson, observaram-se no banco dos residentes 1.199 de 1.770 relações significativas ao nível de 5%, o que representa 67,74% das correlações possíveis. No banco dos estudantes foram observadas 1.285 de 1.770 relações significativas ao nível de 5%, o que representa 72,60% das correlações possíveis.

Adicionalmente, aplicou-se o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007), para verificar a linearidade em cada dimensão. Para todas foram observados p-valores inferiores a 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade nas dimensões.

No que se refere à confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade das dimensões, pode-se afirmar: todos os constructos apresentaram validação convergente, pois a AVE foi superior a 0,50; todas as dimensões apresentaram Alfa de Cronbach (AC) ou Confiabilidade Composta (CC) superiores a 0,70, ou seja, os níveis exigidos de confiabilidade; em todas as dimensões o

ajuste da análise fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram superiores ou iguais a 0,50; e todas as dimensões foram unidimensionais segundo o critério de Kaiser (HAIR *et al.*, 2009).

O projeto foi submetido ao COEP da UFMG e aprovado, conforme parecer n.3552075. Por se tratar de pesquisa com seres humanos, garantindo informações substanciadas aos participantes através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4 RESULTADOS

No que se refere ao perfil da amostra dos estudantes de graduação, a maioria era do sexo feminino (63,49%), sem filhos (96,83%), solteira (94,18%) e com idade média de 23,57 anos, com um desvio-padrão de 5,13. Quanto ao perfil da amostra dos residentes, a maioria era do sexo feminino (58,10%), sem filhos (92,33%), solteira (80,00%) e com idade média de 29,32 anos, com um desvio-padrão de 3,47.

A Tabela 1 apresenta as médias e desvio-padrão da Escala de Auto percepção e Heteropercepção Profissional (EAHP) dos graduandos, bem como da diferença entre elas, e a Tabela 2, os dados dos residentes em medicina.

Tabela 01 - Média, desvio padrão e valor de P, das dimensões da Escala EAHP: respostas dos estudantes de graduação em medicina

Dimensões	Auto percepção		Heteropercepção		Valor-p ¹	Diferença (Auto-Heteropercepção)	
	Média	D.P.	Média	D.P.		Média	D.P.
Esforço	4,36	0,66	4,06	0,90	<0,001	0,30	0,94
Reconhecimento	4,44	0,72	4,65	0,68	<0,001	-0,21	0,62
Dedicação	3,85	0,78	3,75	0,89	0,158	0,10	0,95
Subordinação	3,04	0,84	2,74	1,14	<0,001	0,30	1,21
Inovação	3,82	0,89	3,65	1,04	0,028	0,17	1,04
Dinamismo	4,33	0,73	4,04	0,85	<0,001	0,29	0,75
Tecnicidade	4,38	0,77	4,57	0,67	<0,001	-0,20	0,70
Realização	3,49	0,94	3,47	1,15	0,959	0,02	1,15
Ética	4,08	0,83	4,18	0,87	0,050	-0,10	0,97

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

¹ Teste de Wilcoxon.

A comparação dos indicadores entre auto percepção e heteropercepção dos graduandos mostra diferença significativa (valor-p < 0,050) em quase todas as dimensões, com exceção de Dedicação e Realização. Os valores de auto percepção tenderam a ser superiores aos de heteropercepção para todas as dimensões, com exceção de Reconhecimento, Tecnicidade e Ética.

As dimensões que melhor caracterizaram a profissão na autopercepção dos graduandos foram: Reconhecimento, Esforço, Técnica e Dinamismo. As que menos caracterizam foram: Subordinação e Realização. Os graduandos acreditam que na visão da sociedade as dimensões profissionais que se destacam são Técnica e Reconhecimento, ao passo Subordinação é que menos se destaca.

Tabela 02 - Média, desvio padrão e valor de P, das dimensões da Escala EAHF de acordo com as respostas dos médicos residentes

Dimensões	Autopercepção		Heteropercepção		Valor-p1	Diferença (Auto-Heteropercepção)	
	Média	D.P.	Média	D.P.		Média	D.P.
Esforço	4,39	0,62	3,37	1,01	<0,001	1,03	1,06
Reconhecimento	3,44	0,89	3,47	1,00	0,729	-0,03	1,02
Dedicação	3,69	0,71	3,28	0,83	<0,001	0,41	0,93
Subordinação	3,08	0,76	2,93	0,84	0,004	0,16	0,93
Inovação	3,56	0,93	3,28	0,91	<0,001	0,28	1,06
Dinamismo	4,06	0,78	3,49	0,90	<0,001	0,56	1,03
Técnica	4,16	0,67	3,89	0,88	<0,001	0,27	1,00
Realização	3,15	1,01	3,33	0,94	0,009	-0,18	1,16
Ética	3,89	0,72	3,49	0,91	<0,001	0,40	0,96

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

¹ Teste de Wilcoxon.

A Tabela 2 mostra que houve diferença significativa (valor-p < 0,050) entre a autopercepção e a heteropercepção dos médicos residentes em todas as dimensões, com exceção de Reconhecimento, sendo que os valores de autopercepção tenderam a superiores aos de heteropercepção, com exceção para Reconhecimento e Realização.

As dimensões que melhor caracterizaram a profissão na autopercepção dos residentes foram: Esforço, Técnica e Dinamismo. As que menos caracterizam foram: Subordinação e Realização. No que se referem à heteropercepção, a dimensão que se destacou foi Técnica e a que menos caracterizou a profissão foi Subordinação.

5 DISCUSSÃO

A comparação entre a autopercepção e heteropercepção de graduandos e residentes revela semelhanças, tais como a escolha das dimensões Esforço, Técnica e Dinamismo como centrais para identificar a profissão médica. Ela revela também diferenças, como a visão de que a dimensão Subordinação não caracteriza essa profissão. Os atributos relacionados a essas dimensões que caracterizam a identidade profissional que mais se destacaram são: Produ-

tiva; Desgastante; Trabalhadora; Ádua; Inteligente; Sábia; Estudiosa; Dinâmica; Estimulante; e Desafiante.

Essas são as dimensões que propiciam a identificação com seu grupo profissional, dado que a formação da identidade profissional é fruto do encontro entre o desenvolvimento psicológico pessoal e coletivo, fruto da participação da pessoa nos grupos sociais e no trabalho (BEIVIDAS; RAVANELLO, 2009; NAUJORKS, 2021). Ao mesmo tempo, a identidade profissional propicia a diferenciação em relação aos outros grupos, orientando os comportamentos esperados dessa categoria profissional em seu relacionamento com a coletividade (FERNANDES; ALELUIA, 2020; WASITYASTUTI *et al.*, 2018; ZIKIC; RICHARDSON, 2016).

Além disso, os graduandos percebem que a dimensão Reconhecimento identifica a profissão, o que não é corroborado pelos médicos residentes. Isso remete à ausência dos sentimentos de aceitação e admiração da profissão, apesar do grau de dedicação e do esforço físico e mental requerido, do dinamismo e estimulação intelectual e da quantidade de conhecimentos e habilidades técnicas requeridas no exercício profissional.

Pesquisa realizada por Souza e Araújo (2018) utilizando o Inventário de Risco de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS), cujo objetivo foi analisar a percepção de residentes sobre suas necessidades, expectativas e dificuldades, obteve resultado convergente e mostrou que o fator 'Sinto o reconhecimento pelo trabalho que realizo' obteve o menor escore. Nesse caso, revelando uma situação de desgaste interno, entre profissionais e chefias.

Pesquisa realizada por Vieira *et al.* (2017), mediante o emprego da EAHP, com estudantes de cursos de Enfermagem, Nutrição, Biomedicina e Fisioterapia obteve na autopercepção a média de 2,90 e na heteropercepção 2,58 na dimensão Reconhecimento, indicando a presença de sofrimento mental pela falta de valorização das profissões. Nesta pesquisa esperava-se um resultado distinto para a profissão médica, uma vez que ela apresenta elevado status social, no entanto a suposição aqui defendida não foi totalmente confirmada. A dimensão Reconhecimento obteve escores mais elevados do que as das categorias profissionais investigadas por Vieira *et al.* (2017): 4,44 e 4,65 (autopercepção e heteropercepção) entre estudantes de graduação. Todavia, os escores obtidos com os residentes foram bem mais baixos: 3,44 e 3,47. Existe, portanto, a percepção de uma perda de prestígio social, que pode ser explicada pelo surgimento de um grande número de escolas médicas sem a qualidade esperada, o que desvalorizaria o profissional em termos de mercado (SCHEFFER *et al.*, 2020).

Segundo Fernandes e Aleluia (2020) e Forouzadeh, Kiane e Bazmi (2018), a construção das identidades profissionais acontece a partir do confronto de discursos concorrentes, aqueles provenientes das identidades individuais e sociais, trazidas dos grupos de pertencimento anteriores, e os grupos de pertencimento ao longo da vida profissional. Sendo assim, a construção da identidade profissional médica vai acontecendo ao longo da vivência acadêmica teórica e prática, influenciada por padrões de comportamento estabelecidos pela sociedade (MATSUI *et al.*, 2019), e em especial pelos professores que acolhem e orientam os alunos sobre como um médico deve se perceber e ser percebido pelos outros.

A escola é, portanto, o meio social no qual essa construção da identidade profissional acontece (MISCENKO; DAY, 2016), constituindo-se em uma estrutura complexa, que conecta motivações, competências e papéis profissionais delimitados (FOROUZADEH; KIANI; BAZMI, 2018). Os currículos escolares que orientam a formação dos discentes estão ancorados em valores que

orientam o aprendizado e a prática, resultando na construção da identidade profissional, ou seja, do que é ser médico e de como se deve agir em tal e qual contexto e situação (SANTOS *et al.*, 2020; CRUESS; CRUESS; STEINERT, 2019). Quando a identidade profissional é pouco clara, os indivíduos têm baixa confiança na defesa de suas opiniões profissionais. Isso também influencia a confiança dos educadores em inculcar em seus alunos conhecimentos e valores profissionais adequados (MATTHEWS; BIALOCERKOWSKI; MOLINEUX, 2019; DENG *et al.*, 2018).

A perda de prestígio também pode estar associada à falta de recursos adequados no Sistema Único de Saúde (SUS) e de cobertura dos planos de saúde suplementar para determinados procedimentos, deixando os pacientes em situação de abandono, o que, em última instância, provoca questionamentos sobre a ética profissional (GILBERT; CARDOSO; WUILLAUME, 2006).

Forouzadeh, Kiani e Bazmi (2018) alertam que a profissão médica pode estar se transformando em um negócio de pagamento por serviço, tendência que se manifesta em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento, com uma perda gradual de confiança nos médicos. Segundo os autores, evidências sugerem que o profissionalismo está desaparecendo, que os médicos de hoje se deparam com problemas que ameaçam seu valor social e que eles gradualmente começam a esquecer seu principal compromisso como profissionais médicos.

Outro ponto de reflexão é quanto à dimensão Realização, com médias 3,49 e 3,47 (autopercepção e heteropercepção) entre graduandos e mais baixas ainda (3,15 e 3,33) entre residentes, indicando claramente que eles não se identificam como alegres, felizes ou otimistas. Destaca-se, ainda, que as médias da heteropercepção apresentaram menores escores em quase todas as dimensões, na visão tanto dos graduandos quanto dos residentes, sendo possível afirmar que eles estão convencidos de que a sociedade tem uma imagem da profissão mais negativa do que eles gostariam.

Pesquisa qualitativa realizada por Chang *et al.* (2020) com residentes médicos do primeiro ano de uma universidade de Nova Iorque, cujo objetivo foi esclarecer a perspectiva do aluno sobre a transição da faculdade de medicina para a residência médica, indicou que esse processo de transição causa desconforto e crises adaptativas. Os motivos apontados foram: o ambiente de aprendizagem da residência é menos controlado; e os médicos têm a sensação de que não estão suficientemente preparados para assumir a responsabilidade pelos pacientes. O contexto de prática é desconhecido e requer hábitos e habilidades diferentes daqueles que eles aperfeiçoaram na graduação em Medicina, tais como, aprender de maneira autônoma e gerenciar relacionamentos profissionais. Segundo os autores, os residentes também relataram dificuldade de articular o desempenho de tarefas administrativas e manter a eficiência clínica, além de terem que enfrentar o desafio de equilibrar esse volume de trabalho médico com suas vidas pessoais.

Estudo conduzido por Houseknecht *et al.* (2019) com estudantes do primeiro ao terceiro ano de Medicina nos Estados Unidos mostrou que o bem-estar do aluno e o senso de identidade profissional caíram ao longo de três anos de educação médica, enquanto o fenômeno da síndrome do impostor aumentou. Estudo realizado com estudantes de graduação em Medicina da Malásia realizado por Ikbaal *et al.* (2018), e outro com estudantes de um centro universitário do Nordeste do Brasil por Campos *et al.* (2022), também identificaram alta prevalência de síndrome do impostor e uma correlação positiva entre síndrome do impostor, depressão, ansiedade, insatisfação no trabalho e baixo desempenho profissional.

Os esforços de adaptação desses acadêmicos de graduação e de residência são necessários e devem ser acompanhados por profissionais da saúde, com o intuito de prevenir o adoecimento mental e auxiliar no desenvolvimento profissional (SILVA *et al.*, 2015). Por isso, é importante que as faculdades de Medicina reconheçam os sentimentos de falta de bem-estar e de síndrome do impostor e ajudem os alunos a lidarem com eles para garantir uma transição mais suave entre a faculdade e a residência. Iniciativas no sentido de realizar mudanças curriculares centradas na integração da identidade profissional nas identidades individuais dos alunos também são importantes (BRAVATA *et al.*, 2020; IKBALL *et al.*, 2018; HOUSEKNECHT *et al.*, 2019; CAMPOS *et al.*, 2022).

As mudanças curriculares que apoiam a formação da identidade profissional, segundo Cruess, Cruess e Steinert (2019), incluem a necessidade de estabelecer a formação da identidade como um dos objetivos educacionais e de engajar os alunos no desenvolvimento de suas próprias identidades, proporcionando uma comunidade acolhedora e capaz de facilitar seu ingresso e oferecer apoio, para garantir que todos compreendem o objetivo educacional e os meios escolhidos para o seu alcance.

6 CONCLUSÕES

Este estudo cumpriu o objetivo de caracterizar a identidade profissional médica, na visão de discentes de graduação e de residentes, partindo do entendimento de que o processo de construção da identidade é mediado por identificações, associadas ao processo de inclusão nos grupos sociais, resultando na representação de si mesmo e na construção da autoestima, sempre a partir das relações estabelecidas com outros que são significativos para a pessoa.

As dimensões escolhidas por ambos os grupos como aquelas que melhor caracterizam a profissão foram: Esforço, Técnica e Dinamismo. A dimensão que menos identificou a profissão foi Subordinação.

As dimensões escolhidas pelos dois grupos para identificar a profissão foram socialmente construídas ao longo do tempo. Agora, internalizadas, geram a autoidentificação (a percepção de si mesmo como tal) com a profissão e um sentimento de pertencimento a determinado grupo. A origem histórica desta profissão se ancora em uma tradição monopolista, que, articulada com o Estado, concedeu elevado grau de autonomia a esses profissionais em comparação com outros da área da Saúde.

Apesar do notório status e privilégio da profissão Médica, a suposição teórica deste estudo não foi totalmente confirmada. A dimensão Reconhecimento recebeu escores mais elevados na visão dos graduandos. No entanto, na visão dos residentes é bem menor, o que indica perda de prestígio da profissão médica, na medida em que eles entram no campo de prática e enfrentam as condições de trabalho. As longas jornadas e os sucessivos plantões também despertam um sentimento de falta de realização. Tal condição pode estar gerando o sofrimento e o adoecimento desses profissionais.

Outro ponto de reflexão propiciado pelos resultados desta pesquisa é que as médias da heteropercepção apresentaram menores escores em quase todas as dimensões, tanto na visão dos graduandos quanto dos residentes, sendo possível afirmar que em suas opiniões a sociedade tem uma imagem da profissão mais negativa do que eles gostariam.

Os dados evidenciam que existe muito esforço e dedicação por parte desses profissionais, durante sua formação e inserção no campo de trabalho, que não são valorizados socialmente. Também revelam a dificuldade de alcançar a autorrealização profissional e o equilíbrio entre trabalho e família, amigos e lazer, possivelmente ocasionados pela falta de tempo para se dedicar a outras atividades, além do estudo e do trabalho. O desenvolvimento da identidade profissional é um processo contínuo, influenciado por diversos fatores, e a falta de reconhecimento e de realização geram sofrimento e adoecimento físico e mental, o que, por sua vez, leva à diminuição da empatia e ao aumento de falhas no profissionalismo.

A contribuição teórica do presente estudo foi desenvolver um estudo quantitativo sobre identidade profissional médica, dado que não foram encontrados artigos publicados no Brasil e no exterior que abordassem os atributos que melhor caracterizam esta profissão. Do ponto de vista prático os resultados permitem sugerir mudanças nas práticas pedagógicas de forma a preservar à saúde dos estudantes por parte das instituições educativas. Sugere-se, assim, a inclusão de disciplinas nos currículos escolares que promovam o desenvolvimento de habilidades não apenas técnicas como também socioemocionais, para que os médicos estejam mais bem preparados para lidar com os conflitos e o estresse inerentes às práticas de assistência e cuidado.

Como o desenvolvimento da identidade profissional não pode ocorrer até que os discentes sejam inseridos em situação de prática, por isso sugere-se também a inclusão de disciplinas eletivas e estágios já nos primeiros períodos da faculdade de Medicina, enquanto campos de prática e treinamento, permitindo que os alunos assumam mais cedo as responsabilidades pelo paciente, com mais oportunidades de feedback e apoio. Isso propiciaria uma transição mais tranquila entre a graduação e a residência.

Como limitações da pesquisa destaca-se o fato de o estudo ter envolvido apenas hospitais e escolas localizados em grande centro urbano, sendo necessário interiorizar as investigações. Outra limitação foi a diferença de tempo entre a aplicação do questionário entre residentes e alunos de graduação, em função do advento da COVID-19, e da impossibilidade da eliminação de possíveis vieses. Sugere-se que futuros estudos, especialmente os de cunho qualitativo, explorem os fatores que podem estar contribuindo para a perda do prestígio e satisfação com o trabalho e a profissão médica.

REFERÊNCIAS

- BEIVIDAS, W.; RAVANELLO, T. Identidade e identificação: entre semiótica e psicanálise. **ALFA: Revista de Linguística**, São Paulo, v. 50, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/alfa/article/view/1399>. Acesso em: 23 jul 2023.
- BRAVATA, D. M. *et al.* Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. **Journal of General Internal Medicine**, v. 35, n. 4, p. 1252-1275, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11606-019-05364-1>. Acesso em: 23 jul 2023.

CAMPOS, I. F. S. *et al.* Impostor Syndrome and its association with depression and burnout among medical students. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 46, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/4XDwk-TgTyPCsjTV6FSQbz3k/?lang=en>. Acesso em: 23 jul 2023.

CHANG, L. Y. *et al.* The transition from medical student to resident: a qualitative study of new residents' perspectives. **Academic Medicine**, v. 95, n. 9, p. 1421-1427, 2020. Disponível em: <https://journals.lww.com/academicmedicine/Fulltext/2020/09000>. Acesso em: 23 jul 2023.

COBANOGLU, C.; MOREO, P. J.; WARDE, B. A comparison of mail, fax and web-based survey methods. **International Journal of Market Research**, v. 43, n. 4, p. 1-15, 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/147078530104300401>. Acesso em: 23 jul 2023.

CRUESS, R.L. *et al.* A schematic representation of the professional identity formation and socialization of medical students and residents: a guide for medical educators. **Medicina Acadêmica**, v. 90, n. 6, p. 718-725, 2015. <https://journals.lww.com/academicmedicine/fulltext/2015/06000/A>.

Acesso em: 23 jul 2023.

CRUESS, S. R.; CRUESS, R. L.; STEINERT, Y. Supporting the development of a professional identity: general principles. **Medical Teacher**, v. 41, n. 6, p. 641-649, 2019.

CYBULSKI, C. A.; MANSANI, F. P. Análise da depressão, dos fatores de risco para sintomas depressivos e do uso de antidepressivos entre acadêmicos do curso de medicina da Universidade Estadual de Ponta Grossa. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 41, p. 92-101, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/qZQbVnkyfT9pQP3qqSPQHw/?format=html&lang=pt>.

Acesso em: 23 jul 2023.

DÂMASO, J. G. B. *et al.* É muita pressão! Percepções sobre o desgaste mental entre estudantes de medicina. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 20, n. 2, p. 29-41, 2019. Disponível: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902019000200004. Acesso em: 23 jul 2023.

DENG, Li *et al.* Student teachers' emotions, dilemmas, and professional identity formation amid the teaching practicum. **The Asia-Pacific Education Researcher**, v. 27, p. 441-453, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-018-0404-3>. Acesso em: 23 jul 2023.

DUBAR, C. **A crise das identidades**. A interpretação de uma mutação. Porto, Portugal: Afrontamento, 2006.

FERNANDES, I. F. C.; ALELUIA, I. Percurso do estudante de medicina na formação da identidade profissional desde o curso médio até o meio do curso. **International Journal of Education and Health**, v. 4, n. 1, p. 8-22, 2020. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/educacao/article/view/2640>. Acesso em: 23 jul 2023.

FOROUZADEH, M.; KIANI, M.; BAZMI, S. Professionalism and its role in the formation of medical professional identity. **Medical Journal of the Islamic Republic of Iran**, v. 32, v. 130, p. 1-4, 2018. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6387805/>. Acesso em: 23 jul 2023.

GILBERT, A.C.B.; CARDOSO, M.H.C.A.; WUILLAUME, S. M. Médicos residentes e suas relações com/e no mundo da saúde e da doença: um estudo de caso institucional com residentes em obstetrícia/ginecologia. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 10, p. 103-116, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/9ZjkCn9TPyTRFZYZPv5YPjK/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 23 jun. 2023.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOUSEKNECHT, V. E. *et al.* A longitudinal assessment of professional identity, wellness, imposter phenomenon, and calling to medicine among medical students. **Medical Science Educator**, v. 29, n. 2, p. 493-497, 2019. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8368953/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

IKBAAL, M. Y. *et al.* Prevalence of impostor phenomenon among medical students in a Malaysian private medical school. **International Journal of Medical Students**, v. 6, n. 2, p. 66-70, 2018. Disponível em: <https://ijms.info/IJMS/article/view/10/219>. Acesso em: 23 jun 2023.

JAISSON, M. O estudo de práticas médicas: o cenário da sociologia das profissões. **Saúde e Sociedade**, v. 27, p. 704-714, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/sy6HNxCX8fdvJFsZd3ttLnG/?lang=pt>. Acesso em: 23 jun 2023.

- MATTHEWS, J.; BIALOCERKOWSKI, A.; MOLINEUX, M. Professional identity measures for student health professionals—a systematic review of psychometric properties. **BMC Medical Education**, v. 19, n. 1, p. 1-10, 2019. Disponível em: <https://bmcomeduc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-019-1660-5>. Acesso em: 23 jun. 2023.
- MATSUI, T. *et al.* Professional identity formation of female doctors in Japan—gap between the married and unmarried. **BMC Medical Education**, v. 19, p. 1-9, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12909-019-1479-0>. Acesso em: 23 jun 2023.
- MINGOTI, S. A. Análise de dados através de métodos estatística multivariada: uma abordagem aplicada. In: MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2007, 295p.
- MISCENKO, D.; DAY, D. V. Identity and identification at work. **Organizational Psychology Review**, v. 6, n. 3, 215-247, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2041386615584009>. Acesso em: 23 jun 2023.
- NAUJORKS, Carlos José. Teorias da identidade e correspondência identitária. **Psicologia em Revista**, v. 27, n. 1, p. 268-287, 2021. Acesso em: 23 jul 2023.
- RODRIGUES, B. B. *et al.* Aprendendo com o imprevisível: saúde mental dos universitários e educação médica na pandemia de Covid-19. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 44, s.1, e0149, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/kN9b4V5MJQtyvgzTNBWsSZS/?lang=pt>. Acesso em: 23 jul. 2023.
- SANTOS, V. H. dos *et al.* Currículo oculto, educação médica e profissionalismo: uma revisão integrativa. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 24, e190572, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/hCDK4YXN-hzJxfPX7FBXj3Lc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 jul 2023.
- SCHEFFER, M. *et al.* **Demografia médica no Brasil 2020**. São Paulo: FMUSP, CFM, 125, 2020. Disponível em: https://www.fm.usp.br/fmusp/conteudo/DemografiaMedica2020_9DEZ.pdf. Acesso em: 23 jul 2023.
- SOUZA, E. C. P.; ARAUJO, T. C. C. F. Percepção sobre formação em residência na área da saúde: necessidades, expectativas e desafios. **Revista da SBPH**, v. 21, n. 1, p. 36-55, 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582018000100003. Acesso em: 23 jul 2023.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5th ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon, 2007.
- VIEIRA, A. *et al.* Mulheres nas equipes de enfermagem: identificação organizacional e vivências de prazer e sofrimento. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 21, p. 1-10, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/SBKFWmVy3KJtRmrvzDp8Rhk/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 23 jul 2023.
- VIEIRA, A. *et al.* Construção de uma escala de auto e heteropercepção profissional. **Revista de Administração FACES Journal**, v.15, n.2, p. 9-24, 2016. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/2835>. Acesso em: 23 jul 2023.
- VIEIRA, A. *et al.* Gender differences and professional identities in health and engineering. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 1, art. 4, e160082, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/qbFKTNfrDDZZHnRv4HKqp5c/?format=html&lang=en>. Acesso em: 23 jul 2023.
- WASITYASTUTI, W. *et al.* Correlation between academic motivation and professional identity in medical students in the Faculty of Medicine of the Universitas Gadjah Mada Indonesia. **Educación Médica**, v. 19, n. 1, p. 23-29, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181317300104>. Acesso em: 23 jul 2023.
- ZIKIC, J.; RICHARDSON, J. What happens when you can't be who you are: professional identity at the institutional periphery. **Human Relations**, v. 69, n. 1, p. 139-168, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715580865>. Acesso em: 23 jul 2023.