



UNIVERSIDADE  
FUMEC



Belo Horizonte  
v.25 • n.2  
Abr./Jun. 2024  
ISSN 1984-6983

# PRETEXTO

Uma publicação  
trimestral da  
FACE/FUMEC

# Universidade FUMEC

---

## REITORIA

### Reitor:

Prof. Me. Guilherme Guazzi Rodrigues

### Pró-reitora de Graduação:

Prof.<sup>a</sup> Dra. Claudia Silveira da Cunha

### Pró-reitora de Pós-Graduação,

### Pesquisa e Extensão:

Prof.<sup>a</sup> Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

## 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

---

### Editores-Chefes

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

### Editores de Seção

Prof. Dr. Ricardo Limongi França Coelho

### 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](http://www.fumec.br) Email: [pretexto@fumec.br](mailto: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 do 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 (Avantisy)
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 Chiarretto 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 Tháis 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. 25, n. 2 (abr./jun. 2024)- . - 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 © 2025 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

AMBIÇÕES, EXPECTATIVAS E ESTEREÓTIPOS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS .....	9
<i>AMBITIONS, EXPECTATIONS, AND STEREOTYPES OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS</i>	
Alessandra Costenaro Maciel Giana de Vargas Mores Yasmin Gomes Casagrande Leila Dal Moro Shalimar Gallon	
CARTEIRAS DE FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO IGUALMENTE PONDERADAS PARA INVESTIDORES NÃO SOFISTICADOS.....	29
<i>EQUALLY WEIGHTED REAL ESTATE INVESTMENT FUNDS PORTFOLIOS FOR UNSOPHISTICATED INVESTORS</i>	
Alexandre Teixeira Norberto Batista Leandro Lima Resende Juliano Lima Pinheiro	
EFEITOS DA DESIGNAÇÃO DOS PROFESSORES NA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	46
<i>EFFECTS OF TEACHER DESIGNATION IN EDUCATION IN MINAS GERAIS</i>	
Leandro Alves Soares Juliana de Lucena Ruas Riani	
CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO <i>EX ANTE</i> E <i>EX POST</i> EVIDENCIADAS EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO .....	64
<i>ENTREPRENEURIAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS IN THE PUBLIC SECTOR, EX ANTE AND EX POST, EVIDENCED IN AN INNOVATION LABORATORY</i>	
Antônio Vagner Almeida Olavo Magnus Luiz Emmendoerfer	
"SHHHH! NÃO DIGA UMA PALAVRA!" QUAIS OS MOTIVOS PARA O SILÊNCIO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO? ITINERÁRIOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	83
<i>"SHHHH! DON'T SAY A WORD!" WHAT ARE THE REASONS FOR INDIVIDUAL SILENCE IN THE WORKPLACE? PATHWAYS, CHALLENGES, AND OPPORTUNITIES</i>	
Michel Barboza Malheiros Vanessa Piovesan Rossato Mérolí Saccardo dos Santos Roger da Silva Wegner Taís de Andrade	
CATEGORIAS DE INFLUENCIADORES DIGITAIS: INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE O GERENCIAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE AUTENTICIDADE.....	105
<i>CATEGORIES OF DIGITAL INFLUENCERS: EMPIRICAL INVESTIGATION INTO THE MANAGEMENT OF AUTHENTICITY STRATEGIES</i>	
Anne Karolinne da Silva Santos Bianca Johanny dos Santos Lima Assunção Maria Izabel Cordeiro de Lima Marianny Jessica de Brito Silva Elielson Oliveira Damascena	
SENTIMENTO DOS INVESTIDORES: DA CRÍTICA ÀS FINANÇAS TRADICIONAIS PARA AS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS E NEUROFINANÇAS .....	134
<i>INVESTOR SENTIMENT: FROM CRITICISM OF TRADITIONAL FINANCE TO BEHAVIORAL FINANCE AND NEUROFINANCE</i>	
Daysi Leal de Santana Pierre Ohayon Rodrigo de Oliveira Leite	

Prezado(a) Leitor(a),

É com satisfação que apresento o Volume 25, nº 2, referente ao período de abril a junho de 2024, da Revista Pretexto, um periódico acadêmico dedicado à publicação de artigos científicos oriundos de variadas pesquisas no campo da Administração. Este volume reúne resultados de investigações teóricas fundamentadas em uma ampla revisão bibliográfica, propondo novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no âmbito da Administração de Empresas. Os artigos, elaborados a partir de metodologias sólidas, têm como foco a prática administrativa e oferecem contribuições científicas em formatos mais dinâmicos. Além disso, as análises críticas e criativas presentes incentivam os leitores a refletirem sobre questões fundamentais na área de Administração, enriquecendo o conhecimento e promovendo o desenvolvimento social.

O primeiro artigo investiga as ambições, expectativas e estereótipos associados a mulheres em cargos de liderança em organizações brasileiras e busca explorar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, com foco nos fenômenos *queen bee* e *teto de vidro*. Assim, a partir de um survey com 293 mulheres. Analisaram-se como fatores sociais e organizacionais influenciam as trajetórias profissionais em cargos de liderança. Os resultados indicam a presença dos fenômenos *queen bee* e *teto de vidro* com variações conforme a posição ocupada. Justificativas meritocráticas, usadas por participantes para explicar sua trajetória, foram identificadas como um fator que pode reforçar diferenças nas organizações. O estudo ainda destaca a relevância de estratégias organizacionais que promovam um ambiente mais equilibrado e propício ao desenvolvimento de talentos em todos os níveis hierárquicos, reduzindo desigualdades e estereótipos.

O segundo artigo analisou os resultados proporcionados por estratégias de gestão ativa de compreensão facilitada, baseada em medidas de performance, para carteiras de Fundos Imobiliários (FIIs) negociados na Brasil, Bolsa, Balcão – B3. Apesar das contribuições da Teoria Moderna do Portfólio para a otimização de carteiras, alguns estudos demonstram que os portfólios “ingênuos”, ou “1/N”, continuam sendo boas alternativas, pois conseguem incorporar bem os benefícios da diversificação. Dessa forma, questiona-se se essas estratégias, aplicadas aos FIIs com melhor desempenho, podem proporcionar retornos superiores aos benchmarks. Foram formadas 8 carteiras igualmente ponderadas, mas com diferentes critérios de formação. Para a análise, levaram-se em consideração os anos de 2012 a 2020, com frequências de revisão anual dos portfólios. Os desempenhos das carteiras foram comparados com alguns benchmarks de mercado de renda variável: IDIV, IBOV e o IFIX. Os resultados revelaram que essas estratégias de gestão ativa podem ser utilizadas por investidores não sofisticados e proporcionar retornos positivos maiores e mais consistentes, principalmente em momentos de estabilidade e alta do mercado. Em relação às contribuições, este estudo fornece *insights* para investidores que buscam estratégias de gestão ativa para melhorar seus retornos na gestão de fundos de investimento imobiliário.

O terceiro artigo apresenta uma pesquisa que analisou o impacto da designação de professores na qualidade educacional na rede estadual de Minas Gerais, considerando o vínculo precário dos docentes e sua relação com os resultados escolares, medidos pelo Ideb e desempenho dos alunos em avaliações externas. O estudo utiliza modelos de regressão linear para analisar resultados educacionais de escolas estaduais do ensino médio em 2017. Variáveis como regularidade,

adequação da formação docente, nível socioeconômico dos alunos e percentuais de professores designados foram avaliadas. Os resultados identificaram que o aumento do percentual de professores designados em cargos vagos está associado à redução da proficiência dos alunos no Saeb e à queda no Ideb. Porém, observou-se relação positiva com a taxa de aprovação. Verifica-se que a precarização da contratação docente impacta negativamente a qualidade do ensino, reforçando a necessidade de políticas públicas que priorizem a estabilidade e valorização do magistério. O estudo contribui ao explorar um tema pouco abordado, enriquecendo o debate sobre os determinantes da qualidade educacional e suas implicações práticas e sociais.

O próximo artigo identifica as características do comportamento empreendedor utilizadas na criação de laboratórios de inovação (i-Labs) no setor público, bem como aquelas desenvolvidas ou aprimoradas durante projetos conduzidos nesses espaços. Assim, busca-se classificar as características comportamentais empreendedoras dos servidores em dois momentos (ex-ante / ex-post) da experiência em projetos de inovação nos i-Labs. O estudo enfatiza o desenvolvimento de competências específicas necessárias para fomentar a inovação no setor público. A partir da realização de entrevistas semiestruturadas com 14 servidores do i-Lab e da análise de conteúdo baseada em categorias previamente estabelecidas a partir da revisão de literatura, identificou-se que os i-Labs demonstram utilizar características comportamentais empreendedoras ex-ante, como busca por oportunidades, capacidade analítica e geração de valor público. Durante os projetos, desenvolvem-se novas competências ex-post, como empatia, confiança criativa e gestão de projetos. Além disso, os resultados evidenciam que as experiências nesses laboratórios aprimoram as competências iniciais dos servidores, promovendo aprendizagem contínua e colaboração.

O quinto artigo trata do tema do silêncio no trabalho e tem por propósito identificar os motivos que levam os indivíduos a ficar em silêncio no trabalho, a partir dos itinerários da produção científica internacional. O trabalho analisou os resultados de uma revisão sistemática da literatura com abordagem descritiva e qualitativa, realizada na base de dados da Web of Science. Os 57 artigos foram analisados por meio do Software RStudio (biliometrix e biblioshiny) e software VOSviewer. Os resultados são representados por um mapeamento dos itinerários da produção científica internacional, destacando o perfil das publicações e análise da estrutura conceitual da temática por meio do acoplamento bibliográfico, sendo possível identificar os motivos dos indivíduos para o silêncio enquadrados em um modelo conceitual. Além disso, também realizou-se a análise de evolução temática e, por fim, uma agenda de pesquisa para estudos futuros foi desenhada.

O sexto artigo tem por objetivo investigar as estratégias de gerenciamento de autenticidade nos conteúdos de endosso compartilhados pelas categorias de Social Media Influencers (SMIs), considerando as tipologias que descrevem influenciadores nativos, natos; isto é, aqueles que obtiveram fama a partir das mídias sociais, diferenciando-os das celebridades tradicionais. Assim, sob a óptica dos conceitos de marketing de influenciadores, de autenticidade e de estratégias do seu gerenciamento, identificaram-se novas características de autenticidade, de validação e de responsividade, além das propostas pela literatura anterior para compor o modelo teórico e revelou-se que os microinfluenciadores adota estratégias de autenticidade mais alinhadas com a autenticidade absoluta, considerada a mais eficaz. Assim, verifica-se que a paixão é a matriz contextual que orienta o desenvolvimento do conteúdo dos influenciadores analisados

Por último, mas não menos importante, o sétimo artigo trata da análise do sentimento do investidor tem recebido atenção em pesquisas financeiras. As bases teóricas referem-se à: Teoria dos prospectos, Teoria do limite à arbitragem, Teoria da mente, Modelo ABC e Modelo de sis-

tema dual de preferência. O ensaio teórico sintetiza as discussões anteriores acerca dos vieses comportamentais, conferindo ênfase às literaturas que contribuíram para discussões acerca do sentimento do investidor, perpassando por Finanças Clássicas/Tradicionais, Finança Comportamental e Neurofinanças. Os resultados mostram que a partir de críticas quanto a racionalidade ilimitada dos agentes, pressuposto das Teorias Clássicas Financeiras, os vieses comportamentais passaram a receber atenção. A fim de explicar ou compreender esses vieses comportamentais dos investidores na tomada de decisão financeira, foram adicionados insights da psicologia e da neurociência.

É com a convicção de que os artigos aqui apresentados trarão valiosas contribuições ao avanço do conhecimento nas áreas de gestão pública, gestão de pessoas, gestão financeira, marketing e comportamento do consumidor, mídias sociais, gestão escolar e aspectos de gênero por meio de métodos qualitativos e de métodos quantitativos que lançamos esta edição da revista *Pretexto*. Aproveitamos para expressar nossa gratidão aos revisores e à equipe editorial da revista pelo empenho e dedicação. Por fim, reforçamos o convite a todos os pesquisadores para submeterem seus trabalhos para os próximos volumes.

Boa Leitura!!!!

*Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura*  
Editor-chefe da Revista PRETEXTO - Universidade FUMEC



## AMBIÇÕES, EXPECTATIVAS E ESTEREÓTIPOS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

AMBITIONS, EXPECTATIONS, AND STEREOTYPES OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS

ALESSANDRA COSTENARO MACIEL  
Faculdade IMED  
alessandra.costenaro@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-9391-1799>

GIANA DE VARGAS MORES  
Faculdade IMED  
gimores@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0003-3733-2220>

YASMIN GOMES CASAGRANDA  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
yasmin.casagranda@ufms.br  
<https://orcid.org/0000-0001-9363-9716>

LEILA DAL MORO  
Faculdade IMED  
leidalmo@yahoo.com.br  
<https://orcid.org/0000-0003-0456-4260>

SHALIMAR GALLON  
shalimargallon@gmail.com  
Instituto Meridional - IMEDIMED Business School  
0000-0002-8830-4433

### RESUMO

**Objetivo:** Este estudo investiga as ambições, expectativas e estereótipos associados a mulheres em cargos de liderança em organizações brasileiras.

**Proposta:** Explorar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, com foco nos fenômenos *queen bee* e teto de vidro.

**Abordagem teórica:** O estudo fundamenta-se no conceito do labirinto da liderança (Eagly e Carli, 2007), analisando como fatores sociais e organizacionais influenciam as trajetórias profissionais em cargos de liderança.

**Provocação:** O artigo discute como justificativas meritocráticas, frequentemente utilizadas para explicar o sucesso em cargos de liderança, podem contribuir para a manutenção de desigualdades no ambiente organizacional.

**Métodos:** A partir de uma abordagem quantitativa, aplicou-se um questionário a 293 mulheres para explorar essas dimensões, destacando as barreiras enfrentadas no contexto do labirinto da liderança.

**Resultados:** Os resultados indicam a presença dos fenômenos *queen bee* e teto de vidro com variações conforme a posição ocupada. Justificativas meritocráticas, usadas por participantes para explicar sua trajetória, foram identificadas como um fator que pode reforçar diferenças nas organizações.

**Conclusões:** O estudo destaca a relevância de estratégias organizacionais que promovam um ambiente mais equilibrado e propício ao desenvolvimento de talentos em todos os níveis hierárquicos, reduzindo desigualdades e estereótipos.

**Palavras-chave:** Liderança. Carreira. Mulheres em cargos de gestão. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

**Objective:** *This study examines the ambitions, expectations, and stereotypes associated with women in leadership roles within Brazilian organizations.*

**Proposal:** *It discusses how meritocratic justifications, frequently used to explain success in leadership roles, may contribute to sustaining inequalities within organizational environments.*

**Theoretical approach:** *The study draws on the leadership labyrinth (Eagly and Carli, 2007), exploring how social and organizational factors shape professional trajectories in leadership roles.*

**Provocation:** *It discusses how meritocratic justifications, often employed to account for success in leadership positions, may perpetuate inequalities within organizational structures.*

**Methods:** *A quantitative survey of 293 women was conducted to examine these dimensions, emphasizing the barriers encountered within the leadership labyrinth.*

**Results:** *The findings highlight the prevalence of the queen bee and glass ceiling phenomena, with variations depending on the position held. Meritocratic justifications, often used by participants to explain their career paths, were identified as potential contributors to reinforcing organizational structural disparities.*

**Conclusions:** *The study emphasizes the need for organizational strategies that promote a more balanced and inclusive environment, enabling talent development across all hierarchical levels while mitigating inequalities and stereotypes.*

**Keywords:** *Leadership. Career. Women in management roles. People management.*

## 1 INTRODUÇÃO

A participação feminina no mercado de trabalho experimentou um crescimento significativo nas últimas décadas. A taxa de participação das mulheres, com idades entre 15 e 59 anos, expandiu-se de 52,5% em 1992 para 61% em 2012 (IPEA, 2014). As evidências mostram que as mulheres estão formalmente mais preparadas que os homens (IBGE, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) e que as organizações têm resultados superiores ao contarem com mulheres em posições de liderança, a exemplo do desempenho financeiro (Elliott & Stead, 2017).

Embora algumas empresas tenham desenvolvido políticas de igualdade de gênero, a maioria não obteve sucesso nos resultados (Shortland & Perkins, 2020). O panorama organizacional mostra que a inserção das mulheres em posições de liderança (37%) é inferior ao dos homens (63%) (IBGE, 2018). A representatividade das mulheres em cargos de gestão continua, portanto,

com baixa expressão (Mota-Santos, Tanure, & Carvalho Neto, 2014; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga, Gallon, & Vaz, 2021). Este contexto é estudado na literatura conforme incidência do fenômeno ‘teto de vidro’, o qual revela disputas e preconceitos que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de gestão nas empresas (Mota-Santos *et al.*, 2014). Contudo, não problematiza todas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho (Eagly & Carli, 2007; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Vaz & Gallon, 2022).

Questionando a incidência do ‘teto de vidro’, Eagly e Carli (2007) cunharam o termo ‘labirinto da liderança’, pois entendem que a trajetória profissional da mulher se apresenta como um longo caminho, cheio de curvas, tal qual um labirinto que representa as possibilidades e os desafios na ascensão da mulher aos cargos de liderança. Muitas mulheres perdem-se nas curvas do labirinto da liderança, restando poucas profissionais para disputar os cargos de gestão. As curvas do labirinto enfatizam estigmas, papéis impostos, escolhas que, muitas vezes, perpetuam a necessidade de recomeçar (Eagly & Carli, 2007; Reis & Grady, 2018; Ellinas, Fouad, & Byars-Winston, 2018; Samuelson, Levine, Barth, Wessel, & Grand, 2019; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Nesse contexto, questiona-se: quais ambições, expectativas e estereótipos de liderança relacionam-se com a presença de mulheres que aspiram a cargos de direção ou neles estão em organizações brasileiras?

O labirinto da liderança (Eagly & Carli, 2007) mostra que responder à pergunta sobre como as mulheres alcançam posições de liderança e nelas se mantêm é uma tarefa complexa. Devido à construção social do homem como trabalhador ideal (Eccel & Grisci, 2011; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022) e da criação das organizações por homens e para homens (Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2009), políticas e práticas de Gestão de Pessoas perpetuam discursos de neutralidade que privilegiam um grupo restrito – homens, brancos, heterossexuais (Fraga *et al.*, 2021). Essas políticas e práticas têm sido naturalizadas na cultura organizacional acentuando as desigualdades no meio empresarial (Irigaray, Stocker, & Mancebo, 2021).

Comparativos simplificados entre homens e mulheres negligenciam os privilégios das masculinidades e como as pessoas reproduzem esses comportamentos para manter seu cargo (Eccel & Grisci, 2011; Vaz & Gallon, 2022). Como forma de ascender profissionalmente, legitimar-se e manter-se na posição ocupada, bem como de justificar seu lugar na organização e na sociedade, a mulher reproduz estereótipos esperados no comportamento de liderança. Características que remetem à masculinidade – força e objetividade – perpetuam a configuração do trabalhador ideal, enquanto as feminilidades – emotividade e sensibilidade – não são desejadas na gestão (Eccel & Grisci, 2011; Fraga *et al.*, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022).

Comparar o desempenho de mulheres e homens nas organizações não leva ao avanço da discussão de gênero, por fazerem a associação de competências sociais às mulheres e de competências voltadas às tarefas desejadas aos homens. Essas análises continuam, portanto, reproduzindo o discurso de desigualdade entre homens e mulheres, em função da construção social do que é masculino e do que é feminino. Tal contexto mostra-se oportuno ao desenvolver o objetivo deste estudo, visando a analisar ambições, expectativas e estereótipos de liderança que se relacionam com a presença de mulheres que aspiram a cargos de direção ou neles estão em organizações brasileiras. Como forma de instituir uma sociedade mais justa, surge a oportunidade de repensar as construções sociais e suas implicações nas organizações.

Entre as contribuições teóricas esperadas, este estudo visa enriquecer o estado da arte relacionado às ambições, expectativas e estereótipos de liderança, com foco nas questões de gênero dentro do contexto brasileiro. No aspecto organizacional, a pesquisa busca oferecer subsídios para a tomada de decisão em questões ligadas à diversidade de gênero nas organizações brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo 'labirinto da liderança' (Eagly & Carli, 2007) é utilizado para representar ambições e expectativas de carreira e estereótipos de liderança, bem como possibilidades, desafios e caminhos possíveis de serem trilhados pelas mulheres rumo a altos cargos de liderança nas organizações. O termo ambições aqui significa o desejo de alcançar aquilo que se valoriza, sejam bens materiais, seja o amor-próprio, enquanto as expectativas representam o que está por vir na carreira (Vasconcellos & Neiva, 2016). O termo estereótipos de liderança expressa as concepções que as pessoas têm sobre determinado assunto, estando sua formação ligada ao sistema de valores de cada indivíduo, estabelecendo uma realidade com significado, em que cada pessoa se adapta e se orienta para ser aceita e permanecer em determinados grupos (Amâncio, 1994).

Os labirintos da trajetória das mulheres variam quanto à complexidade, aos tipos e à quantidade de obstáculos que vão se interpondo na ascensão na carreira (Harvey, Voelker, Cope, & Dieffenbach, 2018). Visto que, no Brasil, a mulher dedica 21 horas por semana aos cuidados domésticos (IBGE, 2018), as normas patriarcais, que moldaram a mulher como responsável pelas atividades reprodutivas (Eagly & Carli, 2007; Hryniewicz & Vianna, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020), acentuam as curvas do labirinto feminino.

O estudo realizado por Brett e Stroh (2003) evidenciou que os executivos precisavam fazer malabarismos para cumprir as demandas organizacionais e os papéis de pai e de cônjuge. Os resultados mostraram a esposa como essencial para o sucesso dos executivos, pois a maioria daqueles que possuíam filhos e cumpriam extensas horas de trabalho contava com cônjuges que não trabalhavam fora de casa. Igualmente mostraram que as executivas, com filhos e que cumpriam longas horas de trabalho tinham maridos que assumiam substancial responsabilidade pelos cuidados das crianças, contudo, apesar disso, precisavam terceirizar os cuidados do lar. Homens e mulheres que trabalhavam mais horas relataram sentirem-se alienados de suas famílias (Brett & Stroh, 2003; Aaltio, Mills, & Mills, 2017; Vives, Gray, González, & Molina, 2018).

O estudo de Vaz e Gallon (2022) corrobora a esse panorama ao entrevistar 14 mulheres executivas com cargos estratégicos. A pesquisa mostra que as executivas negam as dificuldades da trajetória, mas contam com uma rede de apoio de serviços terceirizados para desenvolver as atividades domésticas. O discurso meritocrático é enaltecido ao negligenciar que grande parte das mulheres brasileiras não tem condições (pessoal, familiar e financeira) de ter essa rede de apoio para poder se dedicar a sua carreira (Vaz & Gallon, 2022). Social e organizacionalmente reproduzido um discurso de que a posição delas é facilmente alcançável, tal como ocorre com os homens, já que elas entendem que trabalham 'como homens' (Vaz & Gallon, 2022).

Ao entrevistar 20 mulheres expatriadas em cargos executivos, Fraga *et al.* (2021) relatam que, mesmo que se constituem como uma elite no exterior, as mulheres passam por estereótipos, preconceitos e situações de assédio, quer por serem mulheres, quer por serem brasileiras. A partir da vivência internacional, as participantes aprofundaram o olhar sobre a desigualdade de gênero no Brasil, ressaltando as constantes violências simbólicas vivenciadas por mulheres, dentro e fora do ambiente organizacional no Brasil e no exterior.

Preconceitos, estereótipos e assédios conformam os labirintos na trajetória profissional das mulheres (Eagly & Carli, 2007; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2020; Fraga *et al.*, 2021). A ocorrência do fenômeno *gaslighting* é considerado uma estratégia de manipulação exercida por homens brancos, heterossexuais sobre grupos minoritários, como o das mulheres (Irigaray *et al.*, 2021), a fim de legitimarem e manterem seu cargo. As mulheres são submetidas pela gestão e pela equipe a testes informais – aos quais os homens não são submetidos – como forma de comprovar que não deveriam estar ocupando determinadas posições nas organizações (Sousa, 2015; Hryniewicz & Vianna, 2018; Fraga *et al.*, 2021). Ainda que as mulheres estabeleçam objetivos bem definidos para ascender organizacionalmente, elas precisam ter persistência (Carli & Eagly, 2016; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022) devido em função de assédios e preconceitos.

Desafios surgem nas etapas seletivas à liderança, em que são utilizados critérios diferentes para avaliar as pessoas candidatas ao mesmo cargo, estendendo-se esse tipo de análise à manutenção na posição conquistada (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci, & Burke, 2017; Ferguson, 2017). O estudo realizado por Joshi, Son e Roh (2015) revela que, em profissões de grande prestígio, as mulheres tiveram desempenho igual ao dos homens, mas foram recompensadas de modo significativamente inferior ao deles. As mulheres precisam, portanto, esforçar-se mais que os homens (Grisci, Deus, Rech, Rodrigues, & Gois, 2015; Mota-Santos *et al.*, 2014), pois práticas organizacionais aparentemente neutras moldam a estrutura do trabalho, a definição e a avaliação do desempenho, a atribuição de recompensas, reforçando a desigualdade de gênero (Joshi *et al.*, 2015).

Embora a percepção da liderança tem ganho características mais andrógenas (Hryniewicz & Vianna, 2018), Sousa (2015) sugere que há preferência por lideranças com características femininas. Cuadrado, García-Ael e Molero (2015) expõem que, para posições de gestão, características masculinas, como orientação para tarefa, são consideradas mais importantes que as femininas. Os estudos não mostram, no entanto, diferenças entre homens e mulheres em relação ao desempenho em profissões de prestígio (Joshi *et al.*, 2015) e às competências em cargos de gestão (Hopkins & Bilimoria, 2008).

Registra-se a existência de percepção estereotipada em relação às mulheres em posição de liderança, o que aumenta a complexidade do labirinto da liderança no qual estão inseridas (Cuadrado *et al.*, 2015). O estudo de Hopkins e Bilimoria (2008) revela que, para mulheres e homens terem sucesso nos níveis mais altos de uma organização, devem possuir alguns atributos como autoconfiança, por exemplo. Na percepção dos entrevistados, as mulheres carecem de autoconfiança o que implica a avaliação de serem os homens mais bem-sucedidos, mesmo ao demonstrarem competência equivalente à das líderes femininas (Hopkins & Bilimoria, 2008).

Hopkins e Bilimoria (2008) sugerem que pode haver expectativa para que as mulheres demonstrem mais competências emocionais e sociais do que os homens. A ausência dessas competências impacta negativamente a avaliação do sucesso das mulheres porque esses comportamentos estão socialmente associados a elas, no entanto, sua presença não impacta positivamente a avaliação do sucesso (Hopkins & Bilimoria, 2008). Cuadrado *et al.* (2015) ressaltam em seu estudo que enquanto os homens precisam demonstrar características masculinas na liderança, espera-se que as mulheres manifestem características femininas e masculinas ao ocuparem semelhante posição.

Vasconcelos (2018) reconhece, portanto, a limitação dos estereótipos de gênero no que diz respeito às habilidades de liderança, assim como de reconhecer que tais estereótipos tendem a nutrir a rivalidade entre as pessoas e a organização. Não há diferenças entre gêneros quanto aos estilos de liderança, mas diferenças na utilização de atributos inspiracionais e de idealização, ambos característicos da liderança transformacional (Martin, 2015).

Tais evidências fornecem indícios sobre a complexidade e as ambiguidades do ambiente organizacional, onde as mulheres estão inseridas e no qual precisam desenvolver suas atividades. Nada impede de uma mulher ser menos emotiva (ou mais assertiva), mas essa é uma característica de masculinidade socialmente construída. As mulheres valorizam e reproduzem, portanto, comportamentos masculinos como uma das estratégias de ascensão de carreira (Gomes Neto *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022), visto que as feminilidades não são desejadas na gestão (Eccel & Grisci, 2011; Fraga *et al.*, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022).

Embora esse comportamento seja utilizado como uma estratégia, as executivas já o naturalizaram no discurso e não deixam alternativas para outras mulheres que buscam ascender na organização (Vaz & Gallon, 2022). Esse contexto propicia a incidência do fenômeno *queen bee*, pelo qual as ocupantes de posições hierárquicas mais altas apresentam comportamentos que embarreiram a ascensão de outras mulheres (Gomes Neto *et al.*, 2020). Para melhor compreensão do labirinto da liderança, Hryniewicz e Vianna (2018) relatam que, na percepção das mulheres, o homem apresenta-se como um líder natural. Como as empresas foram constituídas por homens e para homens (Oliveira *et al.*, 2009), pressupostos de um trabalhador ideal foram desenvolvidas com base em masculinidades (Eccel & Grisci, 2011; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022).

Quando se fala em masculinidades e feminilidades não se toma como base características biológicas, mas aquelas socialmente construídas (Eccel & Grisci, 2011). As masculinidades não existem plenamente na sociedade, por isso, inclusive os homens as reproduzem para desfrutar de seus privilégios, já que a sociedade prioriza esses comportamentos (Eccel & Grisci, 2011). Os homens brancos e heterossexuais compõem um bloco hegemônico que reproduz as masculinidades para continuar perpetuando os privilégios para si (Eccel & Grisci, 2011). Não é de seu interesse perder espaço, por isso, eles as valorizam, as reproduzem e as cobram dos outros como forma de ascender na empresa (Eccel & Grisci, 2011; Irigaray *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022). Masculinidades e feminilidades estão em homens e mulheres independentemente do sexo, pois não se trata de uma questão biológica.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa tem abordagem quantitativa ao desenvolver uma *survey* para analisar ambições, expectativas e estereótipos de liderança que se relacionam com a presença de mulheres que aspiram a cargos de direção ou neles estão em organizações brasileiras. O desenvolvimento do instrumento de coleta de dados foi baseado em um levantamento dos 18 artigos com maior representatividade, utilizados como aporte, embasamento e discussão neste estudo.

Por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), a categorização levou em consideração as dimensões do objetivo enquanto as unidades de registro (codificações) visaram enfatizar pontos diretivos para o questionário (Quadro 1). A análise levou em consideração as codificações em português, espanhol e inglês, dependendo do idioma de cada documento. Para melhor compreensão do contexto, tornou-se necessário considerar os termos no plural e no singular, bem como a análise semântica.

Quadro 1 - Análise de conteúdo para estrutura do questionário

Unidade de registro (codificação)	Enumeração (repetição da unidade de registro)	Categorias
Desempenho	158	Ambições e expectativas
Promoção	97	
Posição de liderança	79	
Liderança feminina	55	
Cargos diretivos	16	Estereótipos de liderança
Meritocracia	7	Estereótipos de liderança
Equilíbrio da vida pessoal e profissional	4	Ambições e expectativas
Diversidade de gênero	20	Estereótipos de liderança
Igualdade de gênero	17	Ambições e expectativas
Eficiência da liderança	4	Estereótipos de liderança

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Verifica-se que, embora a enumeração da unidade de registro 'desempenho' tenha sido mais representativa, seguida de 'promoção', o somatório apresentou um perfil para o instrumento de coleta de dados. Alguns aspectos podem ser julgados determinantes na análise de conteúdo, porém a objetividade está voltada à apresentação das dimensões do questionário. A categoria 'ambições e expectativas' representa 73% das unidades de registro, em consequência justifica-se a tendência das questões alocadas no questionário.

O questionário da *survey* foi disposto, portanto, em duas partes: (i) questões para determinação do perfil da amostra; e (ii) variáveis escolhidas com base na análise de conteúdo, com uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos de concordância, na qual 1 representa 'discordo totalmente'

e 5 representa 'concordo totalmente.' A escolha dessa escala é justificada pela sua eficácia em medir graus de concordância, proporcionando uma avaliação precisa e quantificável das atitudes e percepções das participantes em relação aos temas abordados.

Para garantir a consistência e a clareza do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste com 22 respondentes. Com base nas respostas e nos *feedbacks* recebidos, foram feitos ajustes específicos na formulação de algumas perguntas para melhorar a compreensão e reduzir ambiguidades. As opções de resposta também foram refinadas para refletir mais precisamente o espectro de opiniões, e a ordem das perguntas foi ajustada para facilitar uma progressão lógica e intuitiva no questionário. Esses ajustes ajudam a otimizar a coleta de dados, assegurando respostas mais precisas para a análise final.

O público-alvo da pesquisa foi composto por mulheres formadas ou realizando pós-graduação *lato sensu* (MBA), com vínculo empregatício. A fim de atender o segundo critério, utilizou-se uma base de contatos de *e-mail* com acadêmicos de escolas de negócios ligadas à Associação Nacional de MBA (ANAMBA). Essa delimitação permitiu constituir uma amostra com público feminino que ocupa posições de liderança ou que está em processo de qualificação profissional para assumir cargos estratégicos em organizações.

Por meio de questionário *online*, após limpeza e eliminação de respostas incompletas, foram obtidas 293 observações válidas. Tal número atinge um nível de amostragem estatística para população infinita com 95% de confiabilidade e erro amostral de 5,73% (Hair Júnior, Black, Babin, & Anderson, 2010). Os dados foram analisados sob dois enfoques: (i) estatística descritiva das variáveis do perfil, de ambições e expectativas e de estereótipos de liderança; e (ii) análise de variância (Anova) para entendimento da diferença entre as médias das respostas para as variáveis e se essas exercem alguma influência sobre a variável dependente. A Anova foi formada em momentos distintos para o grupo de variáveis de ambições e expectativas e para o grupo de variáveis de estereótipos de liderança. Em ambos, foi utilizada a variável preditora para cargos em três níveis: (i) analista ou especialista; (ii) cargo intermediário/gerente; e (iii) gerência sênior/de direção. O tamanho do efeito foi analisado por meio de  $\omega^2$  (sobreposição da variância explicada) (Espírito-Santo & Daniel, 2018).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados é apresentada em três seções: (i) análise descritiva do perfil; (ii) ambições e expectativas; e (iii) estereótipos de liderança.

### 4.1 Análise Descritiva do Perfil

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva para apresentar o perfil da amostra (Tabela 1).



Tabela 1 - Perfil da amostra

Variáveis	Respondentes	% do total	% cumulativo
<b>Filhos</b>			
Não	179	61.1	61.1
Sim	114	38.9	100.0
<b>Escolaridade</b>			
Especialização/MBA incompleto	117	39.9	39.9
Especialização/MBA completo	106	36.2	76.1
Mestrado incompleto	32	10.9	87.0
Mestrado completo	28	9.6	96.6
Doutorado incompleto	4	1.4	98.0
Doutorado completo	6	2.0	100.0
<b>Escola de Negócios</b>			
Unigranrio	86	29.4	29.4
Insper	49	16.7	46.1
Fecap	38	13.0	59.1
Saint Paul	37	12.6	71.7
IMED	30	10.2	81.9
FIA	13	4.4	86.3
ESPM	10	3.4	89.7
FGV/Eaesp	9	3.1	92.8
Fipecafi	2	0.7	93.5
Outra	19	6.5	100.0
<b>Cargo</b>			
(1) Analista ou especialista	133	45.4	45.4
(2) Cargo intermediário/ gerente	94	32.1	77.5
(3) Gerência sênior/ de direção	66	22.5	100.0
<b>Tempo de empresa</b>			
(1) 1 a 3 anos	78	26.6	26.6
(2) 4 a 10 anos	144	49.1	75.8
(3) 11 a 20 anos	54	18.4	94.2
(4) Mais de 20 anos	17	5.8	100.0
<b>Tamanho da empresa</b>			
(1) Até 50 empregados	57	19.5	19.5
(2) De 51 a 100 empregados	26	8.9	28.3
(3) De 101 a 300 empregados	32	10.9	39.2
(4) De 301 a 500 empregados	24	8.2	47.4
(5) Mais de 500 empregados	154	52.6	100.0

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Ressalta-se a variabilidade dos dados relativos à idade, com respondentes com mínimo de 21 anos e máximo de 71 anos (Tabela 2). Para essa variável, a média de idade foi de 37 anos, com ausência de filhos no momento da pesquisa.

Tabela 2 - Estatística descritiva do perfil da amostra

Variáveis	Média	Mediana	DP	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Idade	36.679	35	9.277	21	71	0.687	-0.118
Filhos	0.389	0	0.488	0	1	0.457	-1.803
Cargo	1.771	2	0.793	1	3	0.432	-1.284
Tempo de trabalho	2.034	2	0.827	1	4	0.558	-0.114
Tamanho da empresa	3.655	5	1.622	1	5	-0.662	-1.244

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Com médias maiores que os valores de suas medianas, as variáveis cargo e tempo de trabalho apresentaram assimetrias positivas, indicando que as respostas estão mais concentradas nos cargos mais baixos e com menos tempo de trabalho na empresa atual. A variável sobre o tamanho da empresa apresentou média menor que sua mediana e assimetria negativa, indicativo de que as respostas estão mais concentradas em participantes de empresas maiores.

## 4.2 Ambições e Expectativas

A análise descritiva foi utilizada para entender as ambições e expectativas (Tabela 3). Dentre as variáveis analisadas, ressalta-se a maior média (4.10) para a concordância com a preparação para assumir cargos de maior responsabilidade.

Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis sobre ambições e expectativas

Variáveis	Média	Mediana	DP	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Sinto-me preparada para assumir cargos de maior responsabilidade	4.10	4	0.977	1	5	-1.204	1.206
Gostaria de ser promovida a um cargo superior ao que estou no momento	3.62	4	1.181	1	5	-0.680	-0.402
Ser promovida a um nível superior permitiria contribuir mais para a organização	3.69	4	1.034	1	5	-0.666	-0.117
Minhas atribuições na organização são avaliadas adequadamente	2.98	3	1.189	1	5	-0.163	-1.086

Variáveis	Média	Mediana	DP	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Se eu tiver um bom desempenho, poderei ser considerada para uma posição de maior complexidade	3.63	4	1.132	1	5	-0.727	-0.295
Considerando ser mulher, é difícil que eu receba uma oportunidade de promoção	2.54	2	1.195	1	5	0.436	-0.760
É difícil conciliar a vida pessoal com a profissional	2.67	2	1.121	1	5	0.255	-0.976

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Há possibilidade de o resultado estar relacionado com o perfil das respondentes (77.5% das mulheres estão em cargos de analista/especialista ou intermediário/gerente), as quais podem estar em busca de ascensão profissional. Frente a uma possível dificuldade de ascender, elas podem estar vislumbrando no curso de especialização uma maneira de formalizar essa preparação ou desejo de ascensão profissional, ou um diferencial frente aos colegas de trabalho. É possível justificar esse resultado pelos dados nacionais, nos quais as mulheres têm apresentado mais qualificação profissional do que os homens, no que concerne à escolaridade. Contudo, muito embora as mulheres sejam as mais qualificadas, são os homens que possuem maior representatividade em cargos gerenciais (IBGE, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021).

As respondentes evidenciam baixa concordância em relação a serem avaliadas adequadamente (2.98), mas, ao mesmo tempo, acreditam que se tiverem bom desempenho terão oportunidade de ascender organizacionalmente (3.63). Os estudos revelam que estereótipos e preconceitos performam a avaliação do trabalho da mulher (Hopkins & Bilimoria, 2008), o que, muitas vezes, faz com que sua remuneração não seja compatível com seu desempenho (Joshi *et al.*, 2015), suas competências (Hopkins & Bilimoria, 2008) e suas entregas. As mulheres precisam se esforçar mais que os homens (Grisci *et al.*, 2015; Mota-Santos *et al.*, 2014) e ter persistência (Carli & Eagly, 2016; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022), pois práticas organizacionais aparentemente neutras moldam a estrutura do trabalho (Joshi *et al.*, 2015) devido a preconceitos e estereótipos.

Embora as mulheres sintam-se preparadas para assumir cargos de maior responsabilidade (4.10), há uma diferença de valores quanto a acreditar que podem contribuir com a organização quando forem promovidas (3.69). A ocorrência do fenômeno *gaslighting* (Irigaray *et al.*, 2021) afeta a autoestima feminina, as levando a questionar o lugar que ocupam (Sousa, 2015; Hryniewicz & Vianna, 2018) e a creditar seu sucesso a fatores aleatórios (Hryniewicz & Vianna, 2018). Esse resultado sinaliza que, por mais que as respondentes se sintam preparadas para ascender organizacionalmente, elas podem ter a autoestima abalada e questionar se realmente vão contribuir com a organização.

As respondentes revelam baixa concordância quanto a ser mais difícil receber oportunidades de promoções, pelo fato de serem mulheres (2.54), mesmo que as pesquisas mostrem que os homens ocupam 63% dos cargos de gestão nas empresas brasileiras (IBGE, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021). Frequentemente, as mulheres não querem associar

sua trajetória a privilégios (Vaz & Gallon, 2022). Os discursos meritocráticos negligenciam as curvas dos labirintos femininos, promovendo políticas e práticas neutras, mas que não impulsionam a equiparação de gênero (Fraga *et al.*, 2021; Joshi *et al.*, 2015). As mulheres não percebem que o capital social tem influência nas promoções e que, em consequência das construções sociais, ele revela-se diferente para homens e mulheres (Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020), tornando-se uma curva no labirinto da mulher. Relacionamentos desenvolvidos em jogos de futebol ou em *happy hours* constroem o capital social das pessoas e aumentam as oportunidades de promoção (Eagly & Carli, 2007). Seja por perversidade dos homens, seja para se dedicar às demandas sociais impostas, a mulher, frequentemente, é excluída dessas socializações.

As respostas sobre a dificuldade de conciliar a vida pessoal e profissional mostraram-se concentradas mais próximas do valor mínimo. Deve-se levar em consideração o perfil das respondentes: 61,1% sem filhos. Como a maioria das respondentes não tem filhos, elas podem não estar sentindo o peso das atividades domésticas.

Muitas mulheres entendem que as atividades reprodutivas se apresentam como um empecilho à ascensão organizacional. As demandas sociais com as atividades domésticas sobrecarregam as mulheres, pois os homens sentem-se desimpedidos de tais obrigações para se dedicarem à vida profissional (Eagly & Carli, 2007; Hryniewicz & Vianna, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Na concepção da organização, metas, demandas, responsabilidades e desafios são os mesmos para todos os indivíduos, porém o tempo de dedicação não se mostra o mesmo, havendo diferenciação conforme o gênero. Não ter filhos é, portanto, uma maneira de tentar se igualar aos homens que têm filhos (Brett & Stroh, 2003; Hryniewicz & Vianna, 2018), dos quais não são cobrados socialmente pelo exercício da parentalidade. As mulheres podem, portanto, estar postergando ou até mesmo repensando a maternidade.

No aprofundamento da análise dos dados, a Anova performada para a variável preditora cargo (Tabela 4) teve o intuito de entender quais variáveis da *survey* tinham relação com o cargo ocupado pelas mulheres. Os resultados indicam que há diferenças entre as médias das variáveis significativas ( $p$ -valor < 0,05) dentro dos níveis de cargos ocupados. Há relação entre as respostas quanto (i) à percepção de estar preparada para assumir cargos com maior responsabilidade; (ii) quanto à adequada avaliação das atribuições; e (iii) a dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional. As diferenças das médias para as três variáveis significativas do modelo têm efeito sobre o cargo.

Tabela 4 - Anova para cargo e variáveis sobre ambições e expectativas

Variáveis	Soma dos quadrados	GL	Médias quadráticas	F	p-valor	$\omega^2$
Sinto-me preparada para assumir cargos de maior responsabilidade	7.80	4	1.951	3.412	0.010*	0.030
Gostaria de ser promovida a um cargo superior ao que estou no momento	5.25	4	1.312	2.295	0.060	0.016
Ser promovida a um nível superior permitiria contribuir mais para a organização	1.26	4	0.316	0.553	0.697	-0.006

Variáveis	Soma dos quadrados	GL	Médias quadráticas	F	p-valor	$\omega^2$
Minhas atribuições na organização são avaliadas adequadamente	5.92	4	1.480	2.588	0.037*	0.020
Se eu tiver um bom desempenho, poderei ser considerada para uma posição de maior complexidade	2.10	4	0.524	0.917	0.455	-0.001
Considerando ser mulher, é difícil que eu receba uma oportunidade de promoção	2.42	4	0.605	1.057	0.378	0.001
É difícil conciliar a vida pessoal com a profissional	6.35	4	1.588	2.778	0.027*	0.022
Resíduos	150.97	264	0.572			

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Nota: \*p-valor < 0,05.

O tamanho do efeito é analisado por  $\omega^2$  (sobreposição da variância explicada), que mostrou maior valor para a primeira variável, sendo a que tem maior impacto a depender do cargo ocupado (Tabela 5).

Tabela 5 - Variáveis significativas de ambições e expectativas, com efeito, sobre o cargo

Variáveis	Cargo	Média	Intervalo de confiança 95%		DP
			Limite inferior	Limite superior	
Sinto-me preparada para assumir cargos de maior responsabilidade	1	4.14	4.00	4.29	0.854
	2	3.94	3.71	4.16	1.115
	3	4.26	4.02	4.49	0.982
Minhas atribuições na organização são avaliadas adequadamente	1	2.79	2.58	3.00	1.231
	2	2.96	2.71	3.20	1.200
	3	3.38	3.14	3.62	0.989
É difícil conciliar a vida pessoal com a profissional	1	2.54	2.35	2.74	1.145
	2	2.69	2.49	2.89	0.995
	3	2.89	2.60	3.19	1.217

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Na primeira variável, as diferenças entre as médias mostram que as mulheres do maior e do menor nível de cargos consideram-se mais preparadas para assumir cargos de maior responsabilidade, em comparação com aquelas que estão em posição intermediária. Esses resultados

sugerem que mulheres em início de carreira e aquelas mais experientes são as que possuem mais expectativas de assumir maiores responsabilidades em relação às ocupadas na organização.

Esse resultado pode ser analisado sob duas perspectivas. A primeira análise relaciona-se com o fenômeno 'teto de vidro' (Mota-Santos *et al.*, 2014), visto que as mulheres que ocupam cargos intermediários sentem mais fortemente a incidência do fenômeno. As mulheres em início de carreira ainda precisam entregar mais resultados para ascender a outros cargos e sentir o impacto do fenômeno.

A segunda análise relaciona-se com as expectativas sociais referentes à percepção de gênero sobre a idade para maternidade (Aaltio, Mills, & Mills, 2017). Embora estudos observem a diminuição do desejo de promoção como consequência da percepção da existência de conflitos entre trabalho e família (Ellinas, Fouad, & Byars-Winston, 2018; Vives *et al.*, 2018), não se pode inferir que mulheres em posição intermediária diminuam seu desejo de crescer profissionalmente. É possível, porém, especular que mulheres em cargos intermediários coloquem o desejo da maternidade como prioridade em sua vida.

Quanto à percepção sobre a avaliação adequada, mulheres em cargos de nível mais alto são as que mais concordam que estão sendo adequadamente avaliadas em suas atribuições. Esse resultado pode ser explicado sob a ótica do fenômeno *queen bee*, no qual as mulheres em posição mais alta tendem hierarquicamente a negar as dificuldades do caminho, bem como criar barreiras para a ascensão de outras mulheres (Gomes Neto *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022), reproduzindo um discurso meritocrático.

Quanto à conciliação da vida pessoal e profissional, as mulheres em cargos mais altos consideram mais difícil esse processo, visto que a dedicação ao trabalho leva os líderes a sentirem-se alienados de suas famílias (Brett & Stroh, 2003). Presume-se que esse resultado decorra do fato de a mulher em posição sênior tender a sentir mais os prejuízos da invasão da vida profissional na vida pessoal, recorrendo a diversos serviços terceirizados, a fim de conciliar as demandas domésticas e laborais (Vaz & Gallon, 2022). Há de se explorar também que a mulher precisa se esforçar mais que o homem (Grisci *et al.*, 2015; Mota-Santos *et al.*, 2014), a fim de justificar o seu lugar na organização, bem como atender a outras pressões sociais, como saúde, estética e vestimenta, o que pode diminuir seu tempo de lazer (Grisci *et al.*, 2015; Vaz & Gallon, 2022).

As mulheres em cargos de nível mais baixo foram as que mostraram maior discordância com tal afirmação. Tais resultados corroboram achados de que a maioria das mulheres em cargos de nível mais baixo não assume tantas responsabilidades, conseguindo melhor equilibrar trabalho e qualidade de vida (Vives *et al.*, 2018). Com base na legislação, pode-se pensar que as políticas de igualdade de gênero tendem a contemplar questões essenciais, tais como a possibilidade de ausentar-se para ir a consultas médicas, para cuidados aos filhos e a familiares, em licenças maternidade e amamentação. Esses direitos, no entanto, perdem-se devido às responsabilidades do cargo, fazendo com que, em consequência, muitas mulheres abram mão da licença maternidade ou 'terceirizem' a amamentação diante a competitividade organizacional (Eccel & Grisci, 2011; Vaz & Gallon, 2022), na tentativa de se igualar ao homem.

### 4.3 Estereótipos de Liderança

Pela análise descritiva para o grupo de variáveis sobre estereótipos de liderança (Tabela 6), encontrou-se a maior média de respostas em concordância à variável sobre a diversidade de gênero nas equipes e seu impacto positivo nos resultados para a organização. Destaca-se a variável sobre a liderança feminina menos eficiente que a masculina, com média de respostas muito próxima ao ponto inferior. Esse resultado corrobora estudos que mostram que não há diferença entre o desempenho e a liderança de homens e mulheres na percepção das respondentes (Joshi *et al.*, 2015; Hopkins & Bilimoria, 2008).

Tabela 6 - Estatística descritiva das variáveis sobre estereótipos de liderança

Variáveis	Média	Mediana	DP	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Os cargos diretos em uma organização devem ser mistos em termos de gênero	4.19	4	0.908	1	5	-0.905	0.0526
A diversidade de gênero nas equipes diretas tem um impacto positivo nos resultados da organização	4.45	5	0.755	1	5	-1.354	1.6493
A diversidade de gênero entre os empregados tem um impacto positivo nos resultados da organização	4.18	4	0.890	1	5	-0.920	0.4838
Uma liderança feminina é menos eficiente que uma masculina	1.35	1	0.658	1	4	1.881	2.8768
Sinto-me mais confortável no trabalho quando meu superior é um homem	2.19	2	1.144	1	5	0.539	-0.6937

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Nenhuma das respondentes concordou totalmente com a afirmação, tendo sido identificado o valor máximo de 4 (concordo) nas respostas. Esse resultado pode ser analisado sob duas perspectivas. A primeira perspectiva explora que as mulheres podem entender que características que remetem à feminilidade são importantes para a gestão (Sousa, 2015) e que, portanto, as mulheres têm desenvolvido uma liderança assertiva. Essa perspectiva ganha força com base no alto grau de discordância (2.19) das respondentes em se sentirem mais confortáveis no trabalho quando o superior é um homem. Entretanto, esse resultado destoa dos achados de Hopkins e Bilimoria (2008), ao apontarem que os líderes masculinos são mais bem avaliados do que as mulheres mesmo quando demonstram um nível equivalente de competências.

A segunda perspectiva explora que as mulheres que estão na gestão desenvolvem masculinidades como uma maneira de se legitimar no cargo e, por conseguinte, promoverem um estilo de liderança baseado em masculinidades (Vaz & Gallon, 2022). Diante de características masculinas que perpetuam percepções estereotipadas sobre liderança (Cuadrado *et al.*, 2015; Hopkins & Bilimoria, 2008), as respondentes não percebem diferenças entre as lideranças femininas e masculinas, devido ao predomínio de comportamentos com masculinidades em cargos de liderança. Isso não diz respeito à entrega de resultados, mas à percepção de comportamentos semelhantes.

No aprofundamento da análise dos dados, a Anova performada para a variável preditora cargo (Tabela 7) buscou identificar quais variáveis sobre estereótipos de liderança tinham relação com o cargo ocupado pelas mulheres. O tamanho do efeito analisado por  $\omega^2$  (sobreposição da variância explicada), quando comparado com a variável que exerce mais efeitos nos cargos do grupo de ambições e expectativas, tem o maior efeito encontrado nesta pesquisa. Os resultados evidenciam que apenas a variável quanto à opinião sobre cargos de direção serem mistos em termos de gênero (p-valor < 0,05) mostrou diferença significativa para efeitos nos cargos.

Tabela 7 - Anova para cargo e variáveis sobre estereótipos de liderança

Variáveis	Soma dos quadrados	GL	Médias quadráticas	F	p-valor	$\omega^2$
Os cargos diretivos em uma organização devem ser mistos em termos de gênero	8.59	4	2.147	3.512	0.008*	0.033
A diversidade de gênero nas equipes diretivas tem um impacto positivo nos resultados da organização	1.53	4	0.382	0.625	0.645	-0.005
A diversidade de gênero entre os empregados tem um impacto positivo nos resultados da organização	4.30	4	1.075	1.759	0.137	0.010
Uma liderança feminina é menos eficiente que uma liderança masculina	2.21	3	0.735	1.202	0.309	0.002
Sinto-me mais confortável no trabalho quando meu superior é um homem	1.78	4	0.445	0.729	0.573	-0.004
Resíduos	166.90	273	0.611			

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Nota: \*p-valor < 0,05.

Para entender se as variáveis de estereótipos de liderança têm significância dentro dos níveis dos cargos, foi performada a segunda Anova (Tabela 8).



Tabela 8 - Variável significativa de estereótipos de liderança, com efeito, sobre o cargo

	Cargo	Média	Intervalo de confiança 95%		Desvio-padrão
			Limite inferior	Limite superior	
Os cargos diretivos em uma organização devem ser mistos em termos de gênero	1	4.32	4.18	4.45	0.811
	2	4.13	3.94	4.31	0.907
	3	4.02	3.76	4.27	1.060

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

As diferenças entre as médias mostram que as mulheres que atuam como analista/especialista têm tendência a concordar mais com a afirmação de que os cargos de direção devem ser mistos em termos de gênero. Quando o nível do cargo sobe para intermediário e gerência sênior, as mulheres tendem a discordar mais dessa afirmação. Os resultados sinalizam novamente a incidência do fenômeno *queen bee* (Gomes Neto *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022), bem como mostram que os líderes em cargo de direção tendem a perpetuar o estereótipo das masculinidades como requisitos para a liderança (Eccel & Grisci, 2011; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as mulheres tenham ampliado sua inserção no mercado de trabalho e em altos cargos hierárquicos nas organizações, persistem os desafios quanto à sua representatividade (Eagly & Carli, 2007; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022). Considerando estereótipos, preconceitos, discriminações e assédios que compõem o labirinto da trajetória profissional feminina (Eagly & Carli, 2007; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022), este estudo analisou ambições, expectativas e estereótipos de liderança que se relacionam com a presença de mulheres que aspiram a cargos de direção ou neles estão em organizações brasileiras.

As análises levam em consideração os níveis dos cargos das respondentes, a sua percepção em relação às ambições, expectativas e estereótipos de liderança. Os resultados revelam que as respondentes possuem elevadas ambições e expectativas acerca da progressão na carreira, principalmente aquelas que estão em cargos de analista e de direção, as quais se consideram mais preparadas para assumir novos cargos de maior responsabilidade, em comparação com aquelas que estão em posição intermediária. As mulheres que ocupam cargos de direção são as que mais concordam com a meritocracia e com a afirmação de que o bom desempenho auxilia na obtenção de melhor posição nas organizações. Os resultados sugerem, portanto, a manifestação, conforme o cargo ocupado, dos fenômenos *queen bee* (Gomes Neto *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022) e 'teto do vidro' (Mota-Santos *et al.*, 2014) como parte do labirinto da ascensão de carreira.

As respondentes não possuem uma perspectiva crítica em relação à igualdade de gênero no ambiente organizacional, por acreditarem que se desempenharem um bom trabalho serão promovidas, mas entendem que não são adequadamente avaliadas, de acordo com suas atribuições. Não há como o ambiente organizacional promover equidade de gênero enquanto as decisões ainda são restritas a um grupo seletivo: homens ou para aquelas mulheres que reproduzem um estereótipo de líder masculino.

Quando as mulheres alcançam os cargos desejados, elas não querem justificar sua trajetória com base em privilégios, mas promovem o discurso de que são 'quase homens' (Vaz & Gallon, 2022). A predominância do homem como modelo ideal de trabalhador (Eccel & Grisci, 2011; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022) e líder natural (Hryniewicz & Vianna, 2018) não é só uma construção do passado, pois ainda é legitimada e reafirmada nas organizações, tanto por homens como por mulheres, principalmente, por aqueles tomam as decisões.

As participantes da pesquisa não se sentem prejudicadas devido a seu gênero. Posicionamentos meritocráticos permeiam as respostas como forma de justificar o seu lugar na organização, acentuando a desigualdade de gênero (Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022). Negar a trajetória e as dificuldades não contribui para as discussões de gênero nas organizações, mas sim para fomentar a lógica do homem como trabalhador ideal (Eccel & Grisci, 2011). Por tal motivo, a maioria das empresas não obtém sucesso na implantação de incentivos de igualdade de gênero (Shortland & Perkins, 2020).

É importante que as organizações avaliem se estão promovendo processos de seleção que sejam formalmente estruturados e transparentes (Shortland & Perkins, 2020), além de investir em iniciativas de suporte, como programas de *networking*, especificamente para mulheres (Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020). Essas políticas devem ser cuidadosamente implementadas para evitar inadvertidamente sustentar a camaradagem predominante entre homens, que pode prejudicar a promoção da igualdade de gênero (Shortland & Perkins, 2020). Desenvolver processos seletivos e de avaliação de desempenho com critérios definidos e transparentes, discutir políticas em prol da família (Eagly & Carli, 2007), propiciar licença paternidade prolongada incluem-se nas possibilidades para amenizar as curvas no labirinto a ser percorrido pela mulher na sociedade e nas organizações. Não é possível falar em igualdade antes de propiciar a equidade de gênero nas organizações. Nesse âmbito, as organizações falham, difundindo discursos meritocráticos reproduzidos e valorizados por homens e mulheres.

As análises realizadas neste estudo sobre ambições, expectativas e estereótipos de liderança destacam desafios de líderes femininas no contexto das organizações brasileiras. Sugere-se que políticas e práticas de Gestão de Pessoas evitem uma visão estereotipada da liderança feminina e reforcem estilos que não reproduzam masculinidades nem privilégios de um grupo restrito, mas que incentivem a ascensão profissional feminina a todos os níveis hierárquicos da organização frente a possíveis particularidades.

Uma das limitações do estudo foi não ter levantado outros marcadores sociais – etnia, cor, religião, classe social – os quais podem acentuar as curvas dos labirintos percorridos pelas mulheres em sua trajetória profissional (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). A diversidade de gênero frente à prevalência de políticas e práticas organizacionais que privilegiam a heteronormatividade também foi um limitador.

As mudanças ocorridas na sociedade, causadas pela pandemia da Covid-19, talvez tenham acentuado as curvas dos labirintos femininos, tornando oportuno pesquisar tal questão no cenário pós-pandemia. Ampliar a coleta realizada em outros países evidencia-se pertinente frente às diferenças das construções sociais concernentes às responsabilidades das mulheres, à legislação envolvendo a família e à concepção hegemônica do homem como trabalhador ideal. Mostra-se oportuno o desenvolvimento de estudos longitudinais que investiguem como a percepção sobre a construção da trajetória profissional feminina muda conforme ocorre a ascensão organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Aaltio, I., Mills, A. J., & Mills, J. H. (2017). *Ageing, organisations and management: constructive discourses and critical perspectives*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58813-1>
- Amâncio, L. (1994). *Masculino e feminino: a construção social da diferença*. Porto: Afrontamento.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.67>
- Carli, L. L., & Eagly, A. (2016). Woman face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 351–366. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236–244. <https://doi.org/10.1111/sjop.12187>
- Eagly, A., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71. <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57–78. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100005>
- Ellinas, E. H., Fouad, N., & Byars-Winston, A. (2018). Women and the decision to leave, linger, or lean in: predictors of intent to leave and aspirations to leadership and advancement in academic medicine. *Journal of Women's Health*, 27(3), 324–332. <https://doi.org/10.1089/jwh.2017.6457>
- Elliott, C., & Stead, V. (2017). Constructing women's leadership representation in the UK Press during a time of financial crisis: gender capitals and dialectical tensions. *Organization Studies*, 39(1), 1–27. <https://doi.org/10.1177/0170840617708002>
- Espírito-Santo, H., & Daniel, F. (2018). Calcular e representar tamanhos do efeito em trabalhos científicos: guia para reportar os tamanhos do efeito para análises de regressão e anovas. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 4(1), 43–60. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2018.4.1.72>
- Ferguson, T. W. (2017). Female leadership and role congruity within the clergy: communal leaders experience no gender differences yet agentic women continue to suffer backlash. *Sex Roles*, 78, 409–422. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0803-6>
- Fraga, A. M., Gallon, S., & Vaz, E. R. D. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 165–179. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.46524>
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 157–769. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: selection, development, leadership style, and performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. da R., & Esnard, C. (2020). Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno queen bee. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasil, 44.

- Grisci, C. L. I., Deus, E. S. de, Rech, S., Rodrigues, M. F., & Gois, P. H. de. (2015). Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(2), 406–422. <https://doi.org/10.1590/1982-370302282013>
- Hair Júnior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, S., Voelker, D. K., Cope, E., & Dieffenbach, K. (2018). Navigating the leadership labyrinth: barriers and supports of a woman collegiate coach in a 20-year leadership role. *Sports Coaching Review*, 7(1), 45–62. <https://doi.org/10.1080/21640629.2017.1353232>
- Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13–35. <https://doi.org/10.1108/02621710810840749>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- IPEA. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. (2014). *Participação feminina no mercado de trabalho*. IPEA: Brasília. Recuperado de [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3736/1/bmt57\\_nt02\\_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3736/1/bmt57_nt02_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf)
- Irigaray, H. A. R., Stocker, F., & Mancebo, R. C. (2021). Gaslighting: a arte de enlouquecer grupos minoritários no ambiente de trabalho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasil, 45.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*. IBGE: Rio de Janeiro. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101629.pdf>
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516–1545. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0721>
- Martin, J. (2015). Transformational and transactional leadership: an exploration of gender, experience, and institution type. *Portal: Libraries and the Academy*, 15(2), 331–351. <https://doi.org/10.1353/pla.2015.0015>
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. de. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56–75. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>
- Oliveira, A. R. de, Gaio, L. E., & Bonacim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração da UFSM*, 2(1), 80–97. <https://doi.org/10.5902/198346591279>
- Reis, T. C., & Grady, M. L. (2018). Women as university presidents: navigating the administrative labyrinth. *Leadership and Research in Education*, 4, 97–113. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1174445.pdf>
- Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2020). Women's expatriate careers: losing trust in organisational equality and diversity policy implementation? *Journal of Global Mobility*, 8(2), 183–208. <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2020-0007>
- Sousa, F. C. (2015). Percepção de diferenças atribuíveis ao gênero dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1), 105–129. <https://doi.org/10.21714/tpa.v5i1.18379>
- Vasconcellos, V. C. de, & Neiva, E. R. (2016). Escala de expectativas de carreira na organização: desenvolvimento e evidências de validade. *Psico-USP*, 21(2), 245–247. <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210203>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? *Management Research Review*, 41(11), 1336–1355. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0131>
- Vaz, E. R., & Gallon, S. (2022). 'No, I do not suffer from it': the analysis of the manipulation of the subjectivity of the executive woman in the rise of the career. *Brazilian Business Review*, 19(1), 78–95. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>
- Vives, A., Gray, N., González, F., & Molina, A. (2018). Gender and ageing at work in Chile: employment, working conditions, work-life balance and health of men and women in an ageing workforce. *Annals of Work Exposures and Health*, 62(4), 475–489. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxy021>

# CARTEIRAS DE FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO IGUALMENTE PONDERADAS PARA INVESTIDORES NÃO SOFISTICADOS

EQUALLY WEIGHTED REAL ESTATE INVESTMENT FUNDS  
PORTFOLIOS FOR UNSOPHISTICATED INVESTORS

ALEXANDRE TEIXEIRA NORBERTO BATISTA

Universidade Federal de Minas Gerais - Campus Montes Claros  
alexandretnb@yahoo.com.br  
<http://orcid.org/0000-0003-1490-1662>

LEANDRO LIMA RESENDE

Universidade Federal de Minas Gerais  
leandrolimaresende@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3253-8676>

JULIANO LIMA PINHEIRO

Universidade Federal de Minas Gerais  
jlp@gold.com.br  
<https://orcid.org/0000-0003-0715-2237>

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar os resultados proporcionados por estratégias de gestão ativa de compreensão facilitada, baseada em medidas de performance, para carteiras de Fundos Imobiliários (FIIs) negociados na Brasil, Bolsa, Balcão – B3. Tais estratégias consistem na seleção de carteiras de ponderação igualitária, formadas pelos fundos que apresentaram melhor desempenho no período anterior, medido pelo seu retorno acumulado ou pelo alfa de Jensen. Foram formadas 8 carteiras igualmente ponderadas, mas com diferentes critérios de formação. Para a análise, levou-se em consideração os anos de 2012 a 2020, com frequências de revisão anual dos portfólios. Os desempenhos das carteiras foram comparados com alguns *benchmarks* de mercado de renda variável: IDIV, IBOV e o IFIX. Os resultados revelaram que essas estratégias de gestão ativa podem ser utilizadas por investidores não sofisticados e proporcionar retornos positivos maiores e mais consistentes, principalmente em momentos de estabilidade e alta do mercado.

**Palavras-chave:** Fundos de Investimento Imobiliário. Carteiras igualmente ponderadas. Investidores não sofisticados. Performance. Gestão de carteiras.

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the results provided by easy-to-understand active portfolio management strategies, based on performance measures, for portfolios of Real Estate Funds (FIs) traded on Brazil, Bolsa, Balcão – B3. Such strategies consist of equal weighting portfolios selection, with the funds that presented the best performance in the previous period, measured by their accumulated return or by Jensen's alpha. Eight equally weighted portfolios were selected, but with different formation criteria. For the analysis, the years 2012 to 2020 were considered, with annual portfolio review frequencies. Portfolio performances were compared with some variable income market benchmarks: IDIV, IBOV and IFIX. The results revealed that these active management strategies can be used by unsophisticated investors and provide greater and more consistent positive returns, especially in times of stability and market bullishness.*

**Keywords:** REITs. Real Estate Funds. Portfolio Management. Momentum Effect. Diversification.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores que contribuiu para impulsionar o mercado de capitais e que tem atraído interesse dos investidores e do meio acadêmico é o crescimento da indústria de fundos de investimento, que atualmente no Brasil correspondem a 24,9% (R\$1,7 trilhão) do total de investimentos das pessoas físicas (ANBIMA, 2024). Conforme explicam Milani et al. (2010), os fundos de investimentos são uma das principais formas de captação e alocação de recursos financeiros existente, e com a abertura econômica do país observou-se o aumento do número de fundos, recursos desta indústria e, conseqüentemente, a sua importância.

Para investidores mais conservadores, que estão habituados com aplicações de renda fixa e que desejam iniciar investimentos com renda variável, os Fundos de Investimentos Imobiliários (FIIs) podem se apresentar como uma alternativa com bom potencial. Pois, com esse tipo de ativo é possível obter renda sobre direitos reais de bens imóveis adquiridos por tais fundos e renda oriunda de aplicações, por parte dos FIIs, em títulos de renda fixa que têm lastro imobiliário, como letras de crédito imobiliário (LCI), letras hipotecárias (LH) e certificados de recebíveis imobiliários (CRI).

Essas vantagens fazem com que o número de investidores de FIIs com posição em custódia evolua cada vez mais. O número desses investidores, que era de apenas 12 mil em 2009, chegou a 1,438 milhões em julho de 2021, sendo que destes, 99,58% são investidores pessoa física que detêm em conjunto 73,5% de participação na posição em custódia de FIIs (B3, 2021). Isso mostra que os FIIs tem sido uma opção cada vez mais utilizada para diversificar as carteiras de investimentos. Geralmente, esses fundos apresentam menor volatilidade que o mercado acionário e uma rentabilidade superior em relação à renda fixa, em momentos em que a taxa de juros se encontra em patamares baixos.

Contudo, construir portfólios e estabelecer as melhores estratégias em relação ao retorno e à gestão de riscos pode ser algo desafiador, principalmente para investidores “não sofisticados”, que são aqueles iniciantes ou que não tem formação sólida no mercado financeiro, mas que insistem em construir sua própria gestão ativa de investimentos. Civiletti et al. (2020) argumentam que a gestão ativa de uma carteira, na qual os investidores buscam a maior rentabilidade

possível com relação a um índice de referência, pode ser uma tarefa de difícil execução para investidores não sofisticados. Nesse sentido, são oportunas investigações sobre se as análises baseadas em indicadores de desempenho comuns na gestão de investimentos podem trazer bons resultados para os investidores que seriam incapazes de uma análise aprofundada.

Tais investidores são mais propensos à construção de carteiras “ingênuas”, ou de ponderação igualitária, que consiste em dividir igualmente o dinheiro entre o número de ativos definido para a carteira. Por isso, também recebem a denominação de carteiras “1/N”. Desde Markowitz (1952), sabe-se que a correlação e definição de “pesos” entre os ativos em uma carteira é fundamental para uma alocação dentro da “fronteira eficiente”, que permite relações ótimas de risco e retorno, dentro da percepção de aversão ao risco de cada investidor no mercado.

Apesar da relevância e eficiência comprovada de estratégias de alocação mais sofisticadas, como a de média-variância, alguns estudos, como o trabalho seminal de De Miguel (2009), demonstram que portfólios ingênuos são dificilmente superados, pois, na prática, são capazes de incorporar bem os benefícios advindos da diversificação. Com testes com carteiras de ativos negociados no Brasil, Santiago e Leal (2015) demonstraram que alguns ativos como FIAs apresentam desempenho equivalente às carteiras 1/n, apesar de apresentarem menor desvio padrão. Recentemente, os estudos de Palit e Prybutok (2024) e Gelmini e Uberti (2024) confirmam os resultados de De Miguel (2009), demonstrando que muitas carteiras empregando modelos de otimização raramente superam de forma substancial a estratégia de diversificação ingênuo. A implicação disso para investidores iniciantes é que eles não precisam se preocupar tanto com os fundamentos matemáticos por trás da otimização de portfólios, pois a diversificação de pesos de forma igualitária deve produzir bons resultados em termos de retorno e risco.

Nesse sentido, levanta-se a questão de quais seriam os resultados proporcionados por estratégias de gestão ativa de compreensão facilitada, baseadas em medidas de desempenho, para carteiras de FIs formadas com ponderação igualitária?

Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar os resultados proporcionados por estratégias de gestão ativa de compreensão facilitada, baseadas em medidas de performance, para carteiras de FIs negociados na Brasil, Bolsa, Balcão – B3. As estratégias adotadas são baseadas na proposta de Civiletti et al. (2020) para gestão ativa de carteiras de ações, no entanto verificam se isso pode ser aplicado para os FIs. Tais estratégias consistem na formação de carteiras “ingênuas”, formadas pelos FIs que apresentaram melhor desempenho no período anterior, medido pelo seu retorno acumulado ou alfa de Jensen dos fundos. A proposta é verificar se com isso é possível obter um desempenho superior a alguns *benchmarks* de mercado estipulados, como o IFIX, IDIV e o IBOV.

O mapeamento dessas estratégias de gestão ativa em relação ao retorno dos FIs se torna útil não só para investidores individuais, não sofisticados, mas também para gestores de portfólio, uma vez que proporciona um maior entendimento do comportamento dos FIs, de forma isolada, como classes de fundos e como componentes de uma carteira de investimentos. Ademais, entende-se como relevante a necessidade de a comunidade de investidores se beneficiar de uma compreensão mais detalhada acerca dos comportamentos de renda e preço-retorno, como no momento das decisões de investimento, construção de portfólio ou oportunidades de hedge (Downs et al., 2003).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Fundos de Investimento Imobiliário

Dentre as diversas formas de investimentos, é comum o interesse de investir no setor imobiliário, principalmente com o objetivo de auferir renda de modo recorrente e homogêneo. Dado a sua relevância, o setor imobiliário é responsável pela geração de empregos diretos e indiretos, além de renda na chamada *construbusiness*, sendo um dos principais mercados de qualquer economia (Silva & Galdi, 2017; Malaco, 2020).

Embora os investimentos de base imobiliária seja um importante veículo para investimento, o pequeno investidor que decide construir uma casa para alugar ou comprar uma sala de escritório para locação possui conhecimento e informações através de ferramentas, muitas vezes, pouco sofisticadas em relação aos grandes investidores profissionais que contam com estruturas de análise e planejamento para se posicionarem em grandes empreendimentos (Lido, 2020). Diz-se que o investimento imobiliário possui algumas características únicas que o diferenciam de outras opções de investimento, como o grande porte, altos custos de transações, altos custos de gestão e iliquidez (Nwosu, 2020). Ao buscar alternativas distintas e, de certo modo, mais complexas no setor imobiliário, o pequeno e médio investidor se esbarra também em questões como acesso ao crédito para financiar seus investimentos.

Neste contexto, a participação do investimento de forma indireta no setor imobiliário vem aumentando cada vez mais, seja entre investidores individuais, seja entre investidores institucionais como fundos de pensão, seguradoras e gestores de investimentos (Scolese et al., 2015). E, uma forma que tem se tornado cada vez mais popular para investimentos alternativos e com grande poder de capitalização de mercado são os Fundos de Investimento Imobiliários (FIIs).

Os FIIs surgiram no Brasil como referência aos *Real Estate Investment Trust (REITs)*, um produto americano que foi constituído em 1960 que objetivou criar um veículo de repasse que possibilita aos investidores a oportunidade de investir em grande escala em imóveis geradores de rendimentos sem ter tributação (Manganotti, 2014; Paganini, 2020). Por meio da lei nº 8.668 de 1993, foi atribuída à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a competência de autorizar, disciplinar e fiscalizar a constituição, o funcionamento e a administração dos FIIs no Brasil (Brasil, 1993).

Outra regulamentação importante sobre os FIIs no Brasil foi a Instrução nº 472/08 emitida pela CVM. Por meio dessa norma, passou a ser permitido que os FIIs investissem em valores mobiliários com lastro em ativos imobiliários. Além de permitir a participação do fundo em quaisquer direitos reais sobre bens imóveis, é possível também com a aquisição de títulos lastreados no setor imobiliário, seja pelo investimento em alguns títulos de renda fixa tradicionais, como os Certificados de Recebíveis Imobiliários – CRI ou as Letras de Crédito Imobiliário - LCI, ou ainda através daqueles de renda variável, como os fundos que investem em cotas de outros FIIs (CVM, 2008).

Dessa forma, os FIIs são de suma importância para o Mercado Imobiliário, já que constitui uma forma mais barata de captação de recursos para o financiamento de grandes projetos imobiliários, ao mesmo tempo em que possibilitam, ao investidor comum, usufruir de benefício fiscal, maior liquidez, além de contar com profissionais especializados na gestão dos ativos



(Silva & Galdi, 2017). Os FIIIs se tornaram um veículo cada vez mais popular para investimentos alternativos, com capitalização relevante em seu mercado global. Desde 2010, o mercado de REIT dos EUA cresceu quase 150%, enquanto a capitalização de mercado de REITs de fora dos EUA em dólares mais que dobrou (Kanno, 2020).

Tendo em vista que este modelo de fundos imobiliários se expandiu pelo resto do mundo, o mercado imobiliário passou de um mercado local para um mercado nacional e, posteriormente, atingiu um mercado de nível global (Moraes & Serra, 2017). Tal fato permitiu que os investidores, quer sejam pequeno ou investidor sofisticado, aloquem seus recursos em outras regiões por meio deste ativo negociado em bolsa de valores (Ferreira et al., 2020).

Embora seja notado o crescimento do acesso do pequeno investidor a este tipo de ativo, sua relevância e o interesse dos investidores por esses fundos, essa classe de ativos ainda carece de ser mais conhecida, como ocorre com outras classes de produtos (Brounen & de Koning, 2012). Existem diversas opções de alocações em FIIIs. No entanto, o gestor é o responsável por realizar as escolhas dentro da estratégia e tipificação do fundo.

Scolese et al. (2015) salientam que há um caráter híbrido dos FIIIs no que se refere ao mercado de renda fixa e variável, o que justifica a dinâmica inerente às variações de preços e riscos associados aos FIIIs. Segundo os autores, neste sentido, os FIIIs são considerados um ativo seguro e com baixa volatilidade, mesmo que este instrumento esteja naturalmente lastreado a um ativo real.

A referência principal para medir o desempenho dos FIIIs é o IFIX, que é o índice de Fundos de Investimentos Imobiliários. A composição deste índice leva em consideração critérios como liquidez e valor de mercado dos FIIIs. Como mostrado por Martins e Campani (2020), o IFIX apresentou uma baixa volatilidade em relação a outros indicadores de renda variável disponíveis no mercado. Já em relação ao mercado de renda fixa, em períodos de alta da taxa de juros da economia, há uma preferência por parte dos investidores por este mercado, demonstrando uma correlação negativa com os REITs europeus (Niskanen & Falkenbach, 2010).

## 2.2 Carteiras Igualmente Ponderadas e Desempenho

Os investidores pessoas físicas que investem em FIIIs objetivam a diversificação de seu portfólio e a obtenção de um fluxo de renda constante por meio do recebimento de dividendos, uma vez que existe a percepção de que os FIIIs representam um investimento seguro de baixa volatilidade em comparação com outros ativos de renda variável (Scolese et al., 2015). Contudo, qualquer que seja a classe de ativos em que se deseja investir, é fundamental escolher quais são os ativos que irão compor o seu portfólio e, ainda, a quantidade investida em cada um deles. Neste sentido, Civiletti et al. (2020) mencionam que uma das principais decisões que cabe ao investidor no momento de elaborar sua carteira de investimentos é determinar o peso que cada um dos ativos terá neste portfólio.

Além disso, é importante também revisar o portfólio periodicamente, já que essa composição irá variar com o passar do tempo. Dessa forma, o rebalanceamento geralmente serve para alinhar sua composição atual com a alocação de políticas, uma vez que é interessante saber qual é o impacto do rebalanceamento periódico na taxa de crescimento de uma carteira (Hallerbach, 2014).

Para aqueles investidores considerados como não sofisticados e com carteiras pequenas de ações, as carteiras de ponderação igualitárias, que são também referenciadas por carteiras "1/N", podem ser uma opção de simples implementação. De acordo com Santiago e Leal (2015), a ideia é que uma carteira 1/N pequena é atraente para um investidor iniciante em relação a outras alternativas que estariam ao seu alcance, como a gestão passiva com referência ao Ibovespa, ou a gestão ativa representada pelos Fundos de Investimento em Ações - FIAs, ou, ainda, uma versão mais simplificada de carteira otimizada.

No entanto, ao avaliar o desempenho de uma estratégia particular para alocação ótima de ativos, que seja proposto tanto pela pesquisa acadêmica quanto pela indústria de gestão de investimentos, os preceitos de diversificação ingênua 1/N devem servir pelo menos como uma primeira referência óbvia (DeMiguel et al., 2009).

No Brasil, alguns estudos tiveram o propósito de verificar o desempenho de portfólios de ações que utilizam a ponderação igualitária, focada em investidores sem sofisticação. Pois, é sugerido pela literatura que se compare modelos sofisticados de gestão ativa de portfólios com a carteira de pesos iguais, a fim de se avaliar a importância de tais modelos (Lewin & Campani, 2020).

Santiago & Leal (2015) estudaram carteiras igualmente ponderadas (1/N), de 6 a 16 ações, com foco no investidor sem sofisticação e rebalanceamento de três vezes ao ano. O período de análise incluiu retornos diários e mensais, entre 1998 e 2011. O desempenho das carteiras 1/N foi comparado ao de FIAs, a uma carteira de mínima variância global com limite de 10% sobre os pesos positivos (MVP 10%) e ao Ibovespa. Os resultados indicam que os FIAs selecionados apresentaram desempenho, na melhor das hipóteses, equivalente ao das carteiras 1/N, apesar de apresentarem desvio padrão menor.

Ao analisar carteiras de alocação de ativos estratégicos igualmente ponderados, Andrino e Leal (2018) encontraram que seus retornos médios nem sempre são estatisticamente maiores do que os de fundos equilibrados. Já as carteiras de renda fixa frequentemente superam estes fundos equilibrados.

Civiletti et al. (2020) examinaram sessenta e quatro carteiras igualmente ponderadas por meio da variação de cinco diferentes parâmetros. As carteiras que mais se destacaram se mostraram também boas alternativas em termos de estratégia de investimento, já que apresentaram retorno mediano e Índice de Sharpe superiores aos do índice de referência, além de alfas positivos.

Gelmini e Uberti (2024) buscaram replicar e atualizar o estudo de DeMiguel et al (2009). Nessa atualização é considerada uma janela temporal mais abrangente, que inclui alguns eventos sistêmicos como a crise de 2008 e a pandemia Covid-19, além de algumas melhorias nas estratégias de otimização a serem comparadas com as carteiras ingênuas. Os autores encontraram que a estratégia 1/N ainda se constitui como um benchmark desafiador de se superar, embora a maior volatilidade do mercado nos últimos anos aumentou o número de estratégias que a superam. No entanto, nenhuma estratégia foi capaz de superar consistentemente a 1/N,

Além desse último trabalho, outras evidências recentes reforçam que as carteiras de ponderação igualitária superam várias técnicas de otimização mais sofisticadas, além da de média-variância, em termos de retornos cumulativos (Palit & Pributok, 2024). Portanto, isso torna tal

estratégia atrativa para investidores que estão aprendendo sobre alocação de ativos e ainda não possuem capacidade para lidar com a complexidade de técnicas mais avançadas.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Amostra

A amostra se restringe aos FIs que estavam listados na B3 nas datas de revisão das carteiras, com dados disponíveis para cálculo dos retornos e das estatísticas de desempenho. As cotações diárias desses Fundos, bem como dos índices tomados como *benchmark*, foram extraídas da plataforma Economatica®. O período de estudo compreende a janela temporal que vai de 01-01-2012 até 31-12-2020. A justificativa para este recorte temporal é que os dados para o *benchmark* IFIX não estão disponíveis para o período anterior a 2011, ficando, assim, impossibilitada a formação da carteira com o critério de “maiores alfas” do período anterior, para o ano de 2011, pois tal critério é extraído da análise de regressão simples entre os retornos diários do *benchmark* e os retornos diários dos fundos. Nesse sentido, a análise iniciou a partir de 2012, para critérios de comparabilidade entre as carteiras formadas com base nos retornos e nos alfas. Tais critérios são baseados no estudo de Civiletti et al. (2020), para portfólios igualmente ponderados, baseados em ações.

### 3.2 Critérios para formação das carteiras

Os critérios definidos para a formação das carteiras foram: tamanho (número de fundos) e indicador utilizado para filtragem (alfa ou retorno acumulado). Os portfólios foram formados por meio da ponderação igualitária dos pesos entre o número de ativos na carteira (Leal & Campani, 2016). Foram analisadas opções de tamanho do portfólio com 5, 10, 15 e 20 fundos por carteira. Seguindo Civiletti et al. (2020), a estratégia de composição de poucos ativos é mais coerente com a perspectiva do investidor pouco sofisticado, tornando as carteiras mais facilmente gerenciáveis, além de reduzir o impacto dos custos de transação. Com isso, foi possível apurar 8 carteiras com diferentes critérios de formação.

Foram consideradas frequências de revisão anual das carteiras. É importante destacar que revisões mais periódicas nas carteiras geram maiores custos de transação e de implementação da estratégia (Lewin & Campani, 2020). Os retornos dos portfólios foram apurados com o pacote *PerformanceAnalytics*, do *software R* (Peterson et al., 2020), considerando o rebalanceamento anual das carteiras. Os ativos foram selecionados com base no retorno discreto acumulado do período ou alfa de Jensen, sendo este último calculado por meio de regressões lineares pelo método dos mínimos quadrados ordinários (OLS). Os retornos diários foram obtidos de acordo com a equação 1:

$$R_{i,t} = \frac{P_{i,t}}{P_{i,t-1}} - 1 \quad (1)$$

Em que  $R_{i,t}$  é o retorno do FII "i" no período "t" e  $P_{i,t}$  é a cotação desse fundo no período "t". Por sua vez, os alfas representam o intercepto do modelo de regressão conforme a equação 2:

$$(R_{i,t} - R_{f,t}) = \beta_i(R_{m,t} - R_{f,t}) + \alpha_i + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Em que  $R_{i,t}$  é o retorno diário do fundo;  $R_{f,t}$  é o retorno diário da taxa livre de risco (Selic);  $R_{m,t}$  é o retorno diário do *benchmark*, que neste caso foi utilizado o IFIX, por se tratar de fundos de investimento imobiliários.  $\beta_i$  é o coeficiente angular da reta de regressão e  $\alpha_i$  é o intercepto, que será adotado como o Alfa de Jensen.  $\varepsilon_{i,t}$  são os termos de erro da regressão.

A comparação entre os retornos das carteiras formadas e os retornos do *benchmark* foi realizada pelo teste de *t-student* de diferença de médias unicaudal e o teste de Mann-Whitney-Wilcoxon unicaudal, para avaliação da significância estatística da diferença entre os retornos. Os benchmarks utilizados na comparação, além do IFIX, foram o IBOV e o IDIV. Ambos se tratam de carteiras teóricas do mercado de capitais do Brasil, desenvolvidas para representar o desempenho médio das ações mais negociadas na bolsa e das ações que se destacam em termos de pagamentos de dividendos.

A hipótese testada neste trabalho é que: *as estratégias de composição de carteiras propostas, baseadas nas medidas de performance dos fundos, oferecem retornos superiores ao benchmark.* Ou seja:

$$R_p - R_m > 0 \quad (3)$$

Isto é, a diferença entre as médias dos retornos do portfólio ( $R_p$ ) e dos retornos do *benchmark* ( $R_m$ ) é maior do que zero.

### 3.3 Nomenclatura das Carteiras

Para identificação de cada carteira gerada com os FIIs, foi adotada a seguinte notação:  $n\#\_c\_f$ , em que "n#" é o número de ativos na carteira, "c" é o critério adotado para formação (em que, assume "r" para retorno ou "a" para alfa) e "f" é a frequência de revisão ("y" para anual). Para exemplificar, pode-se interpretar a carteira com a notação "n5\_a\_y", como carteira composta pelos 5 FIIs que apresentaram os maiores alfas no período anterior à data de revisão, revisada anualmente.

### 3.4 Medidas de Desempenho

Para avaliação dos portfólios criados, foram calculadas estatísticas de desempenho, sendo compostas pela média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo dos retornos diários dos portfólios e benchmarks adotados. Ademais, foram calculadas as medidas Beta, Alfa de Jensen e Índice de Sharpe (Bodie et al., 2015), para avaliação geral dos portfólios criados.

Os Alfas e Betas foram apurados de acordo com a equação 2, sendo o Alfa o intercepto da reta de regressão e o Beta é o parâmetro estimado  $\beta_i$ , que representa o coeficiente angular da reta. Este último coeficiente mede a sensibilidade do risco do ativo analisado com relação ao risco (volatilidade) do *benchmark* utilizado. O índice de Sharpe (*IS*) indica o *trade-off* entre o retorno em excesso à taxa livre de risco ( $E(R_p) - R_F$ ), e o risco do portfólio  $p$ , medido pelo seu desvio-padrão ( $\sigma_p$ ):

$$IS = \frac{E(R_p) - R_F}{\sigma_p} \quad (4)$$

A seguir, são apresentados os resultados da análise efetuada.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na tabela 1 a seguir são apresentadas as estatísticas descritivas e de desempenho das carteiras apuradas, além dos *benchmarks* IFIX, o IBOV e o IDIV. As medidas de desempenho e o desvio-padrão foram anualizados para facilitar análise. Constatou-se que, em média, as carteiras desempenharam abaixo do IFIX e dos demais índices, com exceção da estratégia com 15 fundos baseada em alfas passados (n15\_a\_y), que obteve um retorno médio de 10,90% ao ano, ligeiramente superior ao IFIX. Percebe-se que as carteiras baseadas em alfas oferecem retornos médios maiores que as carteiras baseadas em retornos, comparativamente aos seus pares em número de ativos na carteira.

Observou-se que as medianas das carteiras formadas são todas superiores às médias, algumas com diferença positiva considerável, o que indicou que essas carteiras tiveram mais retornos positivos persistentes. Isso implica que essas carteiras têm mais responsividade em momentos de alta do mercado. Com relação ao seu desvio-padrão, é possível constatar o efeito da diversificação no risco, na medida em que se aumenta o número de fundos na composição da carteira. O IFIX é um índice de menor risco em função da sua diversificação. No entanto, os FII's, por serem ativos de menor risco, apresentam bom ganho de diversificação com poucos ativos na composição, sendo menos arriscados que as carteiras representadas pelos índices IBOV e IDIV. Ademais, ressalta-se que a estratégia de composição baseada em alfas passados superou a outra estratégia também no quesito risco da carteira, apresentando menores desvios-padrão quando comparado com seus pares em número de ativos na carteira.

O IFIX apresentou o maior Índice de Sharpe, que é uma medida de retorno em excesso à taxa livre de risco ajustado ao risco da carteira. Isto significa que, para cada 1% de variação no seu desvio-padrão tem-se 0,23% de retorno em excesso adicional. As carteiras com menos ativos na sua composição entregaram retornos médios aquém taxa livre de risco (que foi de 8,86% a.a. na média do período) e por isso o IS negativo. As carteiras baseadas em alfas também foram superiores quanto ao seu retorno ajustado ao risco.

Tabela 1 - Estatísticas de desempenho das Carteiras formadas com base em retornos diários passados e alfas passados

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>IS</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
IFIX	10.88	16.09	8.90	0.2259	-	-	-13.23	5.82
IBOV	12.04	8.05	25.64	0.1239	-	-	-14.78	13.91
IDIV	13.41	17.55	24.34	0.1868	-	-	-12.20	10.23
n5_r_y	4.61	9.43	19.37	-0.2198	-5.47	0.9806	-13.35	11.02
n5_a_y	7.00	9.70	17.37	-0.1075	-3.43	0.9585	-12.98	10.79
n10_r_y	8.21	14.67	13.33	-0.0487	-2.07	0.9674	-13.64	7.51
n10_a_y	9.97	17.74	12.06	0.0916	-0.63	0.8948	-11.49	6.29
n15_r_y	8.87	9.38	11.47	0.0005	-1.16	0.9361	-13.32	4.70
n15_a_y	10.90	16.22	10.70	0.1903	0.17	0.9223	-12.66	5.14
n20_r_y	9.68	12.50	10.50	0.0774	-0.11	0.9056	-12.83	4.65
n20_a_y	10.61	15.47	10.00	0.1741	-0.06	0.8999	-12.20	4.01

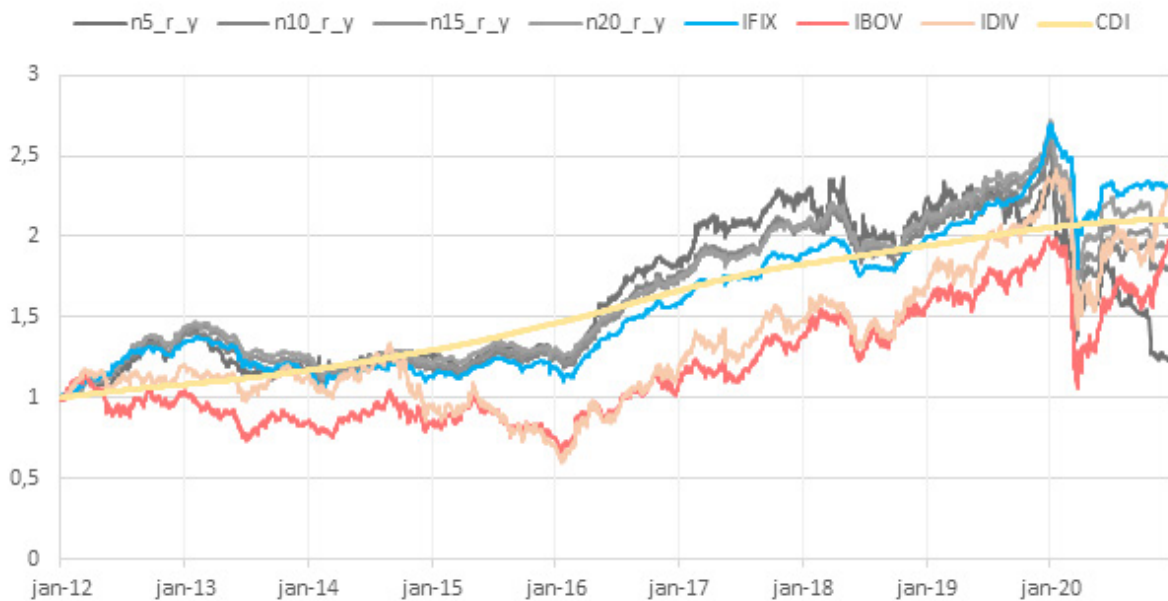
Nota: Os valores estão apresentados em %, com exceção do coeficiente Beta. A média, mediana, desvio-padrão e alfa foram anualizados para facilitar a interpretação. Os mínimos e máximos são baseados nos valores originais (retornos diários).

Fonte: Dados da pesquisa.

Os Alfas das carteiras foram em grande maioria negativos, o que indica que quase todas as carteiras (com exceção da n15\_a\_y), tiveram retorno efetivo aquém do retorno esperado, para o histórico de retornos do período analisado. Boa parte disso se deve ao impacto negativo da crise do Covid-19, da qual os ativos ainda não tinham se recuperado totalmente até o fim de 2020, data final da janela temporal analisada. Os Betas das carteiras mostram sua sensibilidade com relação ao *benchmark* IFIX, ficando muito próximo de 1, o que indica que essas carteiras são responsivas com relação ao comportamento do IFIX, sendo ligeiramente mais defensivas com relação às variações desse índice (< 1). Os mínimos e máximos dos ativos indicam quais foram os retornos extremos diários. Com relação ao mínimo, observa-se qual foi a maior perda diária no período analisado.

A seguir, são apresentados de forma ilustrativa a evolução dos retornos cumulativos das carteiras construídas, aplicando-se R\$ 1,00 nas carteiras, comparadas com o *benchmark* IFIX, o IBOV e o IDIV. Para esta análise, foi incluída também uma simulação com o CDI, para fins de comparação das estratégias com o desempenho da renda fixa. A Figura 2 compara as carteiras baseadas em retornos passados com os demais índices. Com essa simulação, percebe-se que as carteiras formadas (em escala de cinza) se mantêm acima dos demais índices por um bom período (de 2012 até o início de 2020). As performances das carteiras selecionadas se mostraram melhores, sobretudo, a partir de 2016, indicando que essas estratégias são efetivas principalmente nos momentos de alta do mercado (*Bull Market*).

Figura 2: Retornos cumulativos das carteiras com base em retornos passados

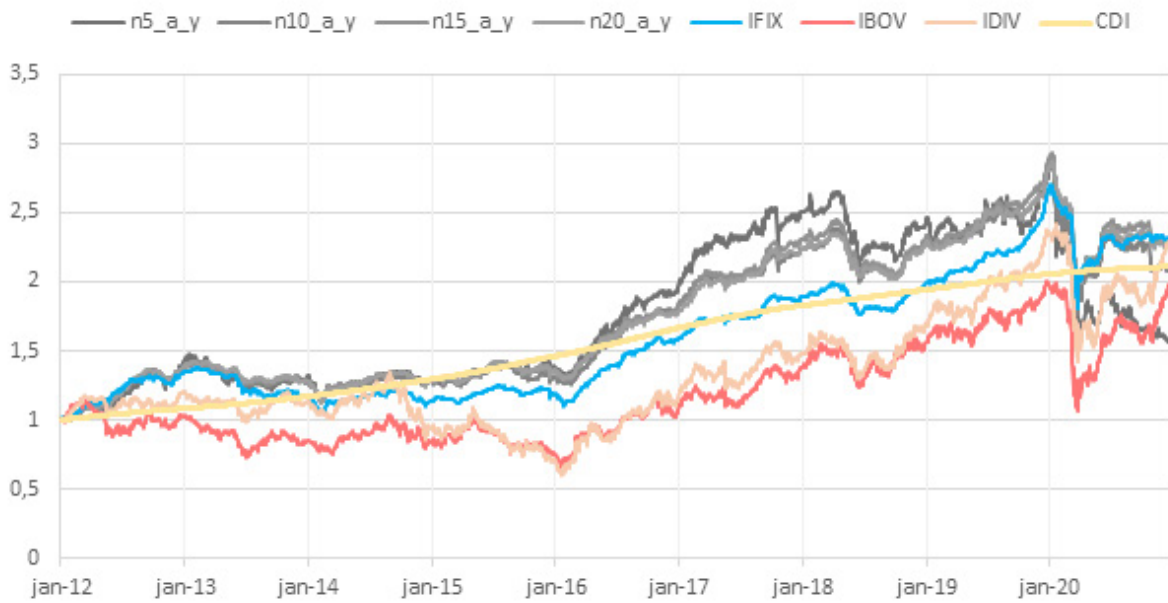


Fonte: Simulação elaborada pelos autores.

No entanto, é possível perceber que o impacto da queda proporcionada pela Covid-19 foi maior para as carteiras em relação ao IFIX, que tem vantagem nesse sentido em função da sua diversificação. As estratégias foram impactadas por esse momento atípico do mercado. Destaque para a carteira "n5\_r\_y", que foi a mais impactada por esse evento e continuou em queda ao longo do ano de 2020.

Por meio da Figura 3, são comparadas as carteiras baseadas em alfas passados com os demais índices. Da mesma forma, a performance dos portfólios se mostrou superior aos índices de referências até o final de 2019. Com exceção da n5\_a\_y, todas elas permaneceram superiores ao CDI. No gráfico é possível perceber que essa estratégia proporciona maior distanciamento do *benchmark*, principalmente nos momentos de alta, indicando à princípio uma estratégia superior com relação a estratégia baseada em retornos. Além disso, a recuperação dessas carteiras no evento da Covid-19 também foi superior.

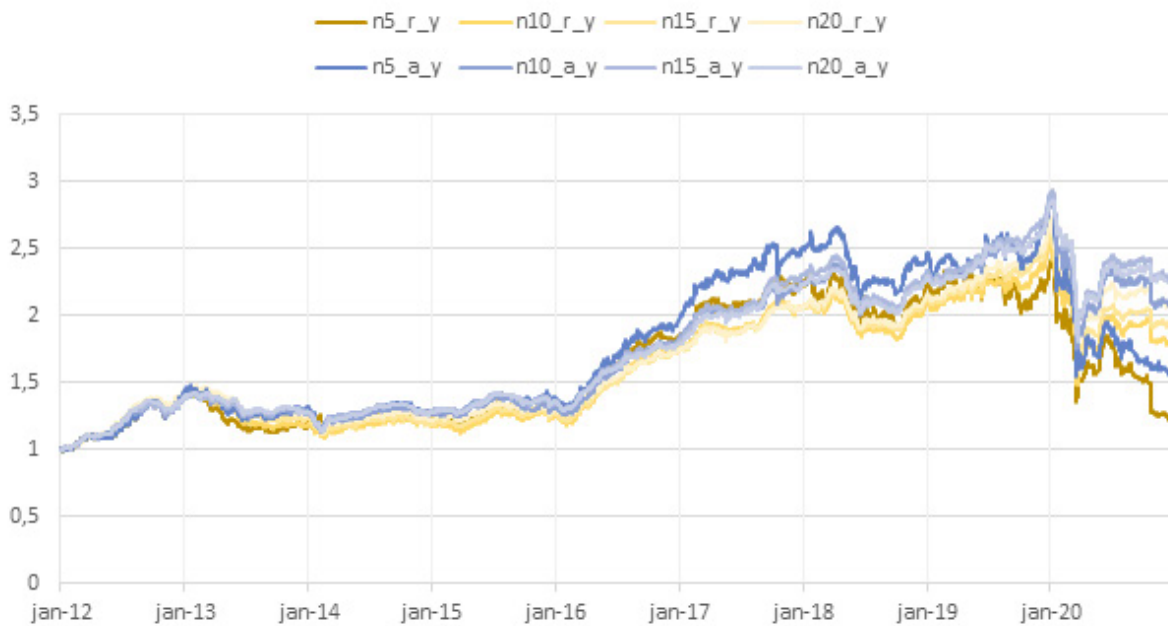
Figura 3: Retornos cumulativos das carteiras com base em alfas passados



Fonte: Simulação elaborada pelos autores.

A Figura 4 evidencia a comparação entre as duas estratégias de composição de carteiras adotadas. Nessa ilustração, fica mais evidente a superioridade das carteiras baseadas em alfas passados (escala em azul), tanto nos momentos de estabilidade quanto em momentos de alta do mercado, além da recuperação de performance no período referente à crise do Covid-19.

Figura 4: Comparação entre as estratégias com base em retornos passados e alfas passados



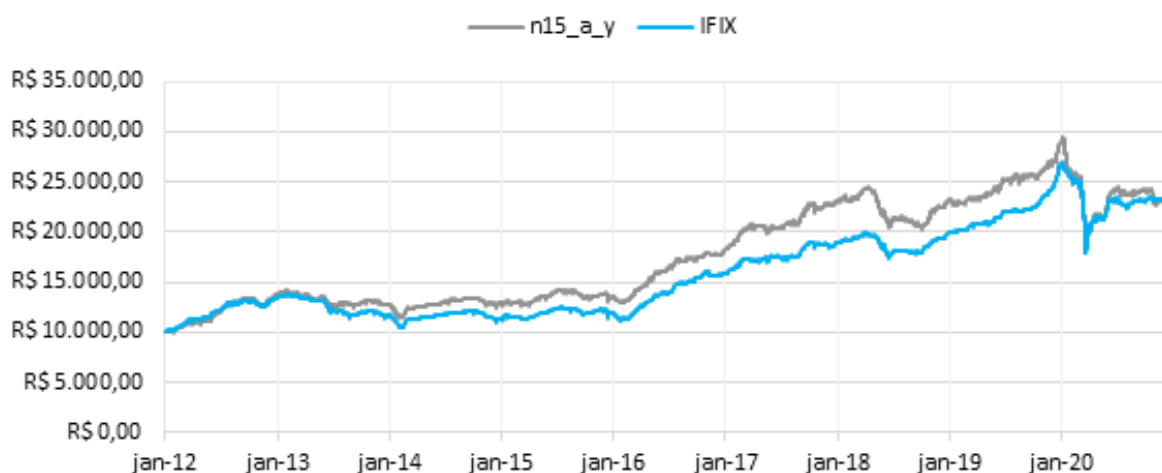
Nota: Estratégia com base em retornos em escala de amarelo e estratégia com base em alfas em escala de azul.

Fonte: Simulação elaborada pelos autores.



Para fins ilustrativos, a Figura 5 apresenta uma simulação com a aplicação de R\$10.000,00 na carteira de melhor desempenho entre as demais (n15\_a\_y) no período estudado. O patrimônio do investidor chegou a alcançar valores próximos a R\$30.000,00 em janeiro de 2020, praticamente triplicando seu patrimônio em um período de 8 anos, perante uma evolução consistente no período anterior. Observa-se que essa carteira também obteve recuperação consistente à queda da Covid-19.

Figura 5: Simulação de aplicação de R\$10.000,00 na melhor carteira



Fonte: Simulação elaborada pelos autores.

Mesmo sendo um portfólio de revisão anual, uma desvantagem dessa carteira com relação ao IFIX são os custos transacionais para o gerenciamento dos 15 ativos (e que não foram considerados neste estudo), que podem impactar os seus retornos. Ao contrário, pode-se buscar os retornos do IFIX investindo-se apenas em ETF do índice, uma vez que o IFIX tem proporcionado, historicamente, retornos superiores ao IBOV e menor risco.

Na tabela 2 são apresentados os resultados dos testes de diferença de médias dos retornos do portfólio ( $R_p$ ) comparativamente com os retornos do *benchmark* ( $R_m$ ), considerando um nível de confiança de 95%.

Tabela 2 - Resultados dos testes de diferença de médias entre as carteiras e o IFIX

Hipótese	Carteiras	T	p-valor	GL	Dif
$H_1: R_p - R_m > 0$	n5_r_y	-1,1723	0,8794	2.215	-0,0255
	n10_r_y	-0,6251	0,7340	2.215	-0,0079
	n15_r_y	-0,8994	0,8157	2.215	-0,0086
	n20_r_y	-0,7533	0,7743	2.215	-0,0064
	n5_a_y	-0,6982	0,7574	2.215	-0,0142
	n10_a_y	-0,2673	0,6054	2.215	-0,0032
	n15_a_y	0,0098	0,4961	2.215	0,0001
	n20_a_y	-0,1192	0,5475	2.215	-0,0009

Nota: \*\* e \*\*\* indicam significância a 5% e a 1%, respectivamente. T: Estatística T; p-valor: grau de significância; Fonte: dados da pesquisa.

GL: graus de liberdade; Dif: diferença entre as médias dos retornos em % diários do  $R_p$  e  $R_m$ . Os mesmos resultados foram encontrados com o teste não-paramétrico (Mann-Whitney-Wilcoxon).

Não foram constatados resultados significativos nas diferenças entre as médias e medianas das carteiras e do IFIX. Embora observou-se ao longo do tempo que as estratégias propostas superaram o benchmark em vários momentos, o resultado geral foi afetado pelo evento sistêmico da pandemia Covid-19. Como alertam Gelmini e Uberti (2024), os eventos sistêmicos podem influenciar os resultados. A não significância estatística na comparação entre estratégias de portfólio e benchmarks, também foram resultados ressaltados por Leal e Santiago (2015) e Civiletti et al. (2020). Uma consideração dos autores sobre isso é que o valor de N (número de observações) precisa ser grande o suficiente. Novos estudos podem replicar a estratégia aqui adotada, visando gerar mais dados.

Avaliando na perspectiva de Gelmini e Uberti (2024), que consideram o portfólio 1/N como o benchmark a ser batido por outras estratégias, o resultado obtido aqui significa que um investidor que pensa em investir em um fundo que replica o IFIX (como o ETF XFIX11) poderia esperar retornos semelhantes às estratégias aqui propostas. No entanto, a vantagem das estratégias 1/N com poucos ativos é que o investidor pode ter maior flexibilidade para gerir e controlar os ativos que compõem a carteira.

No geral, as diferenças foram menores que zero, afetadas pela queda generalizada das bolsas em março de 2020. As análises gráficas mostram que as estratégias têm potencial para superar todos os índices de referência analisados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Fundos de Investimento Imobiliários vêm sendo reconhecidos como alternativas de investimento no mercado financeiro, que podem proporcionar retornos consistentes com menor risco. A partir dessa premissa, esta pesquisa buscou analisar os resultados proporcionados por estratégias de gestão ativa de compreensão facilitada, baseada em medidas de desempenho, para carteiras de FII's negociados na B3.

Neste sentido, foram apresentadas diferentes estratégias de composição de carteiras que podem agradar investidores não-sofisticados. A construção dos portfólios se baseou nos retornos do ano anterior e nos alfas de Jensen também do ano anterior dos FII's, considerando 5, 10, 15 e 20 fundos na composição de cada critério, usando a ponderação igualitária dos pesos para os ativos na carteira. Dessa forma, foram formadas 8 carteiras com diferentes critérios de constituição: 4 baseadas em retornos acumulados e 4 baseadas em alfas. O horizonte temporal do estudo foi de 2012 a 2020.

Por meio do teste *t-student* de diferença de médias unicaudal e do teste de Mann-Whitney-Wilcoxon unicaudal, constatou-se que, em média, os retornos dos portfólios não foram estatisticamente superiores ao retorno médio do IFIX durante o período do estudo. No entanto, como pôde ser observado na análise gráfica, essas estratégias podem proporcionar retornos positivos maiores e mais consistentes em momentos de alta do mercado, principalmente. Destaca-se a estratégia de composição baseada em alfas passados, que foi superior a outra estratégia em todos os quesitos (retorno, risco e retorno ajustado ao risco).

Foi constatado que essas estratégias de gestão ativa podem ser utilizadas por investidores não sofisticados, conseguindo alcançar resultados interessantes em momentos de estabilidade e alta do mercado, conforme evidenciado até o início de 2020. Como foi apresentado, é possível observar o distanciamento das carteiras em comparação ao *benchmark*, principalmente para as carteiras com base em alfas passados.

No entanto, estes portfólios formados com estratégias de gestão ativa se mostraram mais sensíveis a momento atípicos, como o evento de queda decorrente da crise do Covid-19 em março de 2020. De modo geral, as carteiras formadas tiveram desvantagem com relação à sua recuperação ao evento de queda da Covid-19. Com exceção da carteira “n15\_a\_y”, as demais tiveram menor capacidade de recuperação com relação ao IFIX e nenhum ativo analisado havia se recuperado até o fim de 2020. Esses portfólios formados demonstraram ser mais sensíveis à choques de preços, decorrentes de eventos inesperados, principalmente aquelas carteiras formadas com apenas cinco ativos. Estas carteiras apresentaram mais dificuldade de recuperação após o início da crise, o que, possivelmente, ocorreu pela baixa diversificação do portfólio. Uma alternativa para atenuar esses efeitos poderia ser incluir um ETF na composição da carteira que busque replicar o índice de referência deste mercado.

O estudo de Civiletti et al. (2020) encontrou resultados melhores com a revisão quadrimestral das carteiras. Assim, uma revisão mais frequente da carteira, como semestral ou quadrimestral, por exemplo, usando os mesmos critérios, tem potencial para ampliar os resultados, embora isso produza impacto significativo nos custos de transação. Novos estudos podem investigar isso. Ressalta-se que os custos de transação envolvidos na revisão das carteiras, que envolvem as taxas de custódia, corretagem e imposto de renda, foram desconsiderados para fins de simplificação neste estudo, o que reflete uma limitação. Novos estudos podem considerar o impacto desses custos, bem como verificar o efeito de revisões mais frequentes e novos critérios para escolha dos ativos.

## REFERÊNCIAS

- Andrino, D. D., & Leal, R. P. C. (2018). Equally Weighted Strategic Allocation and Balanced Funds in Brazil. *Latin American Business Review*, 19(1), 23–53. <https://doi.org/10.1080/10978526.2018.1450150>
- ANBIMA. (2024). Investimentos dos brasileiros crescem 6,1% e chegam a R\$ 6,8 trilhões no primeiro trimestre de 2024. [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/noticias/investimentos-dos-brasileiros-crescem-6-1-e-chegam-a-r-6-8-trilhoes-no-primeiro-trimestre-de-2024.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/investimentos-dos-brasileiros-crescem-6-1-e-chegam-a-r-6-8-trilhoes-no-primeiro-trimestre-de-2024.htm)
- B3. (2021). *Boletim Mensal Fundos Imobiliários* | B3. [http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/fundos-de-investimentos/fii/boletim-mensal/](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/fundos-de-investimentos/fii/boletim-mensal/)
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. (2015). *Investimentos* (10a edição). AMGH.
- Brasil. (1993). *Lei no 8.668, de 25 de junho de 1993*. Dispõe sobre a constituição e o regime tributário dos Fundos de Investimento Imobiliário e dos Fundos de Investimento nas Cadeias Produtivas Agroindustriais (Fiagro); e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8668.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8668.htm)
- Brounen, D., & de Koning, S. (2012). 50 Years of Real Estate Investment Trusts: An International Examination of the Rise and Performance of REITs. *Journal of Real Estate Literature*, 20(2), 197–223. <https://doi.org/10.1080/10835547.2014.12090324>

- Civiletti, F., Campani, C. H., & Roquete, R. (2020). Equally weighted portfolios and "momentum effect": An interesting combination for unsophisticated investors? *BBR. Brazilian Business Review*, 17(5), 506–522. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.5.2>
- CVM. (2008). *Instrução CVM 472*. Dispõe sobre a constituição, a administração, o funcionamento, a oferta pública de distribuição de cotas e a divulgação de informações dos Fundos de Investimento Imobiliário - FII. <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst472.html>
- DeMiguel, V., Garlappi, L., & Uppal, R. (2009). Optimal Versus Naive Diversification: How Inefficient is the 1/N Portfolio Strategy? *The Review of Financial Studies*, 22(5), 1915–1953. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhm075>
- Downs, D. H., Fung, H.-G., Patterson, G. A., & Yau, J. (2003). The Linkage of REIT Income- and Price>Returns with Fundamental Economic Variables. *The Journal of Alternative Investments*, 6(1), 39–50. <https://doi.org/10.3905/jai.2003.319081>
- Ferreira, A. P., Gonzales, A., & Santos, F. de A. (2020). Efeitos de eventual término da isenção do imposto de renda dentro de fundos de investimento imobiliário. *Refas - Revista Fatec Zona Sul*, 6(3), 27–49. <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/390>
- Gelmini, M. & Uberti, P. (2024). "The equally weighted portfolio still remains a challenging benchmark". *International Economics* 179:100525. doi: 10.1016/j.inteco.2024.100525.
- Hallerbach, W. G. (2014). Disentangling rebalancing return. *Journal of Asset Management*, 15(5), 301–316. <https://doi.org/10.1057/jam.2014.29>
- Kanno, M. (2020). Credit risk assessment in real estate investment trusts: A perspective on blockholding and lending networks. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101556. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101556>
- Leal, R. P. C., & Campani, C. H. (2016). Índices Valor-Coppead, Carteiras de Ponderação Igualitária e de Mínima Variância. *Revista Brasileira de Finanças*, 14(1), 45–64. <https://doi.org/10.12660/rbfin.v14n1.2016.57865>
- Lewin, M., & Campani, C. H. (2020). Gestão de carteiras sob múltiplos regimes: Performance fora da amostra no mercado brasileiro. *Brazilian Review of Finance*, 18(3), 52–79. <https://doi.org/10.12660/rbfin.v18n3.2020.81210>
- Lido, O. L. (2020). *Fundos de investimento imobiliário como veículos de investimento em projetos hoteleiros*. [Mestrado em Inovação na Construção Civil, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.3.2020.tde-08042021-103851>
- Malaco, A. S. (2020). *Uma Análise da Relação do Desempenho de Fundos Imobiliários Lastreados em Shopping Centers com Variáveis Macro e Microeconômicas* [Mestrado em Administração de Empresas, Centro Universitário Álvares Penteado]. <http://tede.fecap.br:8080/bitstream/123456789/834/1/Andr%c3%a9%20Scatolin%20Malaco.pdf>
- Manganotti, K. H. (2014). *Estudo sobre a ocorrência ou não de retorno anormal nos fundos imobiliários de renda e a comparação com o retorno de imóveis físicos que propiciam renda* [Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2014.tde-11122014-153216>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection\*. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>
- Martins, F. G. L., & Campani, C. H. (2020). Análise de Performance e de Alocação de Fundos de Pensão de Servidores Públicos. *Revista Brasileira de Risco e Seguro*, 15(27), 26. [https://www.rbrs.com.br/arquivos/rbrs\\_27\\_2.pdf](https://www.rbrs.com.br/arquivos/rbrs_27_2.pdf)
- Milani, B., Ceretta, P. S., Barba, F. G. de, & Casarin, F. (2010). Fundos de Investimento Brasileiros: A influência dos momentos superiores na avaliação de desempenho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12, 289–303. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i36.654>
- Moraes, A. V. de, & Serra, R. G. (2017). Diversificação dos Fundos de Investimento Imobiliário brasileiros. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 14(1), 63–73. <https://doi.org/10.4013/base.2017.14.1.05>
- Niskanen, J., & Falkenbach, H. (2010). REITs and Correlations with Other Asset Classes: A European Perspective. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 16(3), 227–239. <https://doi.org/10.1080/10835547.2010.12089877>
- Nwosu, A. E. (2020). International Journal of Real Estate Studies INTREST. *A Study on the Relationship between Hostel Investment and Inflation in Akure, Nigeria*, 14(2), 156–164. [https://www.utm.my/intrest/files/2021/01/12\\_Final\\_MS\\_CRES-20-0054\\_Latest.pdf](https://www.utm.my/intrest/files/2021/01/12_Final_MS_CRES-20-0054_Latest.pdf)
- Paganini, K. (2020). *Determinantes de retornos dos fundos de investimento imobiliário no Brasil* [Dissertação de Mestrado em Administração, Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa]. <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/2667>

- Palit, D. & Prybutok, V. R. (2024). "A Comparative Study of the Equal-Weight Method and Hierarchical Risk Parity in Portfolio Construction". *Finance & Economics Review* 6(1):1–12. doi: 10.38157/fer.v6i1.609.
- Peterson, B. G., Carl, P., Boudt, K., Bennett, R., Ulrich, J., Zivot, E., Cornilly, D., Hung, E., Lestel, M., Balkissoon, K., Wuertz, D., Christidis, A. A., Martin, R. D., Zhou, Z. "Zenith", & Shea, J. M. (2020). *PerformanceAnalytics: Econometric Tools for Performance and Risk Analysis* (2.0.4) [Computer software]. <https://CRAN.R-project.org/package=PerformanceAnalytics>
- Santiago, D. C., & Leal, R. P. C. (2015). Carteiras Igualmente Ponderadas com Poucas Ações e o Pequeno Investidor. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(5), 544–564. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151794>
- Scolese, D., Bergmann, D. R., da Silva, F. L., & Savoia, J. R. F. (2015). Análise de estilo de fundos imobiliários no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(23), 24–35. <https://doi.org/10.11606/rco.v9i23.83452>
- Silva, A. E. M., & Galdi, F. C. (2017). Determinantes de performance dos fundos de investimentos imobiliários brasileiros (FIIs). *XI ANPCONT*. <http://anpcont.org.br/pdf/2017/MFC804.pdf>

# EFEITOS DA DESIGNAÇÃO DOS PROFESSORES NA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

EFFECTS OF TEACHER DESIGNATION IN EDUCATION IN MINAS GERAIS

LEANDRO ALVES SOARES

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais  
leandro.soares@educacao.mg.gov.br  
<https://orcid.org/0009-0000-9224-6136>

JULIANA DE LUCENA RUAS RIANI

Fundação João Pinheiro  
juliana.riani@fjp.mg.gov.br  
<https://orcid.org/0000-0002-4450-3406>

## RESUMO

**Objetivo:** Analisar o impacto da designação de professores na qualidade educacional na rede estadual de Minas Gerais, considerando o vínculo precário dos docentes e sua relação com os resultados escolares, medidos pelo Ideb e desempenho dos alunos em avaliações externas.

**Proposta:** Investigar a influência das formas de contratação de professores na proficiência dos alunos, utilizando regressão linear, para subsidiar políticas públicas voltadas à gestão de recursos humanos no setor educacional.

**Abordagem teórica:** Baseia-se em teorias sobre precarização do trabalho e os determinantes do desempenho escolar, destacando o papel do vínculo empregatício na motivação docente e na qualidade educacional.

**Provocação:** Propõe um diálogo crítico com gestores públicos, pesquisadores e formuladores de políticas, questionando se a contratação temporária, amplamente utilizada em Minas Gerais, afeta a qualidade do ensino público.

**Métodos:** O estudo utiliza modelos de regressão linear para analisar resultados educacionais de escolas estaduais do ensino médio em 2017. Variáveis como regularidade, adequação da formação docente, nível socioeconômico dos alunos e percentuais de professores designados foram avaliadas.

**Resultados:** O aumento do percentual de professores designados em cargos vagos está associado à redução da proficiência dos alunos no Saeb e à queda no Ideb. Porém, observou-se relação positiva com a taxa de aprovação.

**Conclusões:** A precarização da contratação docente impacta negativamente a qualidade do ensino, reforçando a necessidade de políticas públicas que priorizem a estabilidade e valorização do magistério. O estudo contribui ao explorar um tema pouco abordado, enriquecendo o debate sobre os determinantes da qualidade educacional e suas implicações práticas e sociais.

**Palavras-chave:** Designação. Qualidade Educacional. Professor. Minas Gerais. Gestão de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

**Objective:** *To analyze the impact of teacher designation on educational quality in the state network of Minas Gerais, considering the precarious employment status of teachers and its relationship with educational outcomes, as measured by the Ideb and student performance in external assessments.*

**Proposal:** *To investigate the influence of teacher hiring methods on student proficiency using linear regression, providing support for public policies focused on human resource management in the education sector.*

**Theoretical Approach:** *Based on theories of labor precarization and determinants of school performance, highlighting the role of employment status in teacher motivation and educational quality.*

**Provocation:** *It proposes a critical dialogue with public managers, researchers, and policymakers, questioning whether temporary hiring, widely used in Minas Gerais, affects the quality of public education.*

**Methods:** *The study employs linear regression models to analyze educational outcomes from state high schools in 2017. Variables such as teacher regularity, adequacy of teacher training, students' socioeconomic level, and the percentage of designated teachers were evaluated.*

**Results:** *An increase in the percentage of designated teachers filling vacant positions is associated with a decrease in student proficiency in the Saeb and a decline in the Ideb. However, a positive relationship was observed with the approval rate.*

**Conclusions:** *The precarious hiring of teachers negatively impacts educational quality, emphasizing the need for public policies that prioritize stability and value the teaching profession. The study contributes by exploring a scarcely addressed topic, enriching the debate on the determinants of educational quality and its practical and social implications.*

**Keywords:** *Designation. Educational Quality. Teacher. Minas Gerais. Human Resource Management.*

## 1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal brasileira promulgada em 1988 estabeleceu, a partir do artigo 6º, direitos e garantias essenciais ao cidadão, como educação, saúde, trabalho, previdência social, lazer, segurança, proteção à maternidade e à infância e assistência aos desamparados. Mas, para que eles sejam efetivamente alcançados, o Estado deve estabelecer um aparato administrativo e burocrático, a fim de prestar serviços de amplo acesso e com qualidade (PIRES *et al.*, 2018).

Nesse sentido, nas últimas décadas, houve um aumento significativo no acesso à educação brasileira, principalmente no ensino fundamental, que já se encontra praticamente universalizado. Porém, a questão da qualidade da educação ainda é um desafio, tendo em vista, sobretudo, os resultados ruins alcançados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e a posição do Brasil no *ranking* do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa). Somado a isso, outros indicadores que buscam medir a qualidade da educação mostram o quão distante o Brasil está no que diz respeito à oferta de um ensino equânime, apresentando, ainda, diferenças significativas entre estados, municípios, redes de ensino e escolas (MORENO; OLIVEIRA; 2019).

Diante desse cenário, cabe destacar que fatores de naturezas distintas podem impactar os resultados escolares e causar essas diferenças, como as características socioeconômicas e culturais dos alunos e de suas famílias; aspectos relacionados à escola, como a infraestrutura, as características dos professores, a gestão escolar; e também fatores comunitários, como as políticas educacionais e os recursos orçamentários alocados (SOARES, 2007).

Não obstante, vários estudos têm mostrado uma maior importância dos fatores socioeconômicos no resultado educacional dos alunos, mas, apesar disso, há evidências de que os fatores escolares também são importantes (PALERMO *et al.*, 2014; RIANI; RIOS-NETO, 2008; SOARES, 2004). Entre estes, o professor tem papel de destaque, seja pela sua formação e experiência, seja pela sua motivação e envolvimento com os alunos.

Desse modo, para garantir uma educação de qualidade para todos, é preciso atuar sobre todas as variáveis que agem no processo de aprendizagem dos alunos. Deve-se considerar também que a educação é um dos setores que demandam uma grande estrutura administrativa, principalmente no que se refere ao provimento de servidores. Geralmente, governos têm muita dificuldade em gerir o pessoal da área da educação, não estimando de forma precisa a quantidade necessária para a oferta de serviços e alocando servidores de forma temporária. Como consequência, para suprir os problemas relacionados à falta de professores concursados no setor público, governos municipais e estaduais vêm adotando medidas para a contratação de professores com vínculo precário, não obedecendo à regra de preenchimento dos cargos por concurso de provas ou de provas e títulos, como rege a Constituição (BERGUE, 2010).

Ao se buscar melhor compreensão dessa realidade, deparamo-nos com poucos estudos que se dediquem a averiguar o impacto da forma de contratação de professores no resultado escolar, principalmente no Brasil. Nesse sentido, Basílio e Almeida (2018) apontam que trabalhos anteriores documentaram a precarização dos contratos de trabalho, mas não mostraram a relação com os resultados escolares; por isso, estes autores propuseram uma análise que correlaciona os resultados escolares dos alunos da rede estadual do estado de São Paulo aos contratos dos professores. Os estudos de Azevedo *et al.* (2018), Basílio e Almeida (2018) e Costa *et al.* (2015) são exemplos das raras pesquisas brasileiras que procuraram investigar o vínculo dos docentes com os resultados educacionais, nas quais chegou-se à conclusão do impacto positivo de docentes concursados na vida escolar de seus alunos. Desse modo, pode-se esperar que uma forma de contratação precária gere maior rotatividade de professores entre as escolas, o que lhes afeta a motivação e, conseqüentemente, o envolvimento com seus alunos, de tal forma a influenciar negativamente os resultados educacionais destes.

A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE-MG) tem um quadro de pessoal composto, em sua maioria, por professores sem vínculo efetivo. Desde 1990 o provimento da categoria nas escolas vem ocorrendo por meio da designação – forma que possibilita, com título precário, a ocupação interina de cargos vagos, ou em substituição a servidores efetivos –, a fim de assegurar o funcionamento regular das escolas estaduais (OLIVEIRA *et. al*, 2019).

A designação, por estabelecer um vínculo não efetivo com professores, pode influenciar negativamente os resultados escolares e a qualidade do ensino, pois, primeiramente, permite que professores não licenciados, e até mesmo com formação inferior à superior completa, sejam autorizados a lecionar; e, ainda, por estabelecer o vínculo máximo de um ano, o qual pode ser encerrado a qualquer momento, o instituto da designação resulta em um alto índice de rotatividade de professores nas escolas, fato que também interfere de forma negativa na qualidade do ensino (OLIVEIRA *et. al*, 2019).

Nesse contexto, este artigo objetiva identificar e analisar o impacto da forma de contratação de professores por meio da designação sobre os resultados educacionais da rede estadual de educação de Minas Gerais. Consideraram-se como resultados educacionais a taxa de aprovação e os resultados alcançados pelas escolas tanto no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica



(Saeb) quanto no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). O artigo abrange o período até 2019, pois, em 2020, o Supremo Tribunal Federal (STF) considerou inconstitucional o instituto da designação. Como resultado, a SEE-MG iniciou uma série de mudanças na forma de contratação. Embora a maioria das regras tenha sido mantida, as alterações podem impactar a pesquisa.

Assim, este trabalho torna-se importante à medida que, para garantir uma educação de qualidade para todos, é preciso refletir e agir sobre todas as variáveis e fatores que afetam o processo de aprendizagem e o desempenho dos alunos. Além disso, considera-se que fatores de ordem socioeconômica, para além de sua significativa importância como variável nos resultados educacionais, trata-se de um problema estrutural, cuja mudança deve ocorrer em médio e longo prazo. Assim, os fatores internos da escola, como o vínculo empregatício dos professores, são mais suscetíveis a mudanças no que tange a políticas públicas de curto prazo, e podem impactar positivamente a qualidade da educação, mudando a vida de muitos alunos, principalmente daqueles classificados nos níveis socioeconômicos mais baixos.

## 2 A FORMA DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES NA REDE ESTADUAL DE MINAS GERAIS

Para garantir os serviços essenciais a toda sociedade, o Estado precisa organizar um aparato administrativo capaz de prestar serviços de qualidade. A educação, como direito de todo cidadão, é um dos setores que mais demandam uma maior estrutura para oferecer ensino de qualidade.

A forma de contratação de servidores no serviço público é determinada pela Constituição Federal e por outras normas jurídicas dos demais entes federados. Segundo o que está estabelecido constitucionalmente no artigo 37, inciso II, do documento supracitado, o ingresso no serviço público, em cargo público e em emprego público, depende, necessariamente, de aprovação em concurso público. Isso significa que servidores públicos estatutários e os denominados “empregados públicos” dependem de aprovação em concurso público. Vale destacar que o artigo não aborda a questão dos empregos temporários, uma vez que esta passa por outro processo de entrada no serviço público, que não envolve a realização de concurso.

Os casos de contratação temporária, conforme o inciso IX do artigo 37, serão estabelecidos por leis específicas, cabendo a cada ente federado legislar sobre servidores temporários no seu domínio de ação. Assim, para suprir a falta de professores, foi criada uma série de incisos e leis que favorecem a contratação temporária, abrindo brechas à regra constitucional do concurso público. Com isso, desvia-se das metas do Plano Nacional de Educação (PNE), que tratam da valorização dos professores, postura, por sua vez, considerada fundamental para o desempenho dos alunos.

Numa pesquisa que averiguou a forma de contratação dos professores entre 2010 e 2013 em 12 estados brasileiros e seus municípios, Brito (2013) constatou que apenas as cidades de Belo Horizonte e Curitiba não contrataram professores temporários. Em Belo Horizonte, por exemplo, as funções vagas para professores na rede municipal funcionam com o sistema de dobra, ou seja, professores efetivos são convidados a assumir temporariamente essas funções até que se tenha a provisão do cargo. Para suprir a falta de professores, os estados e municípios criaram uma série de incisos e leis que possibilitam a contratação temporária, dando brechas à regra constitucional do concurso público.

## 2.1 O instituto da designação da SEE-MG

Em 1989, foi promulgada a Constituição Estadual de Minas Gerais, que trouxe, em seu artigo 22, a fim de atender às necessidades temporárias de excepcional interesse público, a norma para a contratação temporária, não se aplicando esta às funções de magistério. Para as exceções, foi criada a Lei nº 10.254/90, que instituiu a designação visando o exercício de função pública para os cargos da educação.

Os servidores temporários exercem *função*, não estando eles, portanto, vinculados a *cargo* ou *emprego público*, por isso, é importante frisar que os servidores designados não são possuidores nem de cargo, nem tão pouco são detentores de carreira, pois somente os servidores estatutários detêm cargo público e, conseqüentemente, o direito à progressão funcional (DI PIETRO, 2002). Logo, os designados da educação não possuem as prerrogativas dos servidores efetivos que exercem a mesma função pública, como, por exemplo, a progressão de carreira (grau e nível), o direito à licença remunerada e a possibilidade de movimentação entre as regionais e escolas.

Outra questão relevante refere-se à relação entre o instituto da designação e a precarização do trabalho, dado que a maioria dos direitos e deveres do pessoal em exercício profissional por meio desse vínculo se encontra em resoluções dispersas da SEE-MG. Ainda, há o fato de que os designados ficam restritos à remuneração do primeiro nível e grau da carreira correspondente à função que ocupam e se submetem ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS).

Neste aspecto, é importante destacar a promulgação, em Minas Gerais, da Lei Complementar nº 100, de 05 de novembro de 2007, que efetivou designados sem prévio concurso público – conforme define a Constituição Federal. Tal fato se deu em um contexto no qual o Instituto Próprio de Previdência de Minas Gerais (IPSEMG) recolhia, de maneira indevida, a contribuição dos designados. Desse modo, foi firmado um acordo no âmbito da Justiça Federal que deu a possibilidade ao Instituto de assumir as aposentadorias. Posteriormente, no entanto, em 20 de maio de 2015, o Supremo Tribunal Federal (STF) julgou procedente a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 4876, que declarou a inconstitucionalidade da chamada “Lei 100”, acarretando a desvinculação de um grande número de servidores, os quais, por sua vez, tiveram que retornar ao RGPS.

Em um estudo sobre a realidade de incentivos dos professores efetivos e designados, Araújo *et al.* (2020) concluem que os professores contratados por meio da designação recebem remuneração em média 34,57% inferior à dos concursados. Além disso, benefícios que podem aumentar a remuneração em até 55%, como o Adicional de Valorização da Educação Básica e a gratificação por curso de Pós-graduação, só são concedidos aos professores efetivos. O estudo ainda reafirmou que os professores designados não possuem o direito a outros benefícios próprios dos efetivos, como, por exemplo, a licença remunerada para participação em cursos e seminários.

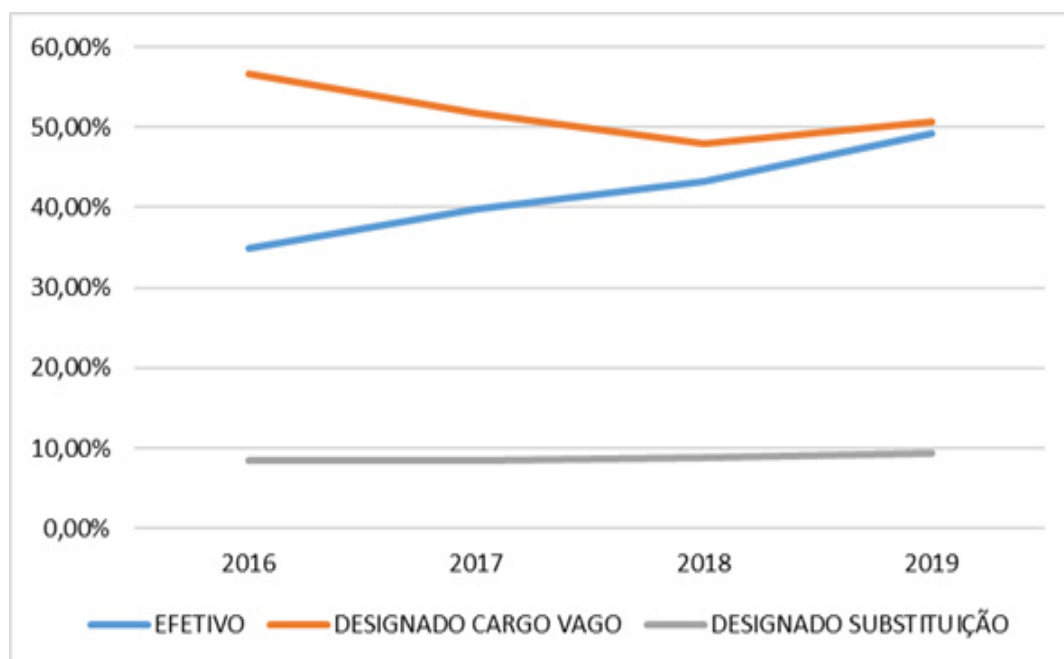
Por meio do Censo Escolar de 2019, observa-se que Minas Gerais tem um número de professores designados muito além do desejável: na rede estadual, 69,2% dos professores são temporários, percentual maior que o do Brasil (39,6%).

A partir dos dados da folha salarial do mês de novembro, disponibilizados pela Assessoria de Informações Gerenciais (AIG) da SEE-MG, é possível observar a evolução da situação funcional dos professores no período de 2016 a 2018, além do motivo da designação – isto é, se por

substituição a um docente que se encontrava afastado por alguma razão, como licença saúde, ou se para o preenchimento de um cargo desocupado (Gráfico 1).

Por outro lado, dados fornecidos pela SEE-MG mostram também que a porcentagem de professores designados em cargos vagos vem caindo ao longo do tempo, ao passo que o percentual de efetivos cresce. Porém, ainda é alto o número de professores designados.

Gráfico 1 – Evolução do tipo de contratação dos docentes da rede estadual de educação de Minas Gerais no mês de novembro, 2016-2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da AIG/SEE-MG (2020).

Amorin *et al.* (2018) apontam duas hipóteses explicativas para o fenômeno da “Super designação” em Minas Gerais. A primeira é a de que é mais viável economicamente manter o pessoal da educação por meio da designação do que realizar concursos públicos para efetivá-los. Reforçando este fato, Oliveira *et al.* (2019) analisaram os valores empenhados para o pagamento dos servidores da educação e constataram que, enquanto o valor empenhado para os servidores efetivos da educação permaneceu constante ao longo do período analisado (janeiro de 2017 a janeiro de 2018), o empenho relativo aos servidores designados sofreu grande variação, mostrando, por exemplo, valores bem pequenos nos períodos de férias (janeiro e dezembro). A segunda hipótese levantada seria a da comodidade da Administração Pública, visto que a designação permite que a carência de pessoal seja suprida de maneira fácil e rápida (AMORIM *et al.*, 2018).

Apesar de parecer um mecanismo sólido no estado de Minas Gerais, a designação sofre riscos não só pelas inúmeras críticas, mas também pela constitucionalidade questionável da lei. O Ministério Público Federal entrou com uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 5267, visto que, segundo o então procurador-geral da República Rodrigo Janot, a lei contraria princípios da Administração Pública como a isonomia, a impessoalidade, a obrigação de realização do concurso público e a excepcionalidade da contratação temporária.

A ação foi julgada parcialmente procedente por meio de julgamento virtual entre os dias 22 e 28 de maio de 2020. Todos os ministros do STF seguiram o relator, isto é, o ministro Luiz Fux, que votou pela inconstitucionalidade parcial do artigo 10 da Lei mineira nº 10.254/90, que dispõe sobre a designação de profissionais para a educação em cargos vagos – cargos, por sua vez, previsíveis e permanentes. Sendo assim, o instituto da designação passa a ser aplicável apenas aos casos de substituição no quadro de pessoal das escolas, como descrito no voto do relator.

Ademais, mesmo que a designação deixe de existir, devido à ADI nº 5267, ver seus reflexos na educação mineira é essencial para que o governo compreenda a situação e, assim, possa elaborar políticas de contratação de pessoal que sejam menos danosas aos professores – e consequentemente aos alunos.

### 3 PORQUE A DESIGNAÇÃO PODE INFLUENCIAR OS RESULTADOS EDUCACIONAIS?

Pesquisas na área de educação apontam uma gama de fatores que podem ser determinantes para o resultado escolar (ALVES, 2006; COSTA, 2015; FILHO, 2015; SOARES, 2004, 2007). Porém, já existe um consenso de que a maior parte da heterogeneidade desses resultados pode ser atribuída à condição socioeconômica dos alunos (ALVES; ORTIGAO; FRANCO, 2007; ANDRADE; LAROS, 2007; CÉSAR; SOARES, 2001; FERRÃO *et al.*, 2001; SCORZAFAVE; FERREIRA, 2011; SOARES; ALVES, 2013). Ainda assim, um grupo de pesquisadores tem mostrado que fatores associados à escola, como infraestrutura, características dos professores, gestão e clima escolar, também possuem efeitos no desempenho dos alunos (PALERMO *et al.*, 2014; RIANI; RIOS-NETO, 2008; SOARES, 2004). Isto significa que o ambiente escolar também faz considerável diferença nos resultados educacionais.

Com relação ao impacto dos professores na educação, tema deste artigo, as pesquisas têm mostrado que o comportamento deste profissional tem um importante papel no desempenho dos alunos. Fatores como a motivação e o comprometimento do docente com o projeto político-pedagógico, a formação escolar, os salários, a rotatividade, e até a gestão do tempo na sala de aula, são considerados influenciadores do desempenho escolar (SOARES, 2004).

Mais especificamente em relação à forma de contratação dos professores, Araújo *et al.* (2020), Gatti (2011) e Oliveira *et al.* (2019) apontam que a contratação de forma precária no setor público gera desmotivação nos profissionais da educação, e por isso deve ser alvo de políticas públicas:

A condição de contrato temporário de docentes, não conduzindo à estabilidade e à progressão profissional, gera nas redes alguns problemas que mereceriam melhor consideração, pois afetam a própria profissionalização docente, a formação continuada e progressiva de quadros, a formação de equipes nas escolas e, em decorrência, a qualidade do ensino. A precariedade dos contratos de trabalho traz consigo rodízio excessivo de professores, instabilidade das equipes escolares e, até mesmo, desistências da profissão. São questões importantes a serem consideradas pelas políticas relativas aos docentes, dado que interferem diretamente no trabalho cotidiano das escolas, na aprendizagem dos alunos e no seu desenvolvimento, causando também desperdício financeiro no que se refere aos investimentos formativos sem serviço. (GATTI, 2011, p. 159).

Costa *et al.* (2015) propuseram-se a analisar o efeito da estabilidade dos professores sobre a qualidade do ensino fundamental brasileiro, por meio dos dados da Prova Brasil de 2011. Seus resultados indicaram que, para todas as regiões brasileiras, quanto menor o número de professores com estabilidade, menor o desempenho dos alunos.

Azevedo *et al.* (2016) procuraram demonstrar a vulnerabilidade na forma de contratação de professores nos municípios brasileiros entre 2005 e 2015, bem como sua relação com o desempenho dos alunos. Como resultado, encontraram que a forma de contratação por meio de concurso público gera melhores condições de trabalho, o que, por consequência, impacta de maneira positiva o nível de proficiência dos alunos. Estes autores também apontaram que a contratação consegue capturar professores mais qualificados.

Basílio e Almeida (2018) buscaram estabelecer uma relação entre os tipos de contrato e o desempenho dos alunos na rede estadual de educação do estado de São Paulo. Os dados obtidos demonstraram que existe uma correlação negativa entre os resultados da proficiência aferidos pelo Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) e os contratos de professores substitutos. Esses pesquisadores também identificaram que o acúmulo de contratos por um professor impacta igualmente, de forma negativa, os resultados escolares.

Partindo das notas do Ideb, Azevedo *et al.* (2018) analisaram a relação entre as condições vulneráveis no trabalho dos professores e o desempenho de seus alunos. Os autores apontaram que, nos municípios com regimes de previdência próprios – e, conseqüentemente, com melhores condições de trabalho –, há impacto positivo na proficiência dos discentes.

Em Ferreira (2006, p. 3), pontuou-se que a designação, ao não garantir estabilidade e direitos a servidores, favorece uma alta rotatividade de professores entre as diversas escolas, o que traz uma série de consequências prejudiciais a elas:

Um dos principais problemas enfrentados pela escola pública era a alta rotatividade de professores, decorrentes do alto índice de professores temporários, o que vinha prejudicando a construção de um vínculo efetivo entre professor e escola, e entre seus pares, dificultando a realização do trabalho educativo.

Observa-se, portanto, que, apesar do peso dos fatores socioeconômicos, a escola tem um papel importante no desempenho de seus alunos, e o professor, por seu turno, apresenta-se como um dos fatores de grande potência para a melhora da qualidade da educação.

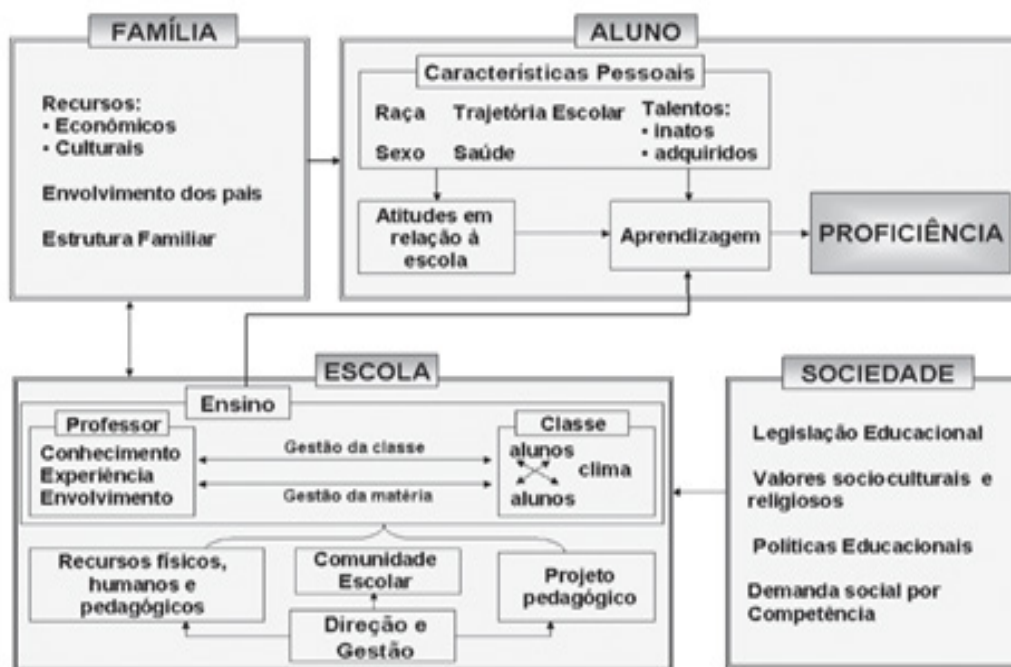
Diante do exposto até então, já se torna possível perceber o quanto a análise das formas de contratação de professores pode contribuir para se repensar as políticas educacionais e, por conseguinte, para o avanço dos resultados escolares, constituindo-se, por isso, como um importante subsídio aos gestores da área para tomadas de decisão mais acertadas.

Apesar de a norma constitucional priorizar a contratação por meio de concurso público, permitindo contratos temporários apenas em algumas situações, o mecanismo proposto na legislação mineira vem, há trinta anos, abrindo brechas para tornar mais frequentes estes tipos de contratos. Logo, além de ser ofensiva à Constituição brasileira, tal legislação promove uma alta rotatividade de profissionais, bem como condições desfavoráveis de trabalho nas escolas, fatores que, conforme assinalado previamente na literatura da área, podem impactar negativamente os resultados escolares.

Por isso, neste artigo, propõe-se uma reflexão baseada na seguinte questão: dado que as designações implicam um alto índice de rotatividade docente, de professores sem carreiras e de baixos salários, as escolas com maior número de servidores com este tipo de vínculo apresentam, necessariamente, piores resultados educacionais?

Para responder a esta pergunta – e levando-se ainda em consideração que os resultados educacionais são influenciados por várias interrelações de uma gama de fatores –, considerou-se o modelo teórico-conceitual proposto por Soares (2007), apresentado na Figura 1. No entanto, em este modelo destaque como resultado educacional especificamente o desempenho do aluno, em face do propósito da análise que aqui se desenvolve, o resultado educacional será tratado de forma mais abrangente.

Figura 1 – Modelo conceitual dos fatores associados aos resultados educacionais



Fonte: Soares, 2007, p. 141.

Neste modelo, os fatores extraescolares são aqueles associados às características pessoais dos alunos, como raça, saúde e sexo, bem como aqueles relacionados à família, como estrutura e condição econômica. Estes elementos, apesar de não terem se constituído como objetos de análise deste trabalho, têm, certamente, forte influência no desempenho dos alunos, seja de forma direta, seja de forma indireta. Por sua vez, na parte inferior da figura, encontram-se os fatores escolares e sociais, que, embora externos, sem dúvidas interrelacionam-se na construção do aprendizado, influenciando-a.

Ademais, cabe destacar que toda a literatura investigada leva-nos ao conhecimento de elementos que são determinantes para o desempenho educacional dos alunos. Nesse contexto, como fator mais preponderante, o nível socioeconômico exige políticas públicas intersetoriais de longo prazo que sejam capazes de mudar as estruturas de uma sociedade tão desigual quanto a brasileira, e, em curto prazo, requerem-se políticas educacionais que interfiram nos fatores

escolares, principalmente no que diz respeito a investimentos no professor, visando, dessa forma, a trazer melhorias na qualidade das escolas públicas.

## 4 ESTRATÉGIA EMPÍRICA

O Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) detectou que a qualidade educacional vai diminuindo com o avançar das etapas de escolaridade, de tal forma que o ensino médio é a etapa que apresenta os piores resultados educacionais (UNICEF, 2004). Somado a isso, grande parte das matrículas no ensino médio, mais de 80%, são em escolas estaduais. Dessa forma, optou-se por analisar apenas o ensino médio, com o intuito de averiguar a relação da forma de contratação dos professores da rede estadual e os resultados educacionais nesse nível de ensino.

Para mensurar essa associação foi realizado um modelo de regressão linear, estimado por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), considerando como unidade de análise as escolas estaduais de Minas Gerais que ofertaram o ensino médio no ano de 2017. Os resultados educacionais das escolas foram captados tomando-se a taxa de aprovação e a nota média das escolas nas avaliações do Saeb e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

O modelo de regressão linear múltipla usa a seguinte expressão (CRESPO, 2002):

$$\text{Desempenho educacional por escola} = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \dots + \beta_nx_n + \varepsilon$$

Neste modelo temos que:

- **Desempenho educacional por escola** - O resultado educacional por escola terá como medidas a taxa de aprovação e as notas do SAEB e do índice do Ideb;
- $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_n$  - São os parâmetros do modelo que serão estimados e poderão indicar a relação com a variável associada;
- $x_1, x_2, x_3, x_n$  - São as variáveis explicativas ou covariáveis. As variáveis utilizadas são os indicadores do nível socioeconômico (Inse) e da regularidade docente (IRD), os percentuais de docentes com formação adequada e o de designados por escola.
- $\varepsilon$  - Variável aleatória residual na qual se procuram incluir todas as influências no comportamento que não podem ser explicadas linearmente pelo comportamento das variáveis  $X_i$ .

As regressões lineares estimadas por MQO são baseadas em pressupostos essenciais que garantem a confiabilidade das análises. Esses pressupostos incluem a independência e identicamente distribuídos (i.i.d) dos termos de erro, a ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes, a falta de alta correlação entre essas variáveis, a homocedasticidade dos erros (ou seja, a constância da variância dos erros em todos os níveis das variáveis independentes) e a suposição de que os erros seguem uma distribuição normal.

Ressalta-se também que todos os dados utilizados no artigo estão disponíveis no site do Instituto Nacional de Estudos de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), com exceção do percentual de docentes por escola que foi fornecido pela SEE-MG.

A taxa de aprovação mostra a proporção de alunos que obtiveram êxito ao fim do ano letivo. Ela é calculada com base nos dados do Censo Escolar da educação básica, coordenado pelo Inep.

O Saeb – também coordenado pelo Inep – trata-se de uma avaliação bianual para medir o desempenho dos alunos do 5º e 9º anos do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio, especificamente nas disciplinas de língua portuguesa e matemática. Na presente análise, considerou-se a nota média da escola no 3º ano do ensino médio nas duas disciplinas avaliadas.

Por seu turno, o Ideb combina estes dois indicadores, isto é, a taxa de aprovação e as notas dos estudantes no Saeb, em um único índice que varia de 0 a 10. Este índice é calculado ao final de cada etapa da educação básica e é importante para avaliar a qualidade do ensino, pois reflete as dimensões de aprendizagem e fluxo do aluno entre os anos escolares.

As variáveis independentes foram definidas levando em consideração o que a literatura aponta sobre os principais determinantes educacionais e a disponibilidade dos dados. O indicador de nível socioeconômico (Inse) médio das escolas foi construído pelo Inep por meio de dados dos questionários socioeconômicos respondidos pelos alunos no Saeb e no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) sobre a renda familiar, o consumo de bens e serviços de empregados domésticos e o nível de escolaridade dos pais (Inep, 2015a). Esta variável, portanto, representa o nível socioeconômico médio dos alunos de uma escola. Os valores do Inse usados neste artigo são referentes ao ano de 2015, partindo do pressuposto de que o valor médio das escolas não se alterou entre os anos de 2015 e 2017.

As outras variáveis são as relativas às características dos docentes das escolas da rede estadual de educação de Minas Gerais.

Para avaliá-las foram utilizados dois indicadores importantes construídos pelo Inep. Um deles é o indicador de regularidade do docente (IRD) da educação básica. Ele tem o objetivo “de avaliar a regularidade do corpo docente nas escolas de educação básica a partir da observação da permanência dos professores nas escolas nos últimos cinco anos” (Inep, 2015b, p. 1). Com este indicador, é possível determinar as escolas que possuem estabilidade no corpo docente, bem como as instituições de ensino que apresentam uma grande rotatividade de professores. O IRD varia de 0 a 5, sendo que, quanto mais próximo de 0, mais irregular é o professor, e, quanto mais próximo de 5, mais regular é ele. O IRD de cada escola é obtido a partir da média do indicador de regularidade de seus docentes.

O outro indicador utilizado é o de adequação da formação docente, que considera a formação acadêmica e a disciplina que o professor leciona. O Inep utilizou como referência para a construção deste indicador os artigos 62 e 63 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, que estabelece como requisito para que professores atuem na educação, formação

em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal. (BRASIL, 1996).

Como variável independente, foi considerada para cada escola a proporção de docentes que leciona no ensino com a formação adequada.

Por fim, considerou-se como variável independente, e principal foco de nossa análise, a porcentagem de professores designados em cargo vago e em substituição nas escolas estaduais. Os dados foram extraídos da folha de pagamento do mês de novembro de 2017 da SEE-MG.



A separação entre professores designados em cargo vago e os designados em substituição é importante, pois a contratação temporária é prevista em lei, e a única opção para os cargos vagos, no setor público, é o concurso público. Logo, pretendeu-se compreender qual seria o impacto se o Estado de Minas Gerais apenas cumprisse a legislação e ocupasse os cargos vagos de professores de educação básica por meio de concurso.

O total de escolas estaduais com ensino médio em Minas Gerais que possui todos os indicadores analisados é de 1.128, e a síntese desses valores se encontra na Tabela 1, que apresenta as estatísticas descritivas das variáveis selecionadas. Optou-se por analisar o ensino médio, por ser ele a etapa com piores resultados educacionais, menores taxas de aprovação e menores notas no Saeb e no Ideb, quando comparado ao ensino fundamental.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas das variáveis selecionadas

	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Variáveis dependentes</b>				
Taxa de Aprovação do ensino médio (%)	82,69	45,7	100	8,74
SAEB - língua portuguesa – 3º ano do EM	268,95	211,78	329,96	17,37
SAEB – matemática – 3º ano do EM	272,47	214,7	339,47	18,81
Ideb – Ensino médio	3,82	1,6	5,5	0,58
<b>Variáveis independentes</b>				
Indicador de nível socioeconômico (média da escola)	47,51	33,1	57,09	4,28
Indicador de Regularidade Docente (média da escola)	2,71	1,48	3,98	0,43
Adequação de formação docente (porcentagem de professores com formação adequada)	66,15	3,3	100	13,31
Percentual de professores designados em cargo vago	51,68	9,47	93,55	16,89
Percentual de professores designados em substituição	10,55	0	46,15	6,3

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Inep (2019) e da AIG/SEE-MG (2020).

## 5 A RELAÇÃO ENTRE A DESIGNAÇÃO DOS PROFESSORES EM MINAS GERAIS E OS RESULTADOS EDUCACIONAIS

Nesta seção, é investigada a relação entre o número de professores designados e os resultados educacionais, pois acredita-se que o instituto em pauta utilizado para a contratação de professores na rede estadual de Minas Gerais pode ter efeito negativo para os resultados educacionais do estado.

Os resultados dos modelos que estimam a relação entre o número de professores designados e os resultados educacionais das escolas encontram-se na Tabela 2.

Para validar os pressupostos do modelo de regressão linear, foram realizados testes específicos nas regressões lineares. O diagnóstico de colinearidade indicou que a não multicolinearidade entre as variáveis independentes não é um problema significativo no modelo de regressão. Além disso, o teste de Kolmogorov-Smirnov foi empregado para verificar se os resíduos seguem uma distribuição normal. Os resultados indicaram que não há evidências para rejeitar a hipótese nula, confirmando que os resíduos apresentam uma distribuição normal.

Quanto à autocorrelação dos resíduos, o teste de Durbin-Watson identificou uma autocorrelação positiva fraca. Embora esse fato possa influenciar a significância das variáveis independentes e aumentar a probabilidade de rejeitar a hipótese nula, a maioria das variáveis independentes permaneceu estatisticamente significativa, o que não compromete a análise.

Além dos testes estatísticos, foram realizados gráficos de dispersão entre os resíduos e os valores preditos para avaliar a homocedasticidade. A análise visual desses gráficos demonstrou a constância dos resíduos, corroborando com a suposição de homocedasticidade dos erros.

Dessa forma, os testes realizados confirmam que os pressupostos das regressões lineares foram atendidos, garantindo a confiabilidade das análises e interpretações feitas a partir dos modelos.

Na Tabela 2, observa-se que o percentual de professores designados em cargo vago possui relação inversa com as notas no Saeb, em ambas as disciplinas, e com o Ideb. Já para a taxa de aprovação essa relação é positiva. Ou seja, à medida que aumenta o percentual de professores designados em cargos vagos nas escolas, diminui a proficiência média dos seus alunos, e o Ideb, por outro lado, aumenta a sua taxa de aprovação. Já a variável percentual de professores designados em substituição não foi significativa para nenhum dos resultados educacionais analisados. Isso quer dizer que as substituições eventuais de professores não impactam os resultados educacionais.

O impacto negativo do percentual de professores designados em cargo vago com os indicadores de qualidade, Saeb e Ideb, corroboram os resultados encontrados nos estudos de Azevedo *et al.* (2018), Basílio e Almeida (2018) e Costa *et al.* (2015).

Tabela 2 – Resultado dos modelos de regressão para a taxa de aprovação, Saeb e Ideb do ensino médio, 2017

Variáveis explicativas	Taxa de Aprovação do Ensino Médio		SAEB - língua portuguesa do 3º ano do ensino médio		SAEB - matemática do 3º ano do ensino médio		Ideb do ensino médio	
	Coeficientes (βn)	valor-P	Coeficientes (βn)	valor-P	Coeficientes (βn)	valor-P	Coeficientes (βn)	valor-P
Interseção	83,908	0,000	220,452	0,000	212,847	0,000	2,489	0,000
Indicador de nível socioeconômico (média da escola)	-0,113	0,085	0,988	0,000	1,181	0,000	0,021	0,000
Indicador de Regularidade Docente (média da escola)	1,049	0,096	6,836	0,000	7,908	0,000	0,247	0,000

Variáveis explicativas	Taxa de Aprovação do Ensino Médio		SAEB - língua portuguesa do 3º ano do ensino médio		SAEB - matemática do 3º ano do ensino médio		Ideb do ensino médio	
	Coefficientes ( $\beta_n$ )	valor-P	Coefficientes ( $\beta_n$ )	valor-P	Coefficientes ( $\beta_n$ )	valor-P	Coefficientes ( $\beta_n$ )	valor-P
Adequação de formação docente (porcentagem de professores com formação adequada)	-5,457	0,010	-3,81	0,318	-6,026	0,142	-0,309	0,024
Percentual de professores designados em cargo vago	8,869	0,000	-26,366	0,000	-26,878	0,000	-0,314	0,013
Percentual de professores designados em substituição	2,93	0,490	-8,146	0,288	-0,859	0,917	0,244	0,377
R-Quadrado Ajustado	0,051		0,216		0,228		0,084	
Nº de observações	1128		1128		1128		1128	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Inep (2019) e da AIG/SEE-MG (2020).

Conforme destacado por Basílio e Almeida (2018), o tipo de contrato reflete o nível de precariedade do emprego. Professores não efetivos têm menos estabilidade, acesso reduzido à proteção social do serviço estadual, menor participação nas decisões da escola e menos oportunidades de progresso na carreira docente.

Essa precarização na forma de contratação dos professores pode afetar negativamente sua motivação e comprometimento. Além disso, as condições contratuais, os salários e os benefícios não financeiros, como a estabilidade, podem atrair profissionais mais qualificados, o que por sua vez pode impactar positivamente na qualidade da educação.

A regularidade do docente em uma escola, por sua vez, captada pelo indicador de regularidade docente, mostrou relação positiva com os resultados educacionais, pois, quanto mais regular é o docente em uma escola – ou seja, quanto maior é o IRD –, maiores são as notas no Saeb e no Ideb e a taxa de aprovação. Assim, percebe-se a importância da continuidade do professor na escola. O maior tempo dos professores na escola permite o estabelecimento de relações e vínculos entre estudantes e professores e entre professores, o que impacta positivamente no desempenho escolar dos alunos.

Resultado não esperado verificou-se em relação ao percentual de docentes com nível adequado de formação. Essa variável não foi significativa para as notas no Saeb e apresentou relação inversa com a taxa de aprovação e as notas no Ideb.

No que diz respeito ao nível socioeconômico médio dos alunos das escolas, observa-se uma relação positiva com as notas do Saeb e do Ideb, em consonância com as pesquisas sobre as desigualdades educacionais (ALVES; ORTIGAO; FRANCO, 2007; ANDRADE; LAROS, 2007; CÉSAR; SOARES, 2001; FERRÃO et al., 2001; SCORZAFAVE; FERREIRA, 2011; SOARES; ALVES, 2013). Essas pesquisas ressaltam a importância dos recursos econômicos disponíveis para os investimentos educacionais das famílias. Entretanto, foi observada uma relação inversa com a taxa de aprovação, com um nível de significância de 10%.

Em suma, os resultados dos modelos apresentados indicam que o grande número de professores designados com vínculo precário de trabalho pode gerar menor motivação e envolvimento do docente nas questões escolares, e, desta forma, impactar negativamente a qualidade da educação – medida aqui pelos resultados no Saeb e do Ideb. Por outro lado, o mesmo não foi observado para os indicadores de rendimento – isto é, para a taxa de aprovação.

Assim, o governo, por meio de políticas de gestão de recursos humanos para os professores, pode colaborar para a melhora na qualidade educacional, pois, como apontaram Azevedo *et al.* (2016), Costa *et al.* (2015) e Ferreira (2016), a motivação e a estabilidade desses profissionais contribuem significativamente para tal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da forma de contratação de professores, especificamente através da designação, revela um quadro preocupante em Minas Gerais, onde mais da metade dos professores são contratados dessa maneira. Além de ser uma prática que vai contra a legislação vigente, ela contribui para uma maior rotatividade de docentes, desmotivação e consequentes impactos negativos nos resultados escolares.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a precariedade na contratação de professores para cargos vagos em Minas Gerais está associada a resultados educacionais piores. A presença de um maior número de professores efetivos na rede estadual de Minas Gerais poderia ter um efeito positivo significativo nas notas do Saeb e do Ideb, destacando a importância de políticas de recursos humanos mais sólidas e estáveis na área da educação.

É importante ressaltar que, embora os modelos econométricos utilizados tenham considerado o nível socioeconômico dos alunos das escolas, a rotatividade e a formação dos docentes, outras variáveis importantes não foram abordadas, como salário e capacitação contínua dos professores, infraestrutura escolar e gestão escolar. Além disso, por se tratar de uma análise de corte transversal, ela não consegue captar as tendências ao longo do tempo, o que torna relevante a realização de estudos futuros que adotem análises temporais.

Este estudo também não investigou a percepção dos professores sobre suas condições de trabalho e como isso afeta sua relação com a escola e os alunos. Futuras pesquisas podem explorar esses aspectos, envolvendo diferentes partes interessadas e abordando os desafios práticos e políticos da implementação de mudanças nas políticas de contratação de professores.

Apesar das limitações mencionadas, é importante destacar a relevância deste estudo, pois há poucas pesquisas que analisam a forma de contratação de professores e sua relação com os resultados educacionais, especialmente em Minas Gerais, estado com altos índices de professores contratados de forma precária. Essa perspectiva é fundamental para o debate sobre os determinantes da qualidade educacional.

Por fim, embora os estados enfrentem restrições fiscais, o provimento de cargos vagos por meio de concurso público é um desafio que requer estudos de viabilidade de implementação. Investir em melhores condições de trabalho para os professores não apenas beneficia os alunos, mas também pode ter um impacto positivo amplo na sociedade. É crucial que os gestores em educação estejam atentos aos efeitos de suas decisões na vida dos alunos e na qualidade da educação como um todo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, F.; ORTIGÃO, I.; FRANCO, C. Origem social e risco de repetência: interação raça-capital econômico. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 130, p. 161-180, abr. 2007.

ALVES, M. T. G. **Efeito-escola e fatores associados ao progresso acadêmico dos alunos entre o início da 5ª série e o fim da 6ª série do ensino fundamental**: um estudo longitudinal em escolas públicas no município de Belo Horizonte. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

AMORIM, M. A.; SALEJ, A. P.; BARREIROS, B. B. C. “Superdesignação” de professores na rede estadual de ensino de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, 22 p., 2018.

ANDRADE, J. M.; LAROS, J. A. Fatores associados ao desempenho escolar: estudo multinível com dados do SAEB/2001. **Psic.: Teor. e Pesq.**, [on-line], v. 23, n. 1, p. 33-41, 2007.

ARAÚJO, A. L. G.; OLIVEIRA, K. P.; SOARES, L. A.; OLIVEIRA, I. F.; CARVALHO, J. V. T.; PONTES, M. F. S. Desafios ao planejamento da força de trabalho no estado de Minas Gerais: o instituto da designação no recrutamento dos professores da Educação Básica. **Revista Fórum Administrativo – FA**, Belo Horizonte, ano 20, n. 229, p. 9-17, mar. 2020.

AZEVEDO, B.; MARTINS, F.; MACHADO, D. Contratos de trabalho de professores e performance dos alunos no Brasil: 2005 a 2015. **ANPEC**, Niterói, 2018.

BASILIO, J. R.; ALMEIDA, A. M. F. Contratos de trabalho de professores e resultados escolares. **Rev. Bras. Educ.**, [online], v. 23, e230049, 2018.

BERGUE, S. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3. ed. RS: **Educs**, 2010.

BRASIL. [Constituição (1998)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez.1996.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade 5267 Minas Gerais. Ação Direta de Inconstitucionalidade. Artigo 10 da Lei Estadual 10.254/1990; artigo 7º, § 1º, da Lei Estadual 9.726/1988; e artigo 289 da Constituição Estadual, todas do estado de Minas Gerais. Designação para o exercício de função pública. Professores, especialistas em educação, serviços de unidades de ensino e serventuários e auxiliares de justiça. Substituição do titular ou existência de cargos vagos. Inconstitucionalidade de disposições de lei que, a pretexto de autorizar a contratação temporária prevista no artigo 37, ix, da Constituição Federal, não estabelecem prazo determinado ou dispõem de forma genérica e abrangente, não especificando a contingência fática que evidencia a situação emergencial. Ação conhecida e julgada parcialmente procedente o pedido. Relator: Min. Luiz Fux, 15 abr. 2020. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=752545391>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade 4876. Ação direta de inconstitucionalidade. Artigo 7º da Lei Complementar nº 100/2007 do Estado de Minas Gerais. Norma que tornou titulares de cargos efetivos servidores que ingressaram na administração pública sem concurso público, englobando servidores admitidos antes e depois da Constituição de 1988. Ofensa ao art. 37, inciso II, da Constituição Federal, e ao art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Modulação dos efeitos. Procedência parcial. Relator: Min. Dias Toffoli, 26 mar. 2014. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=6272695>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRITO, V. L. A. O Plano Nacional de Educação e o ingresso dos profissionais do magistério da educação básica. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1.251-1.267, out./dez. 2013.

CÉSAR, C. C.; SOARES, J. F. Desigualdades acadêmicas induzidas pelo contexto escolar. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, [on-line], v. 18, n. 12, p. 97-110, 2001.

COSTA, L. O.; ARRAES, R. A.; GUIMARÃES, D. B. Estabilidade dos professores e qualidade do ensino de escolas públicas. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 261-298, 2015.

CRESPO, A. A. Estatística fácil. 18ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRÃO, M. E.; BARROS, G. T. F.; BOF, A. M.; OLIVEIRA, A. S. Estudo longitudinal sobre eficácia educacional no Brasil: comparação entre resultados contextualizados e valor acrescentado. **Dados - Rev. Ciênc. Sociais**, Rio de Janeiro, v. 61, n. 4, p. 265-300, out./dez. 2018.

FERREIRA, M. P. **Concursos, ingresso e profissão docente**: um estudo de caso dos professores de história: (São Paulo, 2003-2005). 2006. 149 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Tradução de Moacir Gadotti e Lilian Lopes Martin. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GATTI, B. A.; BARRETTO, E. S. S.; ANDRÉ, M. **Políticas docentes no Brasil**: um estado da arte. Brasília, DF: UNESCO, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Básica**: Sinopse Estatística da Educação Básica – 2019. Ministério da Educação. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-basica>. Acesso em: 15 abr. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Resumo Técnico**. Resultados do índice de desenvolvimento da educação básica. Ministério da Educação. Brasília, DF, 2017. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/portal\\_ideb/planilhas\\_para\\_download/2019/resumo\\_tecnico\\_ideb\\_2019\\_versao\\_preliminar.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/planilhas_para_download/2019/resumo_tecnico_ideb_2019_versao_preliminar.pdf). Acesso em: 15 abr. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Nota Técnica**. Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica (Inse). Ministério da Educação. Brasília, DF, 2015a. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2011\\_2013/nivel\\_socioeconomico/nota\\_tecnica\\_indicador\\_nivel\\_socioeconomico.pdf](https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2011_2013/nivel_socioeconomico/nota_tecnica_indicador_nivel_socioeconomico.pdf). Acesso em: 15 abr. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Nota Técnica CGCQTI/DEED/INEP nº 11/2015**. Indicador de regularidade do docente da Educação Básica. Ministério da Educação. Brasília, DF, 2015b. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2014/docente\\_regularidade\\_vinculo/nota\\_tecnica\\_indicador\\_regularidade\\_2015.pdf](https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/docente_regularidade_vinculo/nota_tecnica_indicador_regularidade_2015.pdf). Acesso em: 15 abr. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Nota Técnica nº 020/2014**. Indicador de adequação da formação do docente da educação básica. Ministério da Educação. Brasília, DF, 2014. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/prova\\_brasil\\_saeb/resultados/2013/nota\\_tecnica\\_indicador\\_de\\_adequacao\\_da\\_formacao\\_do\\_docente\\_da\\_educacao\\_basica.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/resultados/2013/nota_tecnica_indicador_de_adequacao_da_formacao_do_docente_da_educacao_basica.pdf). Acesso em: 15 abr. 2023.

MELLO E SOUZA, A. (org.). A relevância dos indicadores educacionais para a educação básica: informações e decisões. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p.153-179, mai./ago. 2010.

MENEZES FILHO, N. A. Os determinantes do desempenho escolar do Brasil. In: DUARTE, P. G.; SILBER, S. D.; GUILHOTO, J. J. M. (org.). **O Brasil e a Ciência Econômica em debate**: O Brasil do Século XXI. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. v. 1.

MINAS GERAIS. Lei n.º 10.254, de 20 de julho de 1990. Institui o regime jurídico único do servidor público civil do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Minas Gerais**, Belo Horizonte, 1990.

MINAS GERAIS. Lei Complementar n. 100, de 5 de novembro de 2007. Institui a Unidade de Gestão Previdenciária Integrada – Ugeprevi – do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Minas Gerais e o Conselho Estadual de Previdência – Ceprev – altera a Lei Complementar n. 64, de 25 de março de 2002 e dá outras providências. **Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2007.

MORENO, A. C.; OLIVEIRA, E.. Brasil cai em ranking mundial de educação em matemática e ciências; e fica estagnado em leitura. 2019. **G1**. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/12/03/brasil-cai-em-ranking-mundial-de-educacao-em-matematica-e-ciencias-e-fica-estagnado-em-leitura.ghtml>. Acesso em: set. 2023.

OLIVEIRA, K. P.; ARAÚJO, A. L. G; SOARES, L. A.; SANCHES, E. C. P.; GALANTINI, F. M.; MENEZES, E. N. L. Dois pesos, duas medidas e uma política pública: a distinta realidade de incentivos dos professores efetivos e designados na rede estadual de educação de Minas Gerais. **Revista Fórum Administrativo – FA**, Belo Horizonte, ano 19, n. 223, p. 9-22, set. 2019.

PALERMO, G. A.; SILVA, D. B. N.; NOVELLINO, M. S. F. Fatores associados ao desempenho escolar: uma análise da proficiência em matemática dos alunos do 5º ano do ensino fundamental da rede municipal do Rio de Janeiro. **Rev. bras. estud. popul.**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 367-394, 2014.

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. Burocracia e Políticas Públicas no Brasil: intersecções analíticas Brasília, DF: Ipea 2018, **Enap**.

RIANI, J. L. R.; RIOS-NETO, E. L. G. Background familiar versus perfil escolar do município: qual possui maior impacto no resultado educacional dos alunos brasileiros? **Rev. bras. estud. popul.**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 251-269, 2008.

SCORZAFAVE, L. G.; FERREIRA, R. Desigualdade de proficiência no ensino fundamental público brasileiro: uma análise de decomposição. **EconomiA**, Brasília, DF, v. 12, p. 337-359, maio/ago 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. Resolução n° 2197, de 26 de outubro de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências. **Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2012.

SOARES, J. F. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 130, p. 135-160, 2007.

SOARES, J. F. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. REICE. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, Madrid, v. 2, n. 2, p. 83-104, jul./dez. 2004.

SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G. Efeitos de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 43, n. 149, p. 492-517, maio/ago. 2013.

UNICEF. **Indicadores da qualidade na educação**. Pnud e Inep-MEC. São Paulo: Ação Educativa, 2004.

# CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO *EX ANTE* E *EX POST* EVIDENCIADAS EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO

ENTREPRENEURIAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS  
IN THE PUBLIC SECTOR, *EX ANTE* AND *EX POST*,  
EVIDENCED IN AN INNOVATION LABORATORY

ANTÔNIO VAGNER ALMEIDA OLAVO

Universidade Federal do Amazonas - Instituto de Natureza e Cultura  
adm.antoniovagner@hotmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-9385-558X>

MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

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

## RESUMO

**Objetivo:** identificar as características do comportamento empreendedor utilizadas na criação de laboratórios de inovação (i-Labs) no setor público, bem como aquelas desenvolvidas ou aprimoradas durante projetos conduzidos nesses espaços.

**Proposta:** classificar as características comportamentais empreendedoras dos servidores em dois momentos (*ex-ante* / *ex-post*) da experiência em projetos de inovação nos i-Labs. O estudo enfatiza o desenvolvimento de competências específicas necessárias para fomentar a inovação no setor público.

**Abordagem teórica:** fundamenta-se na perspectiva comportamentalista do empreendedorismo aplicada ao setor público, focalizando-se em conceitos de intraempreendedorismo e inovação pública, incluindo a geração de valor público.

**Provocação:** os i-Labs podem ser espaços expressivos de características comportamentais empreendedoras, propondo que o setor público, tradicionalmente visto como burocrático, pode ser um ambiente inovador e dinâmico. A discussão considera a adaptabilidade dessas características em diferentes contextos organizacionais.

**Métodos:** utiliza-se entrevistas semiestruturadas com 14 servidores do i-Lab estudado. A análise de conteúdo fundamentou-se em categorias previamente estabelecidas a partir da revisão de literatura.



**Resultados:** os i-Labs demonstram utilizar características comportamentais empreendedoras *ex-ante*, como busca por oportunidades, capacidade analítica e geração de valor público. Durante os projetos, desenvolvem-se novas competências *ex-post*, como empatia, confiança criativa e gestão de projetos. Além disso, os resultados evidenciam que as experiências nesses laboratórios aprimoram as competências iniciais dos servidores, promovendo aprendizagem contínua e colaboração.

**Conclusões:** i-Labs são espaços de inovação transformadores, tanto para servidores quanto para as organizações públicas, promovendo melhorias nos serviços públicos e na governança. Na prática, fornece *insights* para programas de capacitação que visem estimular o intraempreendedorismo.

**Palavras-chave:** Características Empreendedoras; Empreendedorismo no setor público; Laboratório de inovação; Inovação

## ABSTRACT

---

**Objective:** *Identify the entrepreneurial behavioral characteristics employed in creating innovation laboratories (i-Labs) in the public sector and those developed or enhanced during projects conducted within these spaces.*

**Proposal:** *Classify the entrepreneurial behavioral characteristics of public servants at two stages (ex ante and ex post) of their experience with innovation projects in i-Labs. The study emphasizes the development of specific competencies required to foster innovation in the public sector.*

**Theoretical Approach:** **This research is grounded in the behavioral perspective of entrepreneurship applied to the public sector. It focuses on concepts of intrapreneurship and public innovation, including the generation of public value.**

**Provocation:** *i-Labs can serve as significant arenas for expressing entrepreneurial behavioral characteristics, suggesting that the public sector - traditionally perceived as bureaucratic - can be an innovative and dynamic environment. The discussion considers the adaptability of these characteristics across different organizational contexts.*

**Methods:** *The study employs semi-structured interviews with 14 public servants from the i-Lab under investigation. Content analysis was conducted based on categories established through a literature review.*

**Results:** *i-Labs demonstrate the utilization of entrepreneurial behavioral characteristics at the ex ante stage, such as opportunity-seeking, analytical capacity, and public value generation. New ex post competencies are developed during projects, including empathy, creative confidence, and project management. Furthermore, the findings indicate that experiences in these laboratories enhance the initial competencies of public servants, fostering continuous learning and collaboration.*

**Conclusions:** *i-Labs are transformative spaces of innovation for public servants and organizations, driving improvements in public services and governance. Practically, the study provides insights for designing training programs to stimulate intrapreneurship within the public sector.*

**Keywords:** *Entrepreneurial Characteristics. Entrepreneurship in the public sector. Innovation laboratory. Innovation.*

## 1 INTRODUÇÃO

Após a crise do petróleo, os governos buscaram implementar reformas administrativas voltadas para uma cultura empreendedora nas organizações públicas (Morais et al., 2020). No âmbito da administração pública brasileira, o debate sobre o empreendedorismo nas organizações públicas tem aumentado devido ao surgimento de atores, discursos, crises, agenda de

reformas, inovações institucionais, aumento da participação da sociedade e melhorias tecnológicas, causando desafios à governança pública (Valadares et al., 2023).

Entre os espaços promotores de inovação no setor público no contexto brasileiro, nos últimos anos, os governos por meio dos servidores públicos buscaram disseminar os Laboratórios Governamentais de Inovação (*i-Labs*) (Sano, 2020; Silva Junior et al., 2022; Emmendoerfer et al., 2022; Silva Junior & Emmendoerfer, 2023). Sano (2020) aponta que a maioria das iniciativas surge da abordagem, com gestores em cargos de chefia e equipe técnica, que buscaram o apoio da cúpula das organizações. Assim, o autor anterior aponta que no Brasil, existem mais de 40 iniciativas desenvolvidas nos três níveis de governo (Sano, 2020).

Compreende-se por *i-Lab*, como um espaço para a construção de serviços públicos aprimorados, articulados por meio de processos de cocriação, coprodução e teste, envolvendo diretamente os usuários (Thorper & Rhodes, 2018). Cavalcante e Cunha (2017) argumentam que os *i-Labs* são espaços para a criação e o compartilhamento de conhecimento, informação e tomada de decisões. De acordo com Olavo et al. (2022), os *i-Labs* são espaços utilizados pelos governos para experimentar e promover a inovação no setor público.

Dessa forma, Emmendoerfer (2019) aponta que os *i-Labs* são espaços que incentivam o empreendedorismo no setor público e podem acontecer através da coprodução e cocriação de soluções de problemas públicos, promovendo uma mudança voltada para o comportamento dos servidores. Silva Junior et al. (2022) reforçam que os *i-Labs* são espaços de expressão do potencial empreendedor dos servidores públicos.

Assim, a partir da percepção de que há comportamentos empreendedores nos *i-Labs*, este estudo tem como objetivo compreender as características necessárias para a criação destes espaços (que serão denominados, neste estudo, como características comportamentais empreendedoras *ex ante*) e as desenvolvidas na participação dos projetos e/ou ações (que serão denominados, neste estudo, como características comportamentais empreendedoras *ex post*). A fim de compreender este fenômeno, foi escolhido o laboratório (011).lab da Secretaria de Inovação e Tecnologia (SMIT) do município de São Paulo. A escolha do (011).lab está relacionada à sua atuação na administração municipal. Diante do federalismo, o município está mais próximo do cidadão, que necessita de serviços públicos de qualidade e uma crescente demanda com o aumento populacional (Souza & Chieza, 2017). Considerando que o (011).lab está localizado na maior cidade do Brasil em termos populacionais, é possível inferir que há uma elevada propensão pela procura por produtos e serviços públicos, resultando na necessidade de características empreendedoras.

Diante do exposto, esta pesquisa parte da seguinte questão: quais atributos do comportamento empreendedor são aplicados na concepção de um *i-Lab* e quais são desenvolvidos e/ou fortalecidos nesse contexto? Assim, para responder a indagação, a presente pesquisa teve como objetivo: identificar as características do comportamento empreendedor utilizadas na criação de *i-Labs*, bem como aquelas que foram desenvolvidas ou aprimoradas posteriormente em projetos.

No campo teórico, este estudo contribui para as discussões voltadas para o empreendedorismo no setor público (Olavo et al., 2020; Morais et al., 2020; Karnsomdee, 2022; Emmendoerfer, 2023), objeto de pesquisa em avanço nos estudos brasileiros e que necessita ser observado e validado em diferentes formatos organizacionais, a fim de se apurar possíveis congruências e peculiaridades, inclusive em lócus com conhecimento ainda incipiente sobre o campo, como o *i-Lab*. Esta pesquisa, no campo prático, pode contribuir para o desenvolvimento de novas

técnicas de gestão de pessoas que possam estimular o desenvolvimento de características empreendedoras no setor público, o que, conseqüentemente, poderá resultar em melhorias e/ou novos serviços públicos.

Esta pesquisa se divide em cinco sessões, sendo em primeiro a introdução. A segunda é composta pelo referencial teórico e trata do empreendedorismo no setor público e suas características. O terceiro tópico diz respeito aos procedimentos metodológicos utilizados. O quarto, os resultados e análise do estudo. Por fim, as considerações finais.

## 2 DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO PÚBLICO PARA O DE INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

O conceito de empreendedorismo no setor público é multidimensional (Moraes et al., 2020) e polissêmico (Moraes et al., 2015). Apesar de parecer novo, as discussões sobre o tema não são recentes (Valadares et al., 2017; Emmendoerfer 2019). Moraes (et al., 2015), observam que o movimento empreendedor no setor público é apresentado nas ideias liberais exposta por Friedrich August Von Hayek com o livro 'O caminho da servidão' em 1944 e no livro de Milton Friedman, intitulado 'Capitalismo e Liberdade' publicado em 1962. Neste sentido, Valadares et al., (2017) e Valadares, Emmendoerfer, Silva Júnio (2023), destacam que os estudos de Elinor Ostrom em 1965 '*Public Entrepreneurship: a case study in ground water basin management*' como sendo um dos marcos para a compreensão do fenômeno no setor público.

Somente na década de 1980 o termo intraempreendedorismo começou a ser discutido no setor público (Valadares & Emmendoerfer, 2015). Neste sentido, a introdução de técnicas do setor privado é o principal impulsionador para o início dessas discussões que, segundo Osborne e Gaebler (1997), visam aumentar a eficiência e reduzir disfunções burocráticas que favoreciam a prestação de serviços públicos ineficientes.

Desta forma, Emmendoerfer (2019) apresenta dois tipos de empreendedores no setor público: a) o empreendedorismo de políticas públicas, com base nos estudos de Kingdon (2003), que possui um foco mais externo com novas proposições no âmbito das políticas públicas e; b) o empreendedorismo institucional (intraempreendedorismo) que tem suas atividades nas soluções de problemas públicos no âmbito interno das organizações. Este último, de acordo com Emmendoerfer (2019) e Rivera e Landahl (2019) encontram-se independentes dos níveis ou hierarquias das organizações públicas.

Neste sentido, Chamba e Chazireni (2021), apontam que o intraempreendedorismo no setor público é um processo, em que os intraempreendedores buscam oportunidade para contribuir com a criação de valor público. Nesse sentido, Moore (1997) aponta que o valor público é um benefício gerado e percebido a partir de um bem ou serviço público, sendo maior que as medidas tradicionais de eficiência e eficácia para alcançar objetivos e resultados sociais, ofertados por iniciativas governamentais ou organizações públicas. Desta forma, o valor público, passa a ser o resultado percebido das ações de agentes, atores e servidores públicos, que podem agir de forma deliberada ou espontânea (na proposição, implementação e melhoria de serviços públicos).

Desta forma, os intraempreendedores tornam-se pessoas que trabalham no setor público e buscam fomentar a inovação e/ou melhorar os serviços públicos prestados. Com isso, os intraempreendedores começam a ser entendidos como protagonistas da inovação do setor público (Teixeira et al., 2019).

Neste estudo, compreendemos o(a) intraempreendedor(a), sendo um(a) servidor(a) público(a) de carreira ou não, que busca solucionar problemas por meio de processos organizacionais, novos produtos/serviços públicos e/ou ações que buscam gerar valor público para os cidadãos e servidores.

### 3 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO

A perspectiva comportamentalista do empreendedorismo foi inaugurada por McClelland (1961). Desde então, vários estudos foram realizados sobre a temática, tanto no setor público como no privado. Alguns estudos apresentados no setor público, como Emmendoerfer e Valadares, (2011), da Silva et al. (2018), e, no privado, Raupp e Beuren (2006) e Pineda-Bautista, Pérez-Aguilar e García-Serna (2023) mostram as características comportamentais empreendedoras.

Na literatura, existem diferentes características comportamentais empreendedoras aplicadas ao setor público, neste estudo será classificada em: a) Perspectivas promissoras – as características estão relacionadas ao impulso para a solução de problemas públicos; b) Desafio em potencial – as características são voltadas para o reconhecimento e a busca da diminuição dos riscos; c) Interação – as características são relacionadas à capacidade dos empreendedores de promover interações entre servidores e cidadãos, para solução do problema público, seja de ordem interna (organizacional) ou externa (social); d) Formulação estratégica - são características que visam a capacidade do empreendedor busca ou criar uma abordagem voltada para as metas a serem alcançadas através da solução.

A seguir, na Tabela 1, as características comportamentais empreendedoras aplicadas ao setor público mais encontradas na literatura.

Tabela 1 - Características Comportamentais Empreendedoras (CCE) do Setor Público mais evidenciadas na literatura

<b>Categorias</b>	<b>CCE</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Perspectivas promissoras	Busca por oportunidades	Os empreendedores procuram encontrar oportunidades em desafios organizacionais e/ou sociais enfrentados pelos cidadãos e/ou servidores.	Morris; Jones (1999); Currie et al. (2008); Emmendoerfer et al. (2010)
	Capacidade analítica	Permite aos empreendedores identificar problemas públicos de modo qualitativo ou quantitativo.	Capella (2016)

<b>Categorias</b>	<b>CCE</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Perspectivas promissoras	Geração de valor público	A busca por criar soluções e/ou melhorias para os cidadãos e/ou servidores.	Morris e Jones (1999), Pereira et al. (2016), Soegoto e Kadisi (2017) e Teixeira et al. (2019)
	Busca por desenvolvimento pessoal e profissional	Aprimoramento pessoal e/ou profissional, que ocorrem por meio de trocas de experiências, cursos, oficinas e outros.	Sousa et al. (2010), Athamneh et al. (2018); Teixeira et al. (2019)
Desafio em potencial	Capacidade de assumir riscos calculados	Os riscos estão relacionados aos problemas administrativos e sociais.	Cechinel (2017), Emmendoerfer (2019); Lapolli e Gomes (2017)
	Capacidade de experimentação	É a capacidade de prototipar e testar soluções para problemas públicos a fim de reduzir os riscos de implementação.	McFadge (2019)
Interação	Capacidade de comunicação	A capacidade de transmitir ideias e sentimentos a outras pessoas.	Pessoa; Oliveira, (2006)
	Rede de relacionamento	Capacidade de realizar conexões com outras pessoas, na busca de solução dos problemas públicos.	Petridou; Spartf (2017); Resende et al. (2017)
	Capacidade de compartilhamento de informações/ aprendizagem	Os empreendedores buscam compartilhar, com seus pares e com a sociedade seus achados, experiências e aprendizado.	Klein et al. ( 2010)
	Trabalho colaborativo	Realização do trabalho coordenada e cooperativa para atingir metas comuns ou objetivos compartilhados.	Wolf et al. (2011) e Teixeira et al. (2019)
Formulação estratégica	Planejamento	Capacidade de definir metas, objetivos e estratégias para alcançar um determinado resultado desejado.	Schmidt e Bohnenberger (2009), Schaefer e Minello (2017)
	Liderança	Os empreendedores buscam promover a orientação, recompensa para a realização do trabalho.	Wolf et al. (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores

Ressaltamos que nem todas as características estão presentes nas pessoas consideradas empreendedoras ao mesmo tempo, e existem diferentes níveis. Além disso, o comportamento empreendedor pode depender de um momento que esta pessoa pode estar vivenciando ou de uma influência interna ou externa à organização.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo parte de uma pesquisa exploratória e descritiva (Gil, 2010). A pesquisa exploratória foi realizada por meio da participação no I Encontro Internacional de Inovação no Setor Público, promovido em 2019, pelo laboratório de inovação (011).lab. Além disso, foram feitas pesquisas bibliográficas de estudos nacionais e internacionais sobre o assunto, do tipo revisão de literatura (Grant & Booth, 2009), nas bases da Spell/ANPAD, Scielo e Google Acadêmico, considerando estudos até 2021. Assim, na plataforma, foi apontado como palavras de busca os termos “características comportamentais empreendedoras” e “setor público”. A partir dos estudos identificados, foi realizada uma leitura prévia que possibilitou elaborar a Tabela 1 apresentada na seção anterior, que orientou a identificação das características empreendedoras no setor público de forma empírica, e posteriormente a discussão dos dados.

Vale ressaltar que esta pesquisa, aprovada pelo Comitê de Ética institucional, estava vinculada a um projeto mais amplo sobre Empreendedorismo no Setor Público (ESP): Práticas e Resultados na Administração Pública Municipal em Perspectiva, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil (CNPq) no período de 2017 a 2021. Esse artigo é um dos resultados desse projeto, vinculado a estudos de pós-graduação em nível de mestrado em Administração Pública.

Assim, quanto à natureza descritiva, este estudo apresenta as características empreendedoras encontradas nos membros que fizeram parte na criação do i-Lab estudado, assim como, apresenta aquelas desenvolvidas nos projetos de inovação cocriados ou coproduzidos.

A abordagem do estudo é qualitativa (Vieira & Zouain, 2005). Como ferramenta de pesquisa, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado (Alberti, 2005), com questões relacionadas a características comportamentais intraempreendedoras *ex ante* e *ex post*. As entrevistas gravadas por meio do Google Meet, totalizando 14 horas, 05 minutos e 47 segundos, média de 46 minutos e 59 segundos por participante.

A população de pesquisa, formada por servidores públicos municipais que atuam no âmbito do laboratório (011).lab da SMIT, sendo 14 participantes, 3 de carreira e 11 contratados. Para compreensão dos objetivos deste estudo, foram divididos em dois grupos. O primeiro, composto por 4 servidores, que estão no i-Lab desde sua criação (para compreender as características empreendedoras *ex ante*). O segundo grupo é formado por todos os servidores, incluindo o primeiro grupo (para compreender as características empreendedoras *ex post*).

Como metodologia de análise dos dados qualitativos, foi empregada análise de conteúdo (Bardin, 2020), divididos nas etapas de pré-análise, exploração do material e, por fim, apresentação dos resultados. A classificação por caixa foi adotada na etapa de organização, tendo em vista as categorias pré-estabelecidas, de acordo com o referencial teórico. O léxico adotado para aglutinar os dados, buscando compreender os sentidos próximos das Características Comportamentais Empreendedoras na Tabela 1.

Para garantir o anonimato dos participantes do estudo, optou-se pela codificação conforme apresentado por Cooper e Schindler (2016). Assim, cada participante será representado por uma letra, seguido de um número, de P1 a P14, conforme o número de participantes da pesquisa.

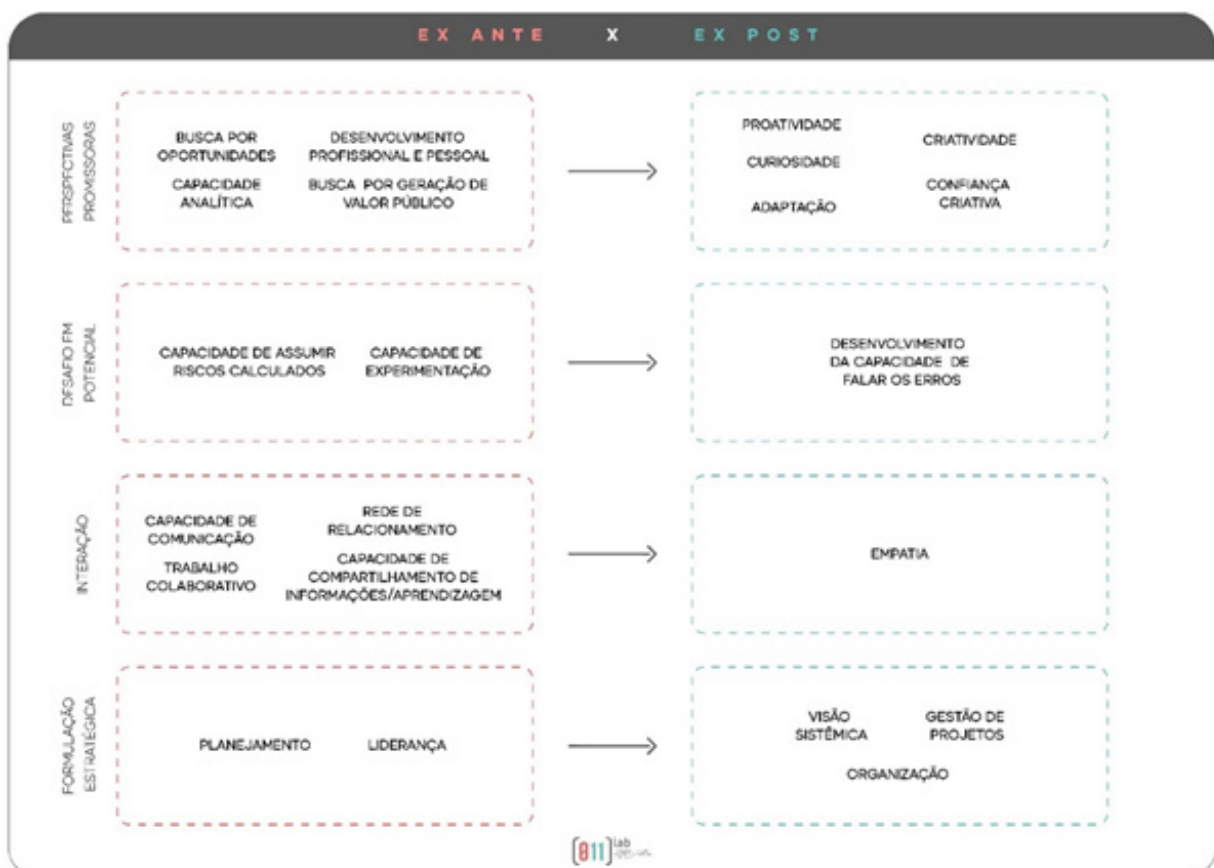
## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS EX ANTE E EX POST EVIDENCIADAS NO (011).LAB

O (011).lab é um laboratório de inovação da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo, criado em 2017. Ao longo destes anos, os resultados do (011).lab foram 27 instituições parceiras, mais de 100 projetos realizados, 9.800 servidores públicos municipais envolvidos nos projetos e 950 servidores públicos capacitados nos últimos 6 anos (Prefeitura Municipal de São Paulo, 2023). Os seus resultados estão divididos em três macroprocessos, que são: a) melhorar serviços públicos; b) mobilizar comunidades de prática de inovação; e cb) desenvolver a capacidade de inovar.

Na Figura 1 são apresentadas as características comportamentais empreendedoras *ex ante* e *ex post* evidenciadas no estudo realizado no laboratório (011).lab da SMIT da Prefeitura Municipal de São Paulo.

Figura 1 - Características Comportamentais empreendedoras *ex ante* e *ex post* evidenciadas no laboratório (011).lab



Fonte: Elaborado pelos autores

Na Figura 1 é possível notar uma seta. Esta seta representa o aprimoramento das características *ex ante* no contexto *ex post*. Desta forma, no laboratório (011).Lab, as características utilizadas para criar este espaço de inovação foram evidenciadas no contexto *ex post*.

Como é possível notar, as características comportamentais empreendedoras *ex ante* classificadas como perspectiva promissora foram: a busca de oportunidades, a capacidade analítica, a criação de valor público e o desenvolvimento profissional. As mesmas características foram evidenciadas no contexto *ex post*. Os dados coletados, revelam ainda a proatividade, criatividade, curiosidade, adaptação e confiança criativa como características comportamentais empreendedoras, classificadas como perspectivas promissoras *ex post*.

A busca de oportunidade é evidenciada na perspectiva *ex ante*, por meio das ações de explorações realizadas pela equipe na tentativa de compreender o fenômeno da inovação. O participante P04 aponta que “[...] a gente tinha um perfil bastante explorador”. De acordo com os relatos dos participantes deste estudo, a equipe inicial elaborou um questionário estruturado, aplicado com 70 iniciativas de inovação em todo o mundo. Como resultado, foram encontrados os modelos de i-Labs e metodologias de inovação, o que contribuiu com a formação da agenda do (011).lab.

Como características comportamentais empreendedoras *ex post*, ficou demonstrado que a procura por oportunidades está ligada à busca por soluções de problemas. Nesta perspectiva, o participante P09 aponta que “[...] a gente vai fazendo um projeto já olhando oportunidades para outros”. Dessa forma, a busca por oportunidades permite a criação de futuros projetos, através da interação com os parceiros, que, no caso do (011).lab, são outros servidores da Prefeitura Municipal de São Paulo. Como característica empreendedora, a busca de oportunidade é apontada por Morris e Jones (1999), Currie et al. (2008) e Emmendoerfer et al. (2010).

A capacidade analítica, como característica comportamental empreendedora *ex ante*, é percebida nos relatos dos interlocutores, por meio da análise dos dados coletados na fase de exploração, que antecederam a fase de idealização e implementação do espaço de inovação.

Como característica empreendedora *ex post*, a capacidade analítica é empregada, por meio da sistematização de dados, como aponta o participante P07 “[...] eu acho que todo mundo acaba desenvolvendo um pouco lá também sistematização de dados”. A necessidade de sistematização de dados, ocorre em reuniões, pesquisa de campo, prototipação, testes dos produtos e na identificação de problemas e soluções. Assim, por meio dos projetos, as análises dos dados, qualitativos e/ou quantitativos, permitem uma leitura de ações, que podem resultar na solução dos problemas públicos.

No processo de criação do (011).lab, os interlocutores afirmam que buscaram a agenda voltada para a geração de valor público, ou seja, aquela que causa mais impacto no cidadão e/ou servidores públicos. O participante P04 afirma que “[...]a gente começou a explorar a agenda de dados abertos [...] a gente começou a explorar um monte de coisa para tentar ver o que geraria valor aqui nessa história”. Desta forma, conforme o interlocutor, o (011).lab, ao ser criado, buscou a geração de valor público como essência.

O valor público, como característica empreendedora *ex post* é traduzido para os interlocutores como ‘paixão pelo trabalho’, como aponta o participante P03 “[...] aqui todo mundo é muito apaixonado pelo trabalho, pelo laboratório e pelo setor público”. Os interlocutores, apresentaram a necessidade de fazer mudanças sociais e promover a qualidade de vida das pessoas, como



aponta o P13 “[...] uma vocação pelo setor público como propósito individual de acreditar no setor público como ator de mudanças sociais de melhoria na qualidade de vida das pessoas”.

Destaca-se que essa necessidade de gerar valor público pode ser voltada para o âmbito interno da organização, quando as transformações e mudanças ocorrem visando os servidores públicos e elas podem ser externas, quando visam os cidadãos. A geração de valor público, pode ainda ser híbrida, quando visa a melhoria para os servidores públicos e cidadãos. Como característica empreendedora, o valor público é apresentado por Morris e Jones (1999), Valadares e Emmendoerfer (2015), Morais et al. (2015), Pereira et al. (2016), Soegoto e Kadisi, (2017) e Teixeira et al. (2019).

O desenvolvimento pessoal e profissional foi apontado como característica comportamental empreendedora *ex ante* pelo participante P03 “[...] para mim foi essencial também por esse outro olhar de antropóloga de entender e de chegar, de transformar, de capacitar outras pessoas. Ela tinha esse cuidado de transferir e capacitar e fazer as pessoas crescerem”. Observa-se na fala anterior, que alguém formada em antropologia, conseguiu transferir o conhecimento e as habilidades necessárias para ajudar as pessoas no desenvolvimento profissional e conseqüentemente pessoal, por meio do estímulo à autonomia.

Na perspectiva *ex post*, o desenvolvimento pessoal e profissional é representado pela busca da aprendizagem, desta forma, a equipe está engajada em aprender e ensinar no âmbito profissional, como aponta o participante do estudo, P02 “[...] disposição para aprender e ensinar. Não só aprender, mas ensinar também porque a gente, como eu falei, nossa equipe é muito jovem”. Os i-Labs estão constantemente lidando com problemas públicos complexos, o que gera aprendizados constantes.

Como característica empreendedora o desenvolvimento profissional e pessoal é apresentado por Sousa et al. (2010), Athamneh et al. (2018) e Teixeira et al. (2019). E a capacidade de aprender e a ensinar, apresentados por Teixeira et al. (2019), Sousa et al. (2010) e Ferrarezi et al. (2018), apontam que os i-Labs são espaços de aprendizado no setor público.

A proatividade como uma característica comportamental empreendedora, classificada como perspectiva promissora foi evidenciada com base na fala do participante P06 “[...] a proatividade também era uma coisa que eu era um pouco ou não estava na minha área de conforto. Não era uma temática que eu sabia bem e aí descobri que às vezes a gente tem que ser mais proativo mesmo nos cantos que a gente não está tão confortável, não quer falar mais de propor, não ter medo de errar”. Observou-se na fala, a necessidade de mudança de mentalidade que foi possível a partir dos projetos desenvolvidos no âmbito do (011).lab. Essa mudança de mentalidade foi voltada para a proatividade, ou seja, de perceber os problemas e buscar as soluções de modo autônomo e antecipada.

A criatividade, está voltada para a capacidade de imaginar e colocar em prática. No contexto do (011).lab, por trabalhar com projetos a partir dos problemas, os servidores devem imaginar as soluções e assim buscar as metodologias necessárias para colocar em prática. Deste modo, o participante P09 aponta que “[...] todo mundo é bem criativo” no âmbito do (011).lab. Esta característica se torna importante neste ambiente, pois a necessidade de propor uma solução para os problemas públicos perpassa pela criatividade, pois estas ações quando experimentadas e implementadas, podem gerar mudanças no ambiente organizacional e/ou social. A criatividade

como uma característica comportamental empreendedora no setor público é apresentada por Emmendoerfer et al. (2010) e Wolf et al. (2011).

A curiosidade como uma característica comportamental empreendedora é expressa pelo participante P 10 que afirma “[...] essa curiosidade de buscar coisas novas, seja para quem vai propor a inovação, seja para quem vai executar”. Essas ‘coisas novas’ estão ligadas a outras iniciativas que podem ser traduzidas em conhecimento, metodologias e ações para resolver problemas públicos, o que é apontado pelo P11 como “[...] curiosidade; ter anteninhas ligadas em tudo que está se passando” A curiosidade está relacionada à procura de informações e ao interesse (em aprender ou descobrir algo novo) em relação à solução de problemas públicos.

A confiança criativa, como uma característica comportamental empreendedora, classificada como perspectiva promissora *ex post* é apontada pelo participante P13 “[...] confiança criativa, ter confiança nas suas ideias e na capacidade de executar”. Assim, a confiança criativa é a capacidade de acreditar nas ideias e executar. Destaca-se que esse executar no âmbito do i-Lab é a realização da experimentação da ideia. Presume-se que a confiança criativa tende a ser aumentada, quando as experimentações das propostas dão certo e tendem a diminuir quando ocorre o contrário.

Por fim, foi evidenciado dentro da perspectiva promissora, no âmbito *ex post* a adaptação como uma característica empreendedora desenvolvida no âmbito dos i-Labs. A adaptação pode ser desenvolvida a partir de experiências tidas no âmbito interno ou externo dos projetos de inovação, que são interdependentes. No ambiente interno ocorre pela necessidade de mudanças organizacionais e/ou de projetos, condicionadas pelos interesses dos governantes, gestores públicos, pela necessidade de enfrentamento dos problemas públicos (Emmendoerfer, 2023), ou ainda pelo apelo (pressão) dos cidadãos, das comunidades ou das mídias. Já no ambiente externo, ocorre por conta das necessidades do ambiente político, econômico e/ou social. Neste contexto, o participante P07 aponta que “[...] a equipe tem facilidade para se adaptar, então a gente está sempre tendo mudanças no nosso planejamento, na nossa estrutura e nas pessoas. Tem uma rotatividade que é alta. Agora a gente teve que passar por uma adaptação que é o teletrabalho. Eu acho que é uma equipe que sabe fazer isso bem”.

Como característica comportamental empreendedora *ex ante* classificada como desafio potencial, foram evidenciadas as capacidades de assumir riscos calculados e de experimentação. Na perspectiva *ex post*, foi evidenciada a capacidade de falar sobre os erros.

A capacidade de assumir riscos como uma característica comportamental empreendedora *ex ante*, pode ser traduzida por meio das experiências da equipe inicial e das explorações realizadas. Neste sentido, o participante P01, aponta que “[...] aprender com nossos erros e conduzir e reconduzir as organizações da administração pública para que a gente possa seguir melhorando elas”. Desta forma, as experiências passadas - e por meio dos erros - são essenciais para a criação de um i-Lab.

Como características comportamentais empreendedora *ex post*, a capacidade de assumir os riscos é traduzida, pela possibilidade de errar como apontado pelo participante P13 “[...] essa tolerância ao erro, aceitar que um projeto pode dar errado, um caminho escolhido não seja o certo e está tudo bem; recomeçar, isso é importante”. Essa abertura ao erro, se torna importante, pelo risco das propostas de projetos, apesar do planejamento realizado pelo i-Lab não dar certo. A capacidade de assumir os riscos é uma característica apontada por Cechinel (2017),

Emmendoerfer (2019); Lapolli e Gomes (2017). Contudo, se questiona quais são as formas de se gerenciar e/ou calcular os riscos no setor público?

Uma das formas evidenciada neste estudo para gerenciar e/ou calcular os riscos no setor público é por meio da experimentação. No caso do (011).lab, a experimentação, ocorreu por meio do processo de exploração, o qual permite conhecer potenciais parceiros e iniciativas de inovações. Desta forma, o P04 aponta “[...] explorar a agenda de dados abertos o Bruno já tinha uma trajetória nisso, a gente começou a explorar parcerias para fazer desafios, então a gente começou a negociar com a Fapesp para lançar um edital de PITE 3, a gente começou a explorar um monte de coisa”. Destaca-se que a exploração é uma etapa da experimentação pois, por meio dela, foram percebidas as agendas de inovação, como apontado anteriormente, as ações de 70 instituições e conseqüentemente as relações para estabelecer a criação do i-Lab.

Esta característica comportamental empreendedora *ex post*, a experimentação, apresenta-se como uma forma de lidar com os riscos, aponta McFadge (2019). Assim, o participante P09 aponta que na equipe do (011).lab “[...] fazer experimentação é uma coisa que quem passar pelo (011).lab seu *mindset* muda [...] uma característica que todo mundo adquire ao longo da experiência no lab”. A experimentação ocorre por meio de testar novas técnicas, ferramentas e metodologias que possam solucionar um problema público, o que promove a diminuição dos riscos e gera aprendizados.

Uma outra característica empreendedora *ex post*, classificada como desafio potencial é a capacidade de falar os erros, como aponta o participante P04 “[...] abertura e a capacidade de falar sobre seus problemas, sobre seus erros e compartilhar isso com as outras pessoas do time, ou seja, ter ambiente de segurança psicológica suficiente para você falar sobre os seus fracassos e construir sobre fracasso”. Presume-se que este espaço de tolerância ao erro, pode estimular os servidores que fazem parte deste ambiente de inovação a compartilhar suas experiências e aprendizados nos projetos, diminuindo a possibilidade de erros.

Na classificação de interação, as características comportamentais empreendedoras *ex ante*, são: capacidade de comunicação, rede de relacionamento, capacidade de compartilhar informação/aprendizagem e trabalho colaborativo. Estas características *ex ante*, são apontadas como aprimoradas a partir da interação nos projetos de inovação, sendo consideradas também *ex post*. Além destas, foi evidenciada a empatia, como característica comportamental empreendedora *ex post*.

A comunicação, se apresenta como uma característica comportamental empreendedora *ex ante* no contexto do *i-Lab* estudado. A comunicação foi utilizada para a interação com a equipe do *i-Lab*, atores políticos e com possíveis parceiros, possibilitando a construção de redes.

Na perspectiva *ex post*, a comunicação, como característica comportamental empreendedora, ocorre por meio do alinhamento das atividades, demonstrado pelo participante P06 “A comunicação eu acho que é um ponto importante também entre as pessoas da equipe. Fazer alinhamento constante com os projetos que são muito dinâmicos. Então a gente precisa ter essa disposição de se comunicar bem, se alinhar uma questão”. Conseqüentemente, o alinhamento como uma ferramenta da comunicação pode gerar confiança.

Na perspectiva *ex ante*, as redes de relacionamentos pessoais e profissionais, possibilitaram o trânsito na burocracia, assim como a formação de vínculos com o *i-Lab*, como menciona o participante da pesquisa P01 “[...] Então, alguns exemplos, a construção de alianças internas

dentro da secretaria a partir da construção de vínculos com os participantes dos nossos projetos, a manutenção desses vínculos que fez com que a gente fizesse um projeto e ali a gente ganhasse um aliado". Assim, a partir das relações profissionais e pessoais no âmbito da Prefeitura de São Paulo, a equipe conseguiu articular ações para a estruturação do espaço.

A rede pessoal foi um elemento importante, para identificar e trocar experiências com outras iniciativas. Segundo os participantes do estudo, um dos membros do (011).lab, veio do serviço público federal e tinha importantes contatos com pessoas ligadas a outras iniciativas de inovação, como apontado pelo participante P04 "[...] comecei a conversar com algumas pessoas da minha rede pessoal que trabalhavam com agenda [...] comecei a explorar algumas coisas com eles e a ir atrás também de referências".

Sobre a atuação em rede, uma característica comportamental empreendedora *ex post*, os interlocutores apontam a necessidade de construção de rede para realização das ações públicas, como aponta o participante P11 "[...] a gente não consegue resolver problemas complexos na administração pública sozinho, não dá. A gente tem que ter capacidade de ativar a rede". Neste sentido, o *i-Lab*, por trabalhar com problemas do cotidiano das pessoas, sejam eles servidores públicos e/ou cidadãos, está constantemente trabalhando em busca de parcerias, para poder encontrar soluções e gerar valor público. Assim, a atuação em rede é apresentada por Petridou e Spartf (2017), Resende et al. (2017) e Rivera e Landahl (2019) como uma característica comportamental empreendedora.

A capacidade de compartilhamento de informações/aprendizagem como característica comportamental *ex ante* é evidenciada neste estudo, por meio da troca de experiências dos I-Labs Gnova e o extinto MindLab da Dinamarca, como aponta o participante P02 "[...] então a gente meio que tem essas duas grandes estruturas o MindLab, o primeiro laboratório de inovação em governo que se tem notícia mais relevante e o GNova, o primeiro laboratório de inovação em governo do Brasil. Então, a gente pega essas duas estruturas de certa forma para mentorar a gente mais forte hoje". Esse compartilhamento de informações e aprendizagem, ocorreu também na etapa de exploração.

Como uma característica *ex post*, a capacidade de compartilhamento de informações/aprendizagem ocorre no (011).lab. Um dos eventos, que ocorreu em 2019, foi o Encontro Internacional de Inovação promovido pelo (011).lab, na cidade de São Paulo. Neste evento, participaram servidores de diferentes lugares do mundo, que realizaram trocas de conhecimento. Um outro projeto gerenciado pelo (011).lab é o CopiCola, apresentado pelo participante P07 "[...] a gente também tem o CopiCola, esse programa de gestão de conhecimento, em que a gente mapeia casos inovadores dentro da prefeitura. A gente faz uma pesquisa junto com esse parceiro e registra esses casos em um guia. Esse guia os servidores podem usar para replicar essa inovação". Este programa é uma ação voltada para a gestão do conhecimento, como apontado pelo participante do estudo, que identifica casos de ações inovadoras e auxilia na replicação.

O trabalho colaborativo como uma característica comportamental empreendedora está na essência do laboratório (011).lab. Uma das evidências apresentadas pelos participantes do estudo, já mencionada, é a pesquisa realizada para compreender as iniciativas de inovação pelo mundo. A busca de compreender as ações inovadoras passou por etapas de coprodução e cocriação de questionários estruturados, assim como sua aplicação. Além disso, existem relatos de que houve um trabalho inicial de formação de equipes voltadas para a colaboração, como mencionado pelo participante P03 "[...] chegar a transformar, de capacitar outras pessoas. Ela tinha esse cuidado de

transferir e capacitar e fazer as pessoas crescerem". Presume-se que esta visão de colaboração, possa ter auxiliado o desenvolvimento do i-Lab, assim como, gerou troca de conhecimento e aprendizagem, conseqüentemente levou à maturidade este espaço de inovação.

Como característica comportamental empreendedora *ex post*, o trabalho colaborativo ocorre de modo externo e interno. De modo externo, por meio da relação com o parceiro (cliente e/ou demandante), aponta o participante P06 "[...] a gente faz tudo muito junto e a gente tenta fazer com o parceiro, também de forma colaborativa, como cocriar soluções, então esse trabalho em equipe é muito importante". Desta forma, as soluções das demandas (problemas) são construídas e testadas com os parceiros, o que promove a troca ou a transferência de conhecimentos.

De modo interno, o processo de trabalho colaborativo, ocorre por meio da gestão horizontal dos projetos, que ocorre de forma coletiva, como apontado pelo participante P09 "[...] então essa coisa de fazer uma gestão horizontal dos projetos, de pensar de forma coletiva, acho que é uma característica comum [...] eu acho que a pessoa tem que ser aberta a trabalhar em conjunto com outras pessoas, tem que se comunicar bem com os colegas para que a gente possa construir as coisas juntos". Desta forma, a relação entre os membros da equipe se torna um ponto nevrálgico no cotidiano do laboratório, o que promove a confiança.

O trabalho colaborativo é uma característica comportamental empreendedora aplicada ao setor público, apontada na literatura por Wolf et al. (2011) e Teixeira et al. (2019). Vale destacar que o trabalho colaborativo é promovido pela coprodução e cocriação de soluções de problemas desenvolvidas e testadas no âmbito do i-Lab, como menciona o P08 "[...] a gente sempre tenta coconstruir a gente nunca chega com a solução pronta para o parceiro e para a parceira, porque esse é um dos maiores focos do (011).lab, não entregar uma solução pronta e sim construir junto para fazer para que as pessoas aprendam pela prática".

A empatia, foi evidenciada como uma característica comportamental empreendedora *ex post*, como apontado pelo participante P10 "[...] empatia é uma coisa que eu tenho desenvolvido bastante aqui também. A empatia permite ficar sempre atento ao que as pessoas trazem nos projetos, nos problemas para a gente conseguir resolver os problemas, não é uma característica fácil de desenvolver". A empatia como uma característica comportamental empreendedora, possui um impacto positivo nas relações interpessoais e na colaboração do trabalho em equipe, pode estimular a confiança e, conseqüentemente, a melhoria da comunicação do trabalho em equipe. Assim, a empatia deve ocorrer tanto com a equipe quanto com o público-alvo dos projetos de inovação.

Como características comportamentais empreendedoras, classificadas como formulação estratégica, na perspectiva *ex ante*, foram evidenciados o planejamento e a liderança. Na perspectiva *ex post*, foram evidenciadas as duas anteriores e a organização, visão sistêmica e gestão de projetos.

O planejamento como uma característica comportamental empreendedora utilizada de modo *ex ante*; os interlocutores apontam que fizeram estudo de perfil profissional, metodologias, assim como a compreensão dos tipos de inovação que estes espaços podem atuar. Assim, o participante P04 aponta "A equipe do laboratório fez com o Ivan tanto para desenhar e definir quem são as pessoas que a gente poderia levar para lá. Perfil e tal para ficar metodologicamente adequado quando a gente organizar atividade." De acordo com o interlocutor, no processo de criação do i-Lab o planejamento se fez necessário, incluindo a previsão de competências necessárias para

o espaço de inovação e as metodologias necessárias. Neste ambiente, o perfil empreendedor que planeje as ações e o futuro do laboratório se faz necessário.

Na perspectiva *ex post*, o planejamento é apontado como algo aprimorado no âmbito dos laboratórios de inovação. O P7 aponta que “[...] habilidade de planejamento [...] a gente acaba desenvolvendo a capacidade de adaptar esse planejamento dependendo do contexto”. O planejamento ocorre no âmbito do i-Lab pela necessidade da gestão da carteira de projetos.

O planejamento como uma característica empreendedora é apontado por Schmidt e Bohnenberger (2009), Schaefer e Minello (2017) e podem envolver atividades ligadas ao estabelecimento de metas e ações com objetivo de alcançar resultados.

A liderança, uma característica empreendedora *ex ante*, apresenta-se por meio da necessidade de ter alguém que tenha influências internas e externas. Neste caso, os interlocutores, apresentam que um dos membros da equipe inicial já era servidor público de carreira e teve o apoio político do secretário e da secretária adjunta que estavam à frente da SMIT, como aponta o P1 “[...] tinha um respaldo político da liderança, no caso do Daniel e da Mariana Sampaio. Eles foram pessoas muito importantes para criar este espaço de autorização para o funcionamento do laboratório”. Desta forma, a liderança, seja ela política ou de servidores, é importante para validar e proteger iniciativas como os i-Labs.

A liderança como uma característica *ex post* é apresentada pelos interlocutores como sendo forte pela equipe do (011).lab. Os projetos, quando contratados pelos parceiros, são designados dois servidores que se tornam líderes, sendo um líder de projetos e outro de processo. Vale destacar que, podem existir momentos em que membros dos i-Lab são líderes em um e não em outros projetos. Esse modelo de liderança é apresentado pelo participante P10 como sendo “[...] liderança adaptativa é um pouco desse lado, que às vezes você vai ser liberado e às vezes você terá que liberar. Tem que ter muito essa flexibilidade e entender quando outra pessoa vai puxar esse momento”. A liderança é apontada como uma característica empreendedora por Wolf et al. (2011) e Teixeira et al. (2019).

A organização é apontada como uma característica comportamental empreendedora desenvolvida pelos membros do (011).lab, conforme apontado pelo participante P12 “É uma coisa que a gente aprende mesmo a fazer. Porque não é a inovação, é que as coisas são soltas assim. A gente precisa de organização, cronograma também e gestão de atividades que são coisas mais tradicionais, mas são ferramentas fundamentais para fazer um processo de inovação realmente sair do papel”. O interlocutor aponta que por lidar com a necessidade de se ter uma característica voltada para a organização, que ocorre por meio do uso de ferramentas tradicionais.

A visão sistêmica é evidenciada neste estudo como uma característica comportamental empreendedora *ex post*, desenvolvida ou aprimorada no âmbito dos laboratórios de inovação no setor público. O P10 aponta “[...]visão sistêmica que elas aprendem a olhar o problema de maneiras diferentes”. Desta forma, a visão sistêmica é apresentada pelo interlocutor como uma percepção do problema que permite planejar atividades, com o uso de ferramentas.

A capacidade de gerenciar projetos, também é apontada como uma característica empreendedora desenvolvida no âmbito dos i-Labs, como apontado pelo participante P03 “[...] a equipe do laboratório aprendeu muito sobre gestão de projetos.” Assim, a equipe do i-Lab desenvolveu aprendizagem baseada em projetos. Desta forma, o conhecimento em gestão de projetos é fundamental para as ações dos laboratórios de inovação no setor público.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade da administração pública passa pela necessidade de considerar o desenvolvimento de características comportamentais empreendedoras. Os projetos desenvolvidos no (011).lab surgem por meio de problemas públicos de ordem organizacional. Desta forma, o foco do desenvolvimento de competências está voltado para os servidores públicos. Assim, as características comportamentais empreendedoras são desenvolvidas nas equipes do laboratório, como podem ser também desenvolvidas nos parceiros (beneficiados).

Os resultados revelam que as características comportamentais empreendedoras *ex ante*, classificadas como perspectivas promissoras (busca por oportunidades; capacidade analítica; busca por geração de valor público e desenvolvimento profissional e pessoal), desafio em potencial (capacidade de assumir riscos calculados; e capacidade de experimentação); interação (capacidade de comunicação; rede de relacionamento; capacidade de compartilhamento de informações/aprendizagem; trabalho colaborativo) e formulação estratégica (planejamento; liderança) são aprimoradas a partir de experiências em projetos tornando-se *ex post*.

Foram evidenciadas outras características comportamentais empreendedoras, a saber: a) perspectivas promissoras (proatividade, criatividade, curiosidade, adaptação e confiança criativa); b) Desafio em potencial (capacidade de falar sobre os erros); c) Interação (empatia); d) Formulação estratégica (organização, visão sistêmica e a gestão de projetos).

Cabe destacar que, embora essas características comportamentais empreendedoras tenham sido evidenciadas, não quer dizer que todas precisam ocorrer no âmbito dos laboratórios de inovação para o seu surgimento, da mesma forma ocorre para o desenvolvimento de modo simultâneo. Somado a isso, a classificação elaborada, aplicada e sintetizada na Figura 1 apresentada, é a principal contribuição teórica deste estudo. Todavia, tal classificação necessita ser periodicamente atualizada, bem como reaplicada e testada em outros i-Labs, inclusive em perspectiva comparada, para se avançar na construção e no aprimoramento do conhecimento sobre o objeto estudado.

Enquanto implicações práticas, este estudo possibilita a análise minuciosa das qualidades comportamentais empreendedoras requeridas e aprimoradas em um *i-Lab*, o que pode ser benéfico para a implementação de programas de capacitação com abordagens ativas, visando o desenvolvimento de pessoas intraempreendedoras no setor público. Além disso, é possível considerar essas características ao criar um *i-Lab*. No entanto, é importante salientar que as qualidades empreendedoras nem sempre estão presentes em todos os indivíduos, podendo estar ligadas a fatores internos e externos.

Assim, conclui-se que os *i-Labs*, são espaços que utilizam de características comportamentais empreendedoras existentes, oriundas de experiências anteriores dos envolvidos. Assim como promovem o desenvolvimento e aprimoramento de características comportamentais empreendedoras por meio de suas ações e projetos.

A principal limitação desse estudo foi a aplicação da entrevista durante a pandemia do coronavírus SARS-COV-2 e suas variantes, que causou a doença conhecida como COVID-19, e exigiu o isolamento social das pessoas, não permitindo a realização da coleta de dados de forma presencial no *i-Lab* estudado, com mais pessoas e frequência de interações com os participantes da pesquisa. A despeito da amostragem ter sido pequena, os resultados da pesquisa revelaram

evidências sobre o objeto estudado, trazendo insights que precisam ser analisados em outros i-Labs e organizações públicas.

Portanto, de forma não exaustiva, recomenda-se: a) um estudo sobre as características comportamentais empreendedoras nos parceiros dos laboratórios de inovação; b) mapeamento de características comportamentais empreendedoras a partir do prêmio de inovação promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, Brasil.

## AGRADECIMENTOS

Ao fomento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil – CNPq. Adicionalmente, estendemos nossa gratidão as sugestões e recomendações dos editores e dos avaliadores anônimos da Revista PRETEXTO, reiterando a efetiva contribuição para o desenvolvimento das ideias e refinamento científico deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Alberti, V. (2005). *Manual de história oral*. FGV Editora.
- Athamneh, S., Al-Balas, S., & Taamneh, M. (2018). Entrepreneurship in Jordanian public sector organisations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(3), 267-285. <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2018.093460>
- Bardin, L. (2020). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Capella, A. C. N. (2016). Um estudo sobre o conceito de empreendedor de políticas públicas: Ideias, Interesses e Mudanças. *Cadernos EBAPE*, 14, 486-505. <https://doi.org/10.1590/1679-395117178>
- Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? In P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 15-32). ENAP/IPEA.
- Cechinel, E. (2017). Intraempreendedorismo na administração pública: o caso de um profissional vanguardista na educação. *Anais do XVII Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul*. UFSC.
- Chamba, L. T., & Chazireni, B. (2021). Intrapreneurship as a strategic renewal option for state-owned enterprises: The case of parastatals in Zimbabwe. *Journal of Public Administration*, 56(4), 842-853.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12th ed.). AMGH Editora LTDA.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x>
- Emmendoerfer, M. L. (2019). *Inovação e empreendedorismo no setor público*. ENAP. <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.4236804>
- Emmendoerfer, M. L. (2023). Inovação e empreendedorismo no setor público: um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 12(2), 277-305. <https://doi.org/10.5585/podium.v12i2.22581>
- Emmendoerfer, M. L., & Valadares, J. L. (2011). Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. *Revista de Ciências da Administração*, 13(30), 88-117. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n30p88>
- Emmendoerfer, M. L., Olavo, A. V. A., Carvalho Junior, J. R. A., & da Silva Junior, A. C. (2022). Laboratórios de inovação no setor público e aproximares com agencias internacionais. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 17(2), 139-153. <https://doi.org/10.18359/ries.5761>



- Emmendoerfer, M. L., Valadares, J. L., & Hashimoto, M. (2010). Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(2), 144-156. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20100902002>
- Ferrarezi, E., Lemos, J., & Brandalise, I. (2018). *Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação*. Brasília: ENAP.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisas* (5th ed.). Atlas.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information & libraries journal*, 26(2), 91-1. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Karnsomdee, P. (2022). Contribution to resource, administration, and public entrepreneurship on organizational development of local organization. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25(1), 1-11.
- Kingdon, J. (2003). *Agendas, alternatives, and public policies* (3rd ed.). Harper Collins.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1057/emr.2010.1>
- Lapolli, É., & Gomes, R. K. (2017). Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, 31(90), 127-142. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190009>
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Princeton. Van Nostrand.
- McFadgen, B. K. (2019). Connecting policy change, experimentation, and entrepreneurs. *Ecology and Society*, 24(1). <https://doi.org/10.5751/ES-10673-240130>
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Morais, M. C. A., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M. L., & Resende, T. C. (2020). Quais as evidências do empreendedorismo no setor público? Uma análise da produção científica internacional. *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, 9(9), 454-474. <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10868362>
- Morais, M. C. A., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., & Tonelli, D. (2015). Polissemias do empreendedorismo no setor público. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(1), 26-53. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i1.200>
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), 71-91. <https://doi.org/10.1177/104225879902400105>
- Olavo, A. V. A., Emmendoerfer, M. L., Silva Junior, A. C., & Moraes, M. C. (2020). Métodos científicos em estudos sobre empreendedorismo no setor público: uma revisão sistemática de literatura. Anais do XI EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. ANEGEPE.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1995). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público* (5th ed.). MH Comunicação.
- Pereira, I. M., de Oliveira, D. R., Valadares, J. L. & Emmendoerfer, M. L. (2016). Comportamento Empreendedor No Setor Público: Análise Comparada De Dois Presidentes Do Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(2), 51-76. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i2.338>
- Petridou, E., & Sparf, J. (2017). For safety's sake: The strategies of institutional entrepreneurs and bureaucratic reforms in Swedish crisis management, 2001-2009. *Policy and Society*, 36(4), 556-574. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1369677>
- Pineda-Bautista, D., Pérez-Aguilar, D., & García-Serna, E. (2023). Principales características de los emprendedores como próximos desarrolladores e impulsores de la economía. *Revista Ciencia Agraria*, 2(1), 18-26. <http://dx.doi.org/10.35622/j.rca.2023.01.002>
- Prefeitura Municipal de São Paulo. (2023). *Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia: avanços e marcos da inovação pública e da tecnologia na prefeitura de São Paulo 2017 - 2022*. Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT). <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7621>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. *Revista de Administração*, 41(4), 419-430. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400006>

- Resende, T. C., Emmendoerfer, M. L., Valadares, J. L., & Lima, A. A. T. de F. de C. (2017). Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil. *Revista de Administração da UFSM*, 10(2), 318-337. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465910251>
- Rivera, J. D., & Landahl, M. R. (2019). An environment conducive to bureaucratic innovation?: Exploring the potential for public entrepreneurship within FEMA. *Journal of Urban Management*, 8(2), 272-281. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.03.001>
- Sano, H. (2020). *Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais*. ENAP.
- Schaefer, R., & Minello, I. F. (2017). Mentalidade Empreendedora: O Modo De Pensar Do Indivíduo Empreendedor. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 495-524. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i3.422>
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450-467. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007>
- Silva, M. V. G., Meza, M. L. F. G., Oliveira, A. G., & Procopiuck, M. (2018). Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(2), 67-114. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>
- Silva-Junior, A. C., & Emmendoerfer, M. L. (2023). Innovation Labs in South American Governments: Congruencies and Peculiarities. *BAR-Brazilian Administration Review*, 20, e220173. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220173>
- Silva-Junior, A. C., Emmendoerfer, M. L., & Olavo, A. V. A. (2022). Comunidades, Negócios, Governos e Laboratórios de Inovação: uma questão de lógica?. *Anais do IX Encontro de Administração Pública da ANPAD*. ANPAD.
- Soegoto, A. S., & Kadis, R. E. (2017). Entrepreneurial Government Attitude Towards The Performance of Local Government Officials. *Etikonomi*, 16(2), 207-220. <https://doi.org/10.15408/etk.v16i2.4968>
- Sousa, J. L. de, Paiva Junior, F. G. de, & Lira, Z. B. (2010). A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. *Gestão & Planejamento-G&P*, 11(2), 337-354.
- Souza, C. O. D., & Chieza, R. A. (2017). A arrecadação tributária no município de Glorinha/RS de 2001 a 2014: limites e possibilidades. In D. J. DeMarco, J. F. Meira, & R. Bordin (Orgs.). *Gestão Pública Municipal* (pp. 101-132). Evangraf.
- Teixeira, T. S., Andrade, D. M., Alcântara, V. de C., & Oliveira, N. K. de. (2019). Inovação e empreendedorismo: Um caso no setor público. *Revista Pretexto*, 20(1), 57-71. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.5609>
- Thorpe, A., & Rhodes, S. (2018). The Public Collaboration Lab Infrastructuring Redundancy with Communities-in-Place. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(1). <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.008>
- Valadares, J. L., Alcântara, V. de C., Vilas Boas, A. A., & Emmendoerfer, M. L. (2018). The discourses of entrepreneurship in Brazilian public administration: critical analysis of a contemporary experience. *Revista de Administração da UFSM*, 10(6), 990-1008. <https://doi.org/10.5902/1983465913412>
- Valadares, J. L., Emmendoerfer, M. L., & Silva Junior, A. C. (2023). Empreendedorismo no Setor Público (ESP): Esboçando Sentidos e (des) construindo o conceito para a Gestão Municipal. *Administração de Empresas em Revista*, 2(33), 82-112. <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6194>
- Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (2005). *Pesquisa qualitativa em administração*. FGV.
- Wolf, S. M., Machado, E., Melo, M. B., Franzoni, A. M. B., & Candido, M. S. (2011). Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal De Santa Catarina-UFSC. *Anais do IX Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul*. UFSC.

## “SHHHH! NÃO DIGA UMA PALAVRA!” QUAIS OS MOTIVOS PARA O SILÊNCIO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO? ITINERÁRIOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

“SHHHH! DON'T SAY A WORD!” WHAT ARE THE REASONS FOR INDIVIDUAL SILENCE IN THE WORKPLACE? PATHWAYS, CHALLENGES, AND OPPORTUNITIES

MICHEL BARBOZA MALHEIROS

Universidade Federal de Santa Maria - campus Palmeira das Missões  
malheirosmb@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0001-7076-4258>

VANESSA PIOVESAN ROSSATO

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

MÉROLI SACCARDO DOS SANTOS

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

ROGER DA SILVA WEGNER

Universidade Federal de Santa Maria  
rswegnerr@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-2034-8034>

TAÍS DE ANDRADE

Universidade Federal de Santa Maria  
tais0206@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7870-6909>

### RESUMO

**Objetivo:** A partir de uma lacuna identificada na literatura, este estudo busca analisar o panorama de estudos na *Web of Science* sobre o silêncio no trabalho e identificar os motivos que levam os indivíduos a ficar em silêncio no trabalho, a partir dos itinerários da produção científica internacional. Além disso, esta análise inspirou a proposição de uma agenda com novos desafios de pesquisa.

**Originalidade/valor:** Esta pesquisa sinaliza um esforço inicial em mapear o campo do silêncio no trabalho a partir dos itinerários de pesquisa e que avança nas investigações de temas emergentes no campo da gestão, principalmente no cenário brasileiro. Ainda, foi possível identificar e sistematizar os motivos que levam os trabalhadores a ficarem em silêncio, o que inspirou a proposta de um modelo conceitual. Os resultados aqui coligidos podem servir como um diagnóstico para gestores compreenderem este fenômeno e seus efeitos nas organizações.

**Design/metodologia/abordagem:** Este estudo trata de uma revisão sistemática da literatura com abordagem descritiva e qualitativa, realizada na base de dados da Web of Science. Os 57 artigos foram analisados por meio do *Software RStudio* (*bibliometrix* e *biblioshiny*) e *software VOSviewer*.

**Resultados:** A partir da revisão foi possível realizar um mapeamento dos itinerários da produção científica internacional, destacando o perfil das publicações e análise da estrutura conceitual da temática por meio do acoplamento bibliográfico, sendo possível identificar os motivos dos indivíduos para o silêncio enquadrados em um modelo conceitual. Além disso, também realizou-se a análise de evolução temática e, por fim, uma agenda de pesquisa para estudos futuros foi desenhada.

**Palavras-chave:** silêncio no trabalho, motivos para o silêncio, revisão sistemática.

## ABSTRACT

**Objective:** *Based on a gap identified in the literature, this study aims to analyze the landscape of studies on workplace silence in the Web of Science database and identify the reasons why individuals remain silent at work, following the pathways of international scientific production. Additionally, this analysis inspired the proposal of an agenda outlining new research challenges.*

**Originality/value:** *This research represents an initial effort to map the field of workplace silence through research pathways, advancing investigations into emerging topics in the field of management, particularly within the Brazilian context. Moreover, the study identified and systematized the reasons why employees remain silent, inspiring the proposal of a conceptual model. The findings presented here can serve as a diagnostic tool for managers to better understand this phenomenon and its effects on organizations.*

**Design/methodology/approach:** *This study employed a systematic literature review with a descriptive and qualitative approach, conducted using the Web of Science database. A total of 57 articles were analyzed using RStudio software (*bibliometrix* and *biblioshiny* packages) and VOSviewer software.*

**Findings:** *The review enabled the mapping of international scientific production pathways, highlighting publication profiles and analyzing the conceptual structure of the topic through bibliographic coupling. It was possible to identify the reasons for individual silence, framed within a conceptual model. Furthermore, a thematic evolution analysis was conducted, culminating in the design of a research agenda for future studies.*

**Keywords:** *workplace silence, reasons for silence, systematic review.*

## 1 INTRODUÇÃO

A disposição dos trabalhadores em expressar sugestões, ideias e informações relacionadas ao trabalho é vital para o funcionamento eficaz das organizações (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao & Meng, 2022). Contudo, estudos anteriores evidenciam que, em muitos casos, os trabalhadores optam por manter-se em silêncio diante de questões laborais (Brinsfield, 2013; Hao et al., 2022). Este comportamento, conhecido nas organizações como silêncio no trabalho, refere-se a um fenômeno no qual os indivíduos retêm intencionalmente as suas opiniões e precauções sobre circunstâncias do trabalho (Pinder & Harlos, 2001). A ocorrência do silêncio no trabalho repre-

sentença não apenas uma hesitação individual, mas também um fenômeno que pode impactar negativamente o ambiente organizacional.

O silêncio, muitas vezes, tem sido negligenciado nos estudos organizacionais ou percebido unicamente como a ausência de 'voz' (Vu & Fan, 2022). Todavia, estudos indicam que os trabalhadores escolhem permanecer em silêncio por motivos complexos, destacando duas razões principais. Em primeiro lugar, a relutância em falar pode ser atribuída à percepção de que a expressão vocalizada é associada a aspectos negativos, ameaçadores e conflitantes (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Em segundo lugar, por razões estratégicas, de proteção a informações confidenciais (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Xu, Loi & Lam, 2015).

Mesmo diante dos esforços de algumas organizações em promover a participação ativa dos indivíduos na expressão de suas opiniões e sugestões, assim como na abertura dos processos decisórios, é notório que muitos trabalhadores ainda optem pelo silêncio, seja de forma intencional ou por receio de como suas sugestões podem ser percebidas pelos pares (Chou & Chang, 2020). Por essa razão, autores como Duan, Bao, Huang e Brinsfield (2018) apontam que o silêncio é uma disposição individual influenciada por fatores relacionados ao trabalho, liderança e crenças organizacionais existentes.

Por conseguinte, estudos anteriores sinalizam que alguns motivos que levam os trabalhadores a permanecerem em silêncio incluem os seguintes aspectos: medo de retaliação, evitar conflitos com outro colega e a gerência não estar interessada em ouvir opiniões (Brinsfield, 2013). O silêncio no trabalho, como indicado no estudo de Chou e Chang (2020), pode levar a resultados disfuncionais, como comportamentos e práticas antiéticas. Além disso, a liderança pode exercer forte influência para o silêncio, como é o caso da liderança autoritária (Xu, Loi & Lam, 2015; Duan et al., 2018).

As investigações sobre os motivos que levam os trabalhadores ao silêncio podem aumentar a compreensão da comunidade científica e gestores sobre as situações em que os indivíduos têm algo a dizer, mas permanecem em silêncio (Brinsfield, 2013; Tutar & Erdem, 2021). Estes motivos representam uma forma de 'ver' as diferentes formas de silêncio e que podem servir como um catalisador para as investigações do silêncio por uma gama mais ampla de motivos que podem se expandir para além da retenção das informações como a literatura indica (Brinsfield, 2013; Vu & Fan, 2022). Além disso, os estudos sinalizam a necessidade de análise mais aprofundada do fenômeno por meio da descoberta de motivos que por vezes pode ser benéfico para as organizações (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Embora na literatura seja identificada a revisão sistemática de Dehkharghani, Paul, Maharati e Menzies (2022), que revela os antecedentes, consequentes, abordagens metodológicas, contextos de pesquisas, variáveis mediadoras e moderadoras do silêncio dos trabalhadores, a mesma não destaca quais os motivos que levam os trabalhadores a adotarem este comportamento.

Com base nesse contexto, Milliken, Morrison e Hewlin (2003) explicam que descobrir os motivos do silêncio é essencial, pois o silêncio pode minar a tomada de decisão, pode reduzir a correção de erros quando identificados (o indivíduo que opta pelo silêncio, contribui para que um erro possa não ser corrigido) e pode diminuir as percepções de confiança na organização e entre colegas. Por outra lente, o silêncio também pode ser encorajado em muitas situações, especialmente pela proteção de informações confidenciais (Vu & Fan, 2022).

A partir dessas lacunas identificadas, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: “Como se caracteriza o panorama de estudos na *Web of Science* sobre o silêncio no trabalho e quais são os motivos para o silêncio do indivíduo no trabalho?”. Assim sendo, o objetivo do estudo consiste em analisar o panorama de estudos na *Web of Science* sobre o silêncio no trabalho e identificar os motivos que levam os indivíduos a ficar em silêncio no trabalho, a partir dos itinerários da produção científica internacional. Além disso, esta análise inspirou a proposição de uma agenda com novos desafios de pesquisa.

Espera-se que este estudo possa fornecer importantes *insights* para gestores e organizações na busca por ambientes de trabalho pautados em maior abertura para que os trabalhadores possam socializar opiniões e ideias que podem ser valiosas e contribuir para a eficácia e desempenho organizacional. Outrossim, este estudo contribui para o campo temático do silêncio no trabalho ao mapear o campo, identificar lacunas que inspiraram novos direcionamentos e por sistematizar os motivos que levam os trabalhadores ao silêncio dispostas em um modelo conceitual. Ademais, com os resultados aqui elucidados, espera-se que a temática seja introduzida na agenda de pesquisas do campo do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas no Brasil.

## 2 SILÊNCIO NO TRABALHO

O estudo do silêncio exige uma compreensão cuidadosa de sua complexidade e dos desafios que surgem ao explorar esse fenômeno multifacetado, especialmente no contexto organizacional (Morrison & Milliken, 2000; Hao et al, 2022). O silêncio organizacional é conceituado como a retenção intencional de informações, sugestões, inquietações ou questionamentos por parte dos colaboradores (Johannesen, 1974; Morrison & Milliken, 2000) e tem suas raízes em disciplinas como sociologia, psicologia, ciência política e, principalmente, ciência da comunicação, revelando-se como uma entidade inerentemente subjetiva e individual, influenciada por fatores situacionais e ambientais (Knoll et al., 2021).

A literatura inicialmente focou no silêncio como a omissão de informações e a falta de comunicação entre funcionários e gestores (Morrison & Milliken, 2000). Entretanto, devido à crescente necessidade de comunicação eficaz em ambientes organizacionais complexos e competitivos, a abordagem evoluiu para investigar as intrincadas dinâmicas e antecedentes do silêncio no ambiente organizacional (Brinsfield, 2013; Sherf, Parke & Isaakyan, 2021; Hao et al., 2022). Assim, os estudos passaram a tratar o silêncio como um fenômeno multidimensional, com inúmeros fatores influenciadores e consequências potenciais (Tangirala & Ramanujan, 2008; Brinsfield, 2013; Hao et al., 2022).

O silêncio dos colaboradores engloba um amplo espectro de comportamentos comunicativos no ambiente laboral, que incluem expressar ou suprimir preocupações e opiniões. Expressar-se envolve levantar questões, denunciar e discordar com base em princípios, enquanto o silêncio consiste em ocultar tais informações, exemplificado extremamente pela decisão de um funcionário de deixar a organização em vez de se manifestar (Morrison & Milliken, 2000).

Para melhor entender o conceito, é necessário diferenciá-lo de outros fenômenos, como a ausência de fala ou voz. Enquanto o silêncio se refere à decisão consciente de não compartilhar informações valiosas devido ao medo de represálias ou preocupação com a imagem profissional, a ausência de fala pode ocorrer pela falta de atenção ou ausência de algo relevante para comunicar (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Além disso, o silêncio do trabalhador difere da ausência de voz, que decorre das percepções dos colaboradores quanto à falta de oportunidades para expressar suas opiniões no ambiente laboral, por estar relacionado a características estruturais dos procedimentos e políticas estabelecidos pelas autoridades organizacionais e não à intenção dos mesmos em não falar sobre problemas ou oportunidades (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

O silêncio no trabalho pode ser classificado em quatro categorias principais: quiescente, aquiescente, defensivo e prosocial (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). O silêncio quiescente ocorre quando os funcionários retêm informações por preocupações pessoais, como medo de retaliação ou danos à imagem profissional. Em contraste, o silêncio aquiescente surge da percepção de que expressar preocupações seria inútil, pois a organização não está disposta a mudar ou não é receptiva (Tangirala & Ramanujam, 2008). Já o silêncio defensivo é caracterizado pela retenção de informações, opiniões ou preocupações com a intenção de proteger os próprios interesses ou evitar possíveis consequências negativas, como retaliação ou conflito (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Esse tipo de silêncio pode ser prejudicial à organização, uma vez que impede o fluxo de informações e a identificação de problemas que podem afetar a eficácia organizacional (Rai & Agarwal, 2018).

Por outro lado, o silêncio prosocial refere-se à retenção de informações com a intenção de beneficiar a organização ou seus membros (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Funcionários podem optar pelo silêncio prosocial por diversas razões, como acreditar que a expressão de preocupações possa prejudicar o moral da equipe, atrasar a tomada de decisões ou criar conflitos desnecessários (Qian, Schreurs & Jawahar, 2021). Embora o silêncio prosocial possa ter intenções positivas, também pode resultar em consequências indesejadas, como a perpetuação de práticas ineficientes ou injustas (Tangirala & Ramanujam, 2008). Knoll e Van Dick (2013) ainda definem um quarto tipo, o silêncio oportunista, como a retenção estratégica de informações no trabalho para obter benefícios pessoais, mesmo que isso possa causar danos a outros.

Dentre as principais razões para o silêncio, destacam-se o medo de retaliação, a percepção de inutilidade, a falta de confiança na liderança e as preocupações com a imagem pessoal (Brinsfield, 2013; Tangirala & Ramanujam, 2008). Fatores culturais e sociais, como a tendência a evitar conflitos e a preferência por hierarquias, também podem influenciar o silêncio no ambiente de trabalho (Knoll et al., 2021). Além disso, características do ambiente de trabalho, como a estrutura organizacional e o clima, desempenham um papel importante no silêncio dos trabalhadores (Tangirala & Ramanujam, 2008). A liderança é um fator crucial nesse contexto, com estilos autoritários de liderança sendo associados a um maior silêncio dos funcionários (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Adicionalmente, crenças pessoais, como a percepção de justiça organizacional, podem afetar a propensão dos trabalhadores a optar pelo silêncio (Kökalan, 2018). Se os funcionários percebem que a organização trata a todos de maneira justa e imparcial, é menos provável que se envolvam em comportamentos de silêncio defensivo ou quiescente.

Para abordar efetivamente o silêncio no ambiente de trabalho, as organizações devem promover uma cultura de abertura e comunicação. A liderança deve encorajar a expressão de opiniões e preocupações, além de fornecer um ambiente seguro para que os funcionários compartilhem informações sem medo de retaliação (Pope, 2019). Algumas estratégias para promover uma cultura de comunicação aberta incluem a criação de canais de comunicação formais e informais, a capacitação dos líderes em habilidades de comunicação e feedback, e a implementação de programas de treinamento para conscientizar os funcionários sobre os diferentes tipos de silêncio e suas consequências (Tangirala & Ramanujam, 2008).

Também é fundamental que as organizações abordem as causas do silêncio no ambiente de trabalho, como o medo de retaliação e a percepção de futilidade (Brinsfield, 2013). Isso pode ser feito por meio da promoção da transparência na tomada de decisões, a demonstração de empatia e apoio à diversidade de opiniões, e o estabelecimento de sistemas de recompensa que valorizem a contribuição construtiva e o compartilhamento de informações (Morrison, 2014). Além disso, as organizações devem estar atentas às diferenças culturais e sociais que podem influenciar o silêncio no ambiente de trabalho (Knoll et al., 2021). A compreensão e o respeito pelas diferenças culturais são fundamentais para promover um ambiente inclusivo e colaborativo, no qual todos os funcionários se sintam à vontade para expressar suas opiniões e preocupações.

Em resumo, o silêncio é um fenômeno complexo e multifacetado que pode ter implicações significativas para a eficácia e o desempenho das organizações. Ao reconhecer os diferentes tipos e antecedentes do silêncio, utilizando métodos inovadores de mensuração, pesquisadores e organizações podem desenvolver e adotar estratégias e práticas eficazes para minimizar seus efeitos negativos para abordá-lo de forma proativa em prol de um ambiente laboral saudável, produtivo e inovador, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e ouvidos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo descritivo e qualitativo trata de uma revisão sistemática da literatura (RSL). Para a condução da revisão, é adotado o protocolo de Templier e Paré (2015) que é dividido em seis estágios: i) formulação do problema de pesquisa; ii) pesquisa da literatura; iii) triagem dos artigos por meio de critérios de inclusão/exclusão; iv) avaliação da qualidade da literatura; v) pertinência dos artigos; e f) análise dos dados e divulgação do conhecimento.

No primeiro estágio, é iniciado o planejamento da RSL, bem como a definição das estratégias de busca. Inicialmente é definido o problema e objetivo de pesquisa, assim como a escolha da base de dados, a saber: *Web of Science*. No segundo estágio, formula-se as *strings* de busca avançada no título (TI), realizada em março de 2023, para acessar a literatura disponível sobre a temática investigada, sendo expressa da seguinte maneira: TI=(("employee silence\*" OR "silence at work\*" OR "workplace silence\*" OR "organi?ational silence\*" OR "silence on employee\*"). Os resultados retornaram, 169 artigos.

Seguindo para o terceiro estágio do protocolo, ocorre a triagem dos artigos, aplicando dois critérios de inclusão: i) tipo documental (*articles*) e ii) área de pesquisa (*management* e *business*). Assim, obteve-se 57 estudos. Ressalta-se que para se ter maior abrangência do campo, não foram estabelecidos limites temporais.



Por conseguinte, optou-se por não adotar o quarto estágio do protocolo, referente à qualidade da literatura. Por se tratar de um tema contemporâneo e emergente (Hao et al., 2022; Jungst, 2023) para o campo da gestão, restringir ainda mais o *corpus*, pode comprometer a descoberta de novos conhecimentos necessários para a compreensão deste fenômeno. Para o estágio sobre a pertinência dos artigos, todos os 57 estudos foram analisados pela leitura integral, verificando a sua aderência quanto a temática e áreas de investigação. Assim, todos os estudos foram elegíveis para dar segmento ao próximo e último estágio do protocolo de RSL. Por fim, no último estágio, inicia-se a análise dos dados. Nesta etapa, foram utilizados o *software RStudio* desenvolvido na linguagem R, por Aria e Cuccurullo (2017), e que faz o uso dos pacotes ‘*bibliometrix*’ e ‘*biblioshiny*’ para a realização das análises bibliométricas e de conteúdo do *corpus*. Para estes autores, as vantagens do uso do *bibliometrix* e *shiny*, referem-se as análises robustas que os pacotes proporcionam, além de caracterizar uma amostra quanto à sua estrutura conceitual, intelectual e social. O *software VOSviewer* também foi utilizado, principalmente por ‘desenhar’ uma amostra de revisão em mapas de redes que ligam estudos, autores, temáticas e redes de co-citação (Van Eck & Waltaman, 2010).

Com isso, os *softwares* utilizados proporcionaram o uso das seguintes técnicas de análise:

- i. Acoplamento bibliográfico – revela as associações de grupos e tendências de pesquisa, sinalizando o que a ciência diz sobre um determinado campo (Van Eck & Waltman, 2010). Além disso, permite medir a relação entre os artigos baseados nas referências em comum (Grácio, 2016). Para os autores supracitados, esta análise também revela os estudos com proximidade teórica e metodológica, agrupando-os em *clusters*, além de retratar como é concebida a estrutura intelectual de determinado domínio científico.
- ii. evolução temática – permite a análise de como uma determinada temática evoluiu ao longo dos anos, podendo fazer uma análise geral ou mais ampla, assim como uma análise por eixos temporais definidos (Aria & Cuccurullo, 2017).
- iii. perfil das publicações – os pacotes *bibliometrix* e *shiny*, oferecem uma visão geral dos artigos da amostra (top 5 mais citados, distribuição anual das publicações, afiliações, autoria, produção por país e periódicos).

Destarte, a Tabela 1, traz uma síntese do protocolo de pesquisa.

Tabela 1. Síntese do protocolo de pesquisa da revisão sistemática da literatura

#	Estágios	Descrição	n
1	Problema	Como se caracteriza o panorama de estudos na <i>Web of Science</i> sobre o silêncio no trabalho e quais são seus efeitos na vida dos trabalhadores?	-
2	Pesquisa da literatura	<i>Web of Science</i> e definição das <i>strings</i> de busca envolvendo o silêncio no trabalho. Sem definição de limites temporais.	169
3	Triagem	Critério de inclusão: tipo documental ( <i>article</i> ) e área de pesquisa ( <i>management</i> e <i>business</i> ).	57
4	Avaliação de qualidade	Optou-se por não utilizar nenhum parâmetro para se ter maior compreensão possível do campo de pesquisa.	-
5	Pertinência dos artigos	Todos os estudos estão enquadrados nos critérios de inclusão e elegíveis para a análise.	57
6	Análise dos dados	<i>Software RStudio</i> ( <i>bibliometrix</i> e <i>biblioshiny</i> ) e <i>software VOSviewer</i> .	57

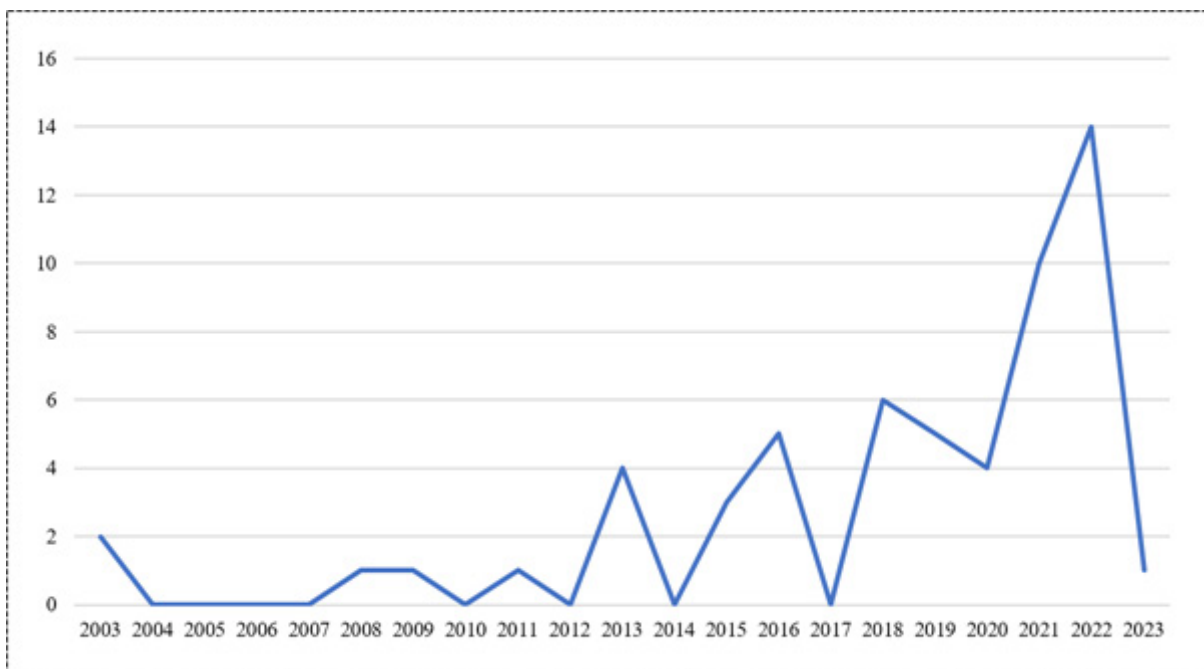
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Frente ao exposto, a análise viabilizou retratar o panorama do campo de estudos indexados à *Web of Science*, por meio dos itinerários de pesquisas, sinalizando os efeitos do silêncio na vida dos trabalhadores e, por fim, o delineamento de uma agenda com desafios futuros.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ITINERÁRIOS DE PESQUISA SOBRE O SILÊNCIO NO TRABALHO

O *corpus* textual pode ser caracterizado da seguinte forma: a) abordagem de pesquisa – qualitativo (17,54% - 10 estudos) e quantitativo (82,46% - 47 estudos), o que indica que nenhum estudo multimétodo foi encontrado, o que é uma oportunidade para futuras pesquisas que queiram vislumbrar uma compreensão mais aprofundada do fenômeno; b) tipo de pesquisa – teórico-empírico (91,23% - 52 estudos) e teórico (8,77% - 5 estudos); c) periódicos – 38 periódicos publicaram os 57 estudos do *corpus*, sendo o destaque para o *German Journal of Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Nursing Management* e *Personnel Review*, ambos com quatro publicações cada. Para a distribuição anual das pesquisas, é possível observar na Figura 1 um cenário de pesquisas que se iniciam no ano de 2003, apresentando *hiatos* temporais entre 2002-2007, além de que o maior pico de publicações se concentra entre o período de 2021 (10 estudos) e 2022 (14 estudos), revelando o crescente interesse da comunidade científica na temática investigada.

Figura 1. Distribuição anual das pesquisas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com isso, considerando o último ano de investigações, em 2022, concentram-se estudos que investigaram o silêncio no trabalho a partir da reflexividade e autodescentralização (Vu & Fan, 2022), justiça e criatividade (Ölçer & Coşkun, 2022), desenvolvimento de escala sobre o

silêncio em agências de viagens (Choi & Hyun, 2022), liderança paradoxal e voz do trabalhador (Sulphey & Jasim, 2022), aprendizagem (Atalla, Elamir & Zeid, 2022), supervisão abusiva e propriedade psicológica (Islam, Asif, Jamil & Ali, 2022), carreira (Jing, Zeng, Xu, Yin, Ogbu & Huang, 2022), insegurança no trabalho (Yu, Liu & Xu, 2022), cinismo organizacional e percepção de suporte (Al-Abbrow, 2022), antecedentes e consequentes (Hao et al. 2022), estresse, energia e liderança ambidestra (Wu et al. 2022), ostracismo no trabalho (Yao, Ayub, Ishaq, Arif, Fatima & Sohail, 2022), identidade moral e responsabilidade social corporativa (Yan, Guo, Zhou, Xie & Ma, 2022) e risco do trabalho, conflito e comportamento responsável (Yu, Xie & Huang, 2022). Com o exposto, é possível sinalizar as principais tendências que figuram o contexto atual de pesquisas sobre o silêncio no trabalho. Vale ressaltar que o aumento de publicações ocorreu no contexto da pandemia da Covid-19, o que pode justificar esse interesse na temática. Contudo, nenhum dos estudos aborda diretamente o impacto que a pandemia representou na condução das investigações, mencionando esse contexto apenas como um limitador para a coleta presencial de dados.

Referente a autoria dos artigos, um total de 193 autores escreveram os 57 artigos do *corpus*, sendo caracterizados quanto a autoria em colaboração (95,34% - 184 autores distribuídos entre 48 estudos) e autoria única (4,66% - 9 autores). Por conseguinte, referente à a produção por país, figuram o *top 5*, China (freq. 34), Estados Unidos (freq. 19), Turquia (freq. 13), Paquistão (freq. 10) e Alemanha (freq. 8). Além disso, é interessante sinalizar que o Brasil não aparece no *ranking* de países que produziram estudos sobre a temática. Com isso, é sugerido a realização de produções em contexto nacional sobre a temática investigada.

Destarte, a Tabela 2 revela os *top 5* artigo mais citados do *corpus*, podendo extrair dados como autores, títulos dos artigos, abordagem metodológica, principais contribuições e número total de citações.

Tabela 2. *Top 5* artigos mais citados sobre o silêncio no trabalho

<b>Autores/ ano</b>	<b>Títulos</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Principais contribuições</b>	<b>Citações</b>
Van Dyne, Ang e Botero (2003)	<i>Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs</i>	Teórico Qualitativo	Reflexões sobre a origem e motivos para o silêncio e a voz do indivíduo.	813
Milliken, Morrison e Hewlin (2003)	<i>An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why</i>	Teórico-empírico Qualitativo	O motivo mais citado para permanecer em silêncio no trabalho, foi o medo de ser visto ou rotulado negativamente e, conseqüentemente, prejudicar relacionamentos valiosos.	766
Tanjirala e Ramanujan (2008)	<i>Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate</i>	Teórico-empírico Quantitativo	Quando o clima de justiça processual é maior, os efeitos dos antecedentes que inibem o silêncio (e.g. identificação do grupo, comprometimento) eram mais fortes.	325

Autores/ ano	Títulos	Abordagem	Principais contribuições	Citações
Xu, Loi e Lam (2015)	<i>The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member Exchange interact to influence employee silence</i>	Teórico-empírico Quantitativo	Trabalhadores agredidos recorrem ao silêncio no ambiente de trabalho devido à sensação de esgotamento emocional e da percepção de liderança abusiva.	170
Brinsfield (2013)	<i>Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures</i>	Teórico-empírico Quantitativo	Desenvolvimento e validação de uma escala sobre silêncio no trabalho emergindo seis dimensões: ineficaz, relacional, defensivo, tímido, desengajado e desviante.	139

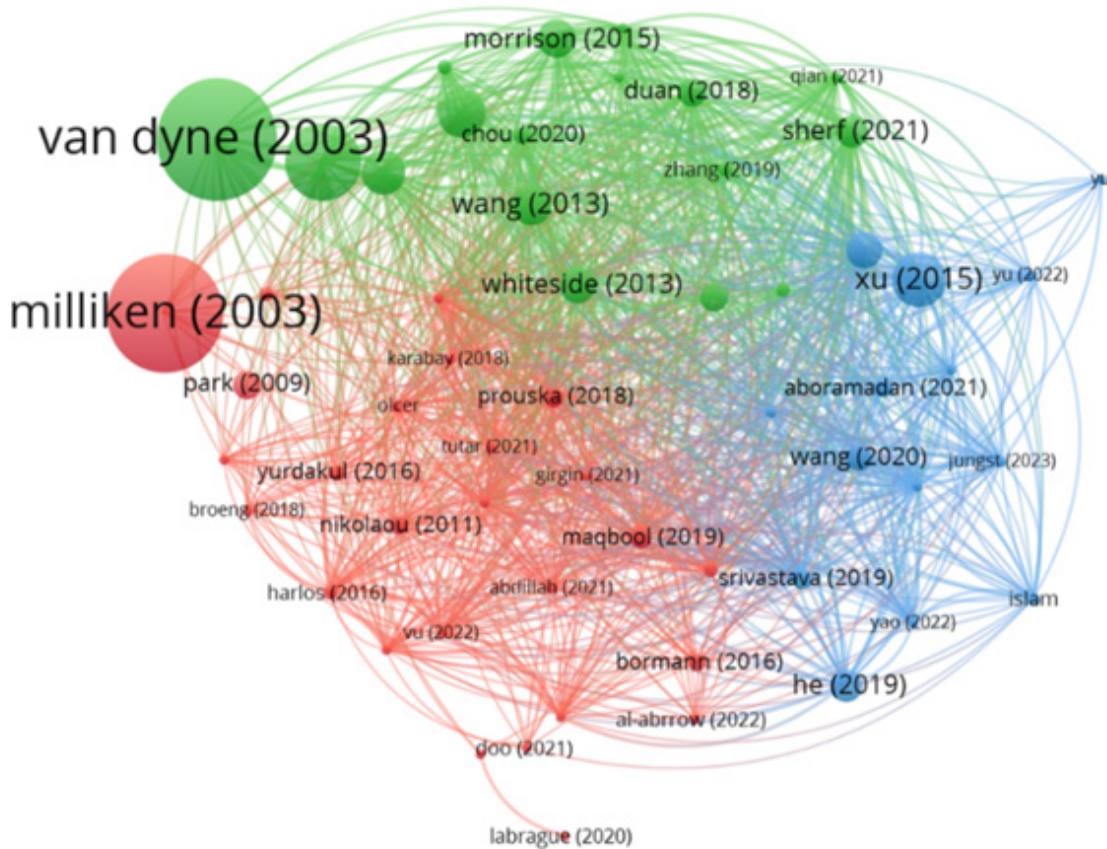
Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2023).

Com base nos dados elucidados na Tabela 2, percebe-se que dentre os cinco mais citados do *corpus*, apenas um é de cunho teórico que também se caracteriza como o primeiro estudo a ser desenvolvido sobre a temática investigada. Com isso, Van Dyne, Ang e Botero (2003) conduziram uma revisão sobre a voz e o silêncio dos trabalhadores, partindo da tese que os trabalhadores expressam a sua voz, por meio de ideias, opiniões e sugestões e, em outras vezes, eles escolhem reter suas ideias e opiniões, evocando comportamentos de silêncio. Para os autores, naquele período, pouco se sabia sobre o que leva trabalhadores a expressarem a sua voz e a ficar em silêncio. Como o foco desta revisão é o silêncio, ressalta-se que na perspectiva destes autores, conceituações tradicionais enfatizam o silêncio como um comportamento relativamente passivo, podendo ser consciente, intencional ou proposital. Algumas formas de silêncio podem ser estratégicas, como por exemplo, quando um trabalhador está protegendo informações confidenciais da organização ou de colegas de trabalho (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Xu, Loi & Lam, 2015).

Por conseguinte, os demais estudos, testam hipóteses empiricamente, trazendo importantes e relevantes evidências para o campo científico do silêncio, bem como a construção e validação de uma escala para mensurar o construto em seis dimensões distintas. Além disso, no eixo temporal de 2003-2023, nenhuma revisão sistemática sobre o campo foi encontrada. Assim, a realização desta pesquisa justifica-se em virtude de ser introduzida na literatura um mapeamento dos itinerários, identificação de lacunas com a proposição de uma agenda com novos desafios, além de ser destacado os motivos que levam os trabalhadores a ficar em silêncio.

Destarte, com a intenção de caracterizar a estrutura intelectual do *corpus*, a Figura 2 apresenta a análise de acoplamento bibliográfico, realizada a partir do VOSviewer.

Figura 2. A estrutura intelectual do corpus pelo acoplamento bibliográfico



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Figura 2, revela que o campo do silêncio no trabalho é formado por três *clusters*, a saber: *cluster 1* (na cor vermelha, nomeado de causas do silêncio e o papel da liderança), *cluster 2* (na cor verde, nomeado de silêncio e voz do trabalhador) e *cluster 3* (na cor azul, nomeado de silêncio e supervisão abusiva). No *cluster 1*, concentram-se estudos com o foco principal em explorar as causas do silêncio no ambiente organizacional e o papel dos líderes nesta conjuntura. O estudo de Milliken, Morrison e Hewlin (2003) é o artigo com maior força de ligação entre os estudos deste *cluster*, haja vista a sua grande representatividade para o campo. De acordo com os autores, o silêncio, em certa medida, é oriundo do 'medo' de os trabalhadores conversarem com líderes sobre quaisquer assuntos referentes ao trabalho (Vu & Fan, 2022). Já o estudo de Park e Keil (2009), revela que as causas para o silêncio se referem as estruturas e/ou políticas organizacionais, as práticas gerenciais e a dissimilaridade demográfica entre trabalhadores e gestores/líderes existentes nas organizações. Estas causas, influenciam diretamente na promoção de um clima de silêncio, fazendo com que os trabalhadores não se sintam à vontade em relatar más notícias ou apresentar ideias para os processos organizacionais (Bormann & Rowold, 2016). Buscando descobrir evidências para combater estas causas do silêncio, Saaed, Akhtar e Hussain (2021), sinalizaram que trabalhadores emocionalmente inteligentes, são mais propensos a não se envolverem em comportamentos silenciosos. Contudo, embora tenham constatado uma relação positiva, os autores ainda descobriram que trabalhadores que tenham inteligência emocional, podem manipular o comportamento de outros colegas de trabalho, visando atender interesses próprios.

No *cluster 2*, concentram-se estudos focados em investigar a manifestação do silêncio e da voz dos trabalhadores. O estudo teórico de Van Dyne, Ang e Botero (2003), é o que apresenta maior força de ligação no *cluster*, assim como nos *clusters 1 e 3*. Considerando que este estudo é o mais citado do *corpus*, sua principal contribuição para o campo, reside na diferenciação entre o conceito de silêncio e da voz, e na caracterização de três tipos de silêncio (aquiescente, defensivo, pró social). Nesse sentido, os estudos deste *cluster*, investigam empiricamente as relações entre voz e silêncio. Qian, Schreus e Jawahr (2021), sinalizaram que o comprometimento do trabalhador, enquanto uma variável contextual que pode explicar os motivos que levam o indivíduo a manifestar voz e silêncio, têm menos probabilidade de reter informações que são importantes para a realização das tarefas, viabilizando maiores manifestações de voz. Tais evidências, sinalizam que o comprometimento afetivo com os outros incentiva a voz e evita o silêncio. Os comportamentos de silêncio são aflorados, principalmente, na ausência de fortes laços sociais (Brinsfield, 2013; Qian, Schreus & Jawahr, 2021) e em contextos de esgotamento físico e mental (Sherf, Parke & Isaakyan, 2021). De modo geral, os estudos deste cluster evidenciam que o silêncio se equivale, essencialmente, a ausência do comportamento de 'voz' dos trabalhadores.

Finalmente, no *cluster 3*, há a concentração de estudos com o foco dos efeitos da supervisão abusiva para o silêncio do trabalhador. Neste *cluster*, há um consenso de que quanto maior a supervisão abusiva sobre os trabalhadores, maior será o seu comportamento de silêncio. O estudo de Xu, Loi e Lam (2015), que apresenta a maior força de ligação entre os estudos, sinalizou que os trabalhadores que sofrem algum tipo de agressão no trabalho recorrem ao silêncio devido às percepções de esgotamento que determinada situação pode causar. Este contexto, pode influenciar diretamente no engajamento do indivíduo (Wang, Hsieh & Wang, 2020) e aumentar as chances de sofrimento psicológico (Rai & Agarwal, 2018). De acordo com os autores supracitados, os trabalhadores podem nutrir sentimentos de raiva e frustração ao vivenciarem o assédio no trabalho oriundo da supervisão abusiva. O estudo de Srivastava, Jain e Sullivan (2019), corrobora estas evidências, todavia, os autores salientam que o uso consciente do silêncio pode ser um recurso estratégico de denúncia e de redução dos efeitos negativos deste comportamento. Em linhas gerais, as pesquisas que contemplam o *cluster 3*, direcionam um olhar mais sensível para os efeitos do silêncio na vida dos trabalhadores e atentam que as organizações devem incorporar regras ou políticas para punir comportamentos abusivos e aprimorar a importância da prática positiva da liderança.







Destarte, ao descrever como é concebida a estrutura intelectual do campo do silêncio no trabalho e após uma cuidadosa análise dos artigos do *corpus*, na sequência, é possível destacar os motivos que levam os trabalhadores ao silêncio. Deste modo, Van Dyne, Ang e Botero (2003), propõem que existem diversas razões pelas quais os trabalhadores ficam em silêncio no trabalho e, por exemplo, muitos indivíduos ficam em silêncio porque não possuem uma opinião formada sobre um determinado assunto ou porque são coagidos a ficar em silêncio (Qian, Schreus & Jawahr, 2021), e também porque possuem medo de manifestarem alguma ideia ou opinião (Rai & Agarwal, 2018). Para Milliken, Morrison e Hewlin (2003), alguns motivos referem-se ao medo de ser rotulado por 'falar algo errado' ou simplesmente o 'medo' de se manifestar.

Todavia, o silêncio não é de todo ruim. De acordo com Van Dyne, Ang e Botero (2003), quando o trabalhador decide ficar em silêncio para proteger informações organizacionais importantes, se tem benefícios frente a potenciais concorrentes. Estes autores, ainda sinalizam que o comportamento de silêncio para proteger informações pessoais de colegas de trabalhos também

revela uma abordagem benéfica da temática, no sentido de fortalecer relações sociais e interpessoais no trabalho. Por essa razão, estes autores, sugeriram que o silêncio é multidimensional e possui facetas negativas e positivas. Com isso, três tipos de silêncio podem ser identificados na literatura: i) silêncio aquiescente – refere-se a retenção ativa de ideias relevantes para o trabalho, baseados na submissão e/ou resignação; ii) silêncio defensivo – referente à retenção de ideias para se proteger pelo sentimento de medo das consequências de se falar algo desagradável ou indesejado; e, iii) silêncio pró social – que se refere ao silêncio para beneficiar os outros e a organização (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). De acordo com estes autores, estes tipos de silêncio podem melhor compreender os motivos do silêncio e, no mesmo sentido, podem ser enquadrados em três características comportamentais, a saber: i) comportamento desengajado – sensação de se sentir incapaz de fazer a diferença; ii) comportamento autoprotetor – oriundo da sensação de medo ou de que está em risco; e, iii) comportamento orientado aos outros – baseado na cooperação.

Frente ao exposto e com a análise do *corpus* textual, o Quadro 1, apresenta um modelo conceitual de interface entre os tipos de silêncio enquadrados nas categorias comportamentais e os motivos, identificados na literatura, que levam os trabalhadores a ficar em silêncio.

Quadro 1. Modelo conceitual sobre os motivos que levam os indivíduos ao silêncio no trabalho

	Silêncio aquiescente	Silêncio defensivo	Silêncio pró social
<b>Motivos para o silêncio</b>	 Reter informações propositalmente; Feedback negativo; Distância do poder; Conformidade; Supervisão abusiva; Experiências negativas no trabalho (e.g. assédio); Sensação de não ser capaz de fazer a diferença; Individualismo.	 Sensação de medo e esgotamento físico ou mental; Conformidade; Omitir fatos importantes para a organização; Omitir opiniões por não saber sobre determinado assunto e/ou não ter opinião formada; Medo de se comprometer; Individualismo; Ausência de 'voz'.	 Proteger informações confidenciais da organização; Proteger informações pessoais de colegas de trabalho; Proteger recursos físicos de interesse externo; Proteger o capital intelectual de interesse externo.
			
	<b>Comportamento desengajado</b>	<b>Comportamento autoprotetor</b>	<b>Comportamento orientado aos outros</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Van Dyne, Ang e Botero (2003) e Sulphrey (2020).

Ao visualizar o Quadro 1, percebe-se que os tipos do silêncio refletem aspectos comportamentais dos indivíduos e que podem interferir nas suas atitudes. Para além destes, Milliken, Morrison e Hewlin (2003) reconheceram que podem existir inúmeros motivos, mas ao considerar os estudos do *corpus*, estes foram os motivos mencionados com maior frequência. Na perspectiva destes autores e de Brinsfield (2013), o silêncio pode ser bastante funcional, à medida que os trabalhadores não irão falar de todos os problemas o tempo todo, pois causaria desordem e bagunça. Ao considerar o modelo, pode-se inferir que o silêncio não significa a ausência da voz, como pesquisas anteriores em outras áreas propuseram (Sulphey, 2020), mas que envolve a sensação de medo em 'falar' por considerar que uma opinião não é boa o suficiente ou o indivíduo não possui conhecimento sobre determinado assunto ou, ainda, está simplesmente protegendo informações importantes da organização.

Nesse sentido, organizações em que não buscam gerenciar os motivos do silêncio dos trabalhadores estão suscetíveis a consequências que podem comprometer o alcance de objetivos e resultados organizacionais desejados, por exemplo: i) disfunção organizacional – o silêncio pode atrapalhar o processo de comunicação, afetando projetos, planejamento, conflitos, inibir o pensamento inovador e comprometer o funcionamento geral da organização; e, ii) descaso do trabalhador: o silêncio pode levar ao descaso, afetando processos de mudança e diretamente no desenvolvimento da organização, podendo, ainda, aumentar comportamentos indesejados (Chou & Chang, 2020).

Ao conhecer os motivos que levam os trabalhadores ao silêncio, o estudo de Milliken, Morrison e Hewlin (2003) revelou que os participantes consideram que uma cultura sem apoio pode contribuir para que os trabalhadores fiquem em silêncio. Por isso, é essencial que as organizações promovam uma cultura aberta à voz dos trabalhadores por meio de práticas organizacionais efetivas. No mesmo estudo, foi identificado que trabalhadores mais jovens são mais propensos a temer que suas contribuições não tenham credibilidade para serem levadas a sério em comparação aos trabalhadores mais experientes. Uma das medidas para evitar essa percepção seria a promoção de uma cultura de inclusão, onde todas as opiniões são valorizadas e apreciadas, independentemente da idade ou nível de experiência. Além disso, proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo, como treinamentos e *workshops*, pode aumentar a confiança dos trabalhadores. Outra medida importante refere-se ao *feedback* construtivo e ao reconhecimento, para garantir que esses trabalhadores se sintam valorizados e respeitados (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Knoll et al., 2021; Vu & Fan, 2022).

Chou e Chang (2020) apontaram que muitos gestores não apenas desejam que os trabalhadores estejam dispostos a falar, mas também valorizam a voz dos trabalhadores. Por essa razão, esses autores refletiram sobre a importância de criar práticas de gestão de pessoas em que essa preocupação e valorização dos gestores sejam passadas aos indivíduos de forma clara e objetiva, para que eles se sintam dispostos a falar e a contribuir com o sistema organizacional (Yao et al., 2022).

Embora gestores encorajem seus trabalhadores a falarem, muitos indivíduos optam pelo silêncio por diversas razões, como supervisão abusiva (Wang et al., 2020), assédio e ostracismo no trabalho (Yao et al., 2022), entre outros aspectos. A supervisão abusiva representa um estressor



no local de trabalho, ameaçando e esgotando os recursos pessoais dos indivíduos, diminuindo seu engajamento e satisfação (Wang et al., 2020). Isso sugere que os líderes devem se comprometer a evitar comportamentos abusivos que levem os indivíduos ao silêncio. Além disso, os líderes organizacionais podem reduzir a ocorrência de supervisão abusiva no trabalho, fornecendo supervisão adequada e ética (Wang et al., 2020). Outra medida a ser realizada refere-se à incorporação de comportamentos saudáveis de supervisão nas avaliações de desempenho gerencial do supervisor, a fim de desencorajar a supervisão abusiva no trabalho (Wang et al., 2020; Ölçer & Coşkun, 2022).

Por conseguinte, as organizações também podem investir em práticas organizacionais direcionadas aos relacionamentos interpessoais (Vu et al., 2022). Os gestores podem encorajar a amizade no ambiente de trabalho, buscando estimular os indivíduos a trabalharem em equipe e a expressarem suas opiniões, sugestões e preocupações por meio de relações de troca social confiáveis e saudáveis. A presença de amigos pode quebrar o silêncio dos trabalhadores e estimular maior proatividade e a intenção de expressar suas vozes (Hao et al., 2022; Ölçer & Coşkun, 2022).

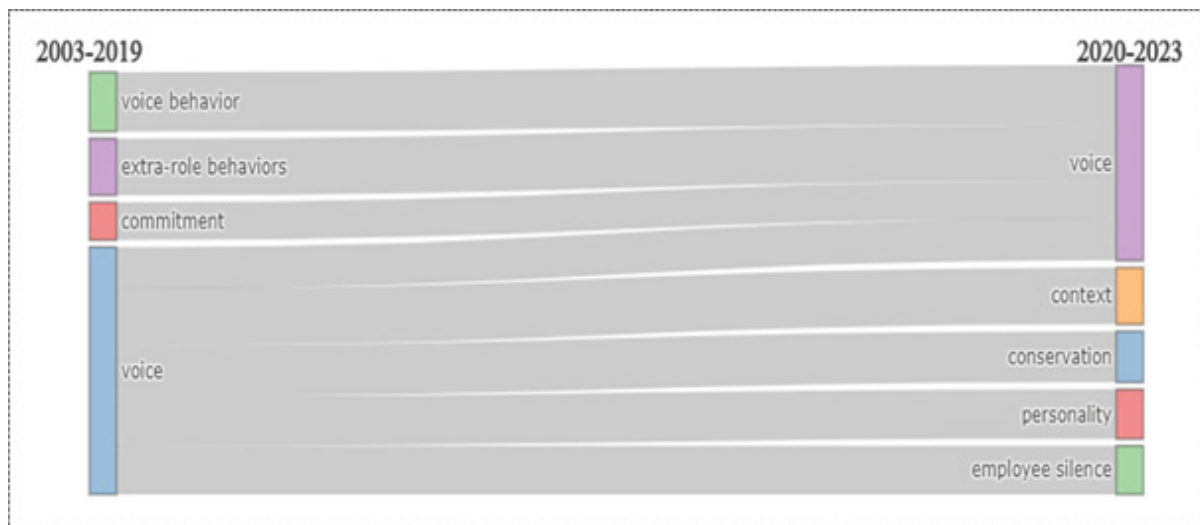
Destarte, as organizações têm buscado medidas para evitar que os trabalhadores fiquem em silêncio propositalmente (silêncio aquiescente) ou em silêncio defensivo. Elas podem considerar, em suas medidas, a faceta positiva do silêncio. O silêncio pró-social exerce efeitos incrementais positivos na satisfação e no desempenho da tarefa e da própria organização. Isto é, ficar calado no trabalho pode ser benéfico e estratégico quando os trabalhadores são guiados por razões pró-sociais, como proteger a organização e informações confidenciais (Hao et al., 2022). Nesse contexto, o desafio reside em identificar quando o silêncio é pró-social ou prejudicial.

Para Whiteside e Barclay (2013), adotar uma perspectiva de silêncio pode ajudar as organizações a identificar barreiras e condições limítrofes que podem aumentar a compreensão sobre o fenômeno e sua relação com o contexto do trabalho. Por exemplo, para melhorar a aprendizagem organizacional, os líderes precisam encorajar os indivíduos a expressar suas ideias e, ao mesmo tempo, identificar o que os está impedindo de fazê-lo quando decidem ficar em silêncio.

Em linhas gerais, parece haver um consenso na literatura de que uma das principais medidas que as organizações podem adotar para evitar o silêncio é encorajar os trabalhadores a falarem. Por outro lado, considerando o silêncio e seus benefícios positivos, também há o encorajamento do silêncio pró-social como forma de proteger a organização. Embora o silêncio seja um fenômeno complexo, compreender a sua natureza ajudará a promover melhores práticas organizacionais para estabelecer um clima de trabalho aberto à comunicação e com trabalhadores dispostos a contribuir ativamente para o sistema organizacional.

Destarte, ao conhecer a estrutura intelectual deste campo de estudos, também se faz necessário conhecer como a temática evoluiu ao longo dos anos. Conhecer esta evolução, possibilita compreender que temáticas contribuíram para a institucionalização internacional de pesquisas na área da Administração e, em especial, no campo da Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. A Figura 3, retrata esta análise.

Figura 3. Evolução temática do silêncio no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do primeiro eixo temporal (2003-2019), é possível identificar que o silêncio no trabalho foi amplamente investigado com os comportamentos de voz (*voice*, *voice behavior*) o que justifica uma boa parcela de estudos com o enfoque de pesquisas dedicadas ao conceito de que o silêncio é um comportamento manifestado pela ausência da voz (Brinsfield, 2013; Hao et al., 2022). Todavia, esta foi uma base conceitual que sustentou as razões que levam os trabalhadores a ficarem em silêncio e que não necessariamente implica a ausência de voz.

Já para o segundo o eixo temporal (2020-2023) (*voice*, *employee silence*), é notório que as investigações com o mesmo enfoque prevaleceram, revelando que as pesquisas do silêncio em associação com a voz do indivíduo é uma tradição do campo. Isto sugere que ao mesmo tempo que é uma vertente propulsora do campo, é, da mesma forma, um tema básico, mas que contribui para o desenvolvimento da temática. Além disso, o tema "*personality*", indica um corpo crescente de estudos dedicados a investigar os antecedentes do silêncio (Chou & Chang, 2020).

Ao conhecer a estrutura intelectual do campo, os motivos que levam os indivíduos ao silêncio, evolução temática e medidas para promover um melhor clima de trabalho, o silêncio surge como uma questão importante à qual os gestores devem estar atentos. A razão pela qual os trabalhadores preferem ficar em silêncio é uma questão complexa e apresenta um dilema (Ölçer & Coşkun, 2022). Por essa razão, os gestores devem identificar as fontes e os motivos do silêncio com precisão e, se gerenciado com sucesso, pode fornecer resultados positivos para os negócios (Ölçer & Coşkun, 2022; Vu et al., 2022).

Ademais, na sequência, a partir da análise dos artigos, lacunas de pesquisa foram encontradas, lançando luz para a proposta de uma agenda com direcionamentos futuros.

#### 4.1 “EU POSSO ME MANIFESTAR AGORA?”: CAMINHOS A SEREM PERCORRIDOS

Há diversos caminhos a serem explorados neste campo de pesquisa, haja vista que muito não se sabe sobre as situações em que os trabalhadores têm – ou não – algo para dizer. Além disso, os caminhos aqui delimitados podem contribuir para a constituição de uma base de conhecimento sobre o assunto. O estudo de Van Dyne, Ang e Botero (2003), postula que o silêncio e a voz são comportamentos complexos e se baseiam em motivos mistos. Assim, explorar os múltiplos motivos do silêncio ainda é um caminho promissor de pesquisas, buscando explorar a face negativa e positiva da temática para a vida dos trabalhadores e das organizações (Choi & Hyun, 2022).

As descobertas do estudo internacional de Knoll et al. (2021) revelam motivos do silêncio em 33 países diferentes, lançando luz para as diferenças culturais que podem influenciar o silêncio. Na perspectiva destes autores, trabalhadores homens e que possuem *status* mais elevado são mais propensos a ultrapassar as barreiras do silêncio do que as mulheres. Com isso, sugerem estudos que investiguem por quais razões a mulher é mais inclinada para o silêncio do que os homens, incluindo o gênero como variável moderadora em modelos integrativos que busquem trazer evidências para tal. Além disso, a duplicidade de papéis das mulheres, altas cargas de trabalho e o conflito trabalho-família devem ser explorados na relação com o silêncio. Esta lacuna identificada, também foi reforçada na revisão de Dehkharghani et al. (2022). Para estes autores, estudos baseados em gênero e para a comunidade LGBTQIAP+ podem avançar na literatura, principalmente ao identificar as diferenças do silêncio, desafios e barreiras enfrentadas.

Considerando que estudos prévios da amostra desta revisão não incluíram grupos historicamente marginalizados e/ou excluídos como participantes, é imperativo conduzir pesquisas que possam identificar as causas e consequências do silêncio na vida desses trabalhadores. Com isso, algumas reflexões podem instigar futuras pesquisas, a saber: qual é a percepção dos trabalhadores sobre a eficácia das políticas antidiscriminatórias na sua organização, buscando evitar a permanência do silêncio na sua rotina? Qual é o efeito dos *workshops* de sensibilização sobre racismo, homofobia, etarismo e xenofobia na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e aberto ao diálogo? Quão eficazes são os canais de comunicação para que os trabalhadores expressem suas preocupações?

Knoll et al. (2021) exploraram discussões de gênero, mas há uma necessidade substancial de investigar mais profundamente como o silêncio afeta mulheres trans, por exemplo, e as implicações desse silêncio em suas vidas e ambientes de trabalho. Reflexões adicionais são necessárias para compreender a natureza complexa do silêncio. Além disso, como estudos adicionais, também podem ser sugeridas investigações sobre como as organizações estão promovendo uma cultura de comunicação aberta e que dê voz a esses indivíduos no trabalho.

Ao considerar a face positiva e estratégica do silêncio, Qian, Schreurs e Jawahar (2021) sugerem que há momentos em que o silêncio pode ser benéfico, como por exemplo, ao proteger questões importantes e sigilosas da organização e colegas de trabalho e, até mesmo, proteção ao capital humano e criativo da organização. Assim, estudos que investiguem se os diferentes focos de comprometimento podem dar origem aos tipos de silêncio aquiescente ou pró social.

Por conseguinte, o estudo de Sulphrey (2020) refletiu sobre os aspectos positivos e negativos do silêncio. Para o autor, estudos que busquem ampliar a face positiva do silêncio são bem-vindos, à medida que pode ser benéfico e essencial em certos momentos da vida organizacional e para equipes de trabalho. Isto posto Brinsfield (2013) e Srivastava, Jain e Sullivan (2019) atentam que o campo do silêncio ainda carece de entendimento aprofundado sobre o caráter multinível do silêncio. Há diferenças entre o silêncio individual, de equipes e da organização? A organização em si, pode ficar em silêncio? Quais são as características das organizações silenciosas? E quando as equipes decidem ficar em silêncio? Quais os impactos e reflexos do silêncio em equipe nas organizações? São algumas questões que estudos futuros podem responder.

Outrossim, Chou e Chang (2020) buscaram identificar os antecedentes do silêncio e descobriram que os traços de personalidade, disposição e até mesmo um motivo pessoal podem influenciar o silêncio. Para os autores a busca por antecedentes pode ajudar a encontrar novos caminhos para a compreensão deste fenômeno tão complexo da vida organizacional. Na agenda de Dehkharghani et al. (2022), além da descoberta dos antecedentes, os autores sugerem pesquisas com variáveis moderadoras e/ou mediadoras podem aumentar o conhecimento das consequências do silêncio.

O estudo de Pope (2019) refletiu que os trabalhadores são livres para expressar suas emoções, opiniões e precauções sem medo de ser repreendidos. Todavia, a autora sinaliza o importante papel de se criar uma cultura em que o diálogo é ativamente encorajado e não reprimido. Nesse sentido, estudos que possam compreender o papel da cultura frente ao silêncio são essenciais, à medida que esta tem uma importante função em aproximar o indivíduo da organização e não de afastar.

Embora a pandemia não tenha sido foco dos estudos do *corpus* é essencial refletir sobre o período pós-pandêmico e como o mesmo moldou e modificou as relações de trabalho. Devido ao isolamento social muitos trabalhadores se distanciaram uns dos outros ao trabalharem no regime de *home office* podendo gerar um novo tipo de silêncio: o silêncio interpessoal. Com isso, estudos que investiguem vertentes teóricas que possam embasar esse 'novo' conceito podem enriquecer o escopo teórico da temática, bem como enriquecer o modelo conceitual apresentado. Em adição à novos caminhos, Dehkharghani et al. (2022) também sinalizaram oportunidades de investigações na era pós-pandêmica para analisar novos processos, problemas, desafios, padrões, escalas, paradigmas e métodos envolvidos à temática do silêncio.

Além disso, algumas reflexões dão luz à necessidade de uma compreensão mais ampla do silêncio do trabalhador a partir das seguintes problemáticas: para quem o silêncio é direcionado?; qual a intenção por trás do silêncio?; qual o importante papel da gestão de pessoas no gerenciamento (se possível) do silêncio?; qual é o papel da comunicação no gerenciamento do silêncio?; em contexto brasileiro, quais são os significados atribuídos ao silêncio?; é possível criar políticas e práticas de gestão de pessoas que incentivem a voz do trabalhador, buscando resgatar ambientes mais humanizados e positivos para se trabalhar?; quais os impactos do silêncio em organizações com fins não lucrativos?.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho consistiu em analisar o panorama de estudos na *Web of Science* sobre o silêncio no trabalho, e identificar os motivos que levam os indivíduos a ficar em silêncio no trabalho. Como produto do artigo, algumas reflexões sobre os delineamentos do tema emergem com o passar do tempo. Primeiramente, pelos dados identificou-se um avanço da teoria, à medida que os estudos pioneiros trabalhavam o silêncio apenas como ausência de voz ou fala, contudo, o silêncio não pode ser reduzido a isso, pois a ausência de voz é uma base que sustenta as pessoas a ficarem em silêncio, o que não implica consequentemente no silêncio no trabalho.

Ao fazer uma linha do tempo, os estudos mais recentes, indicam que o silêncio é uma decisão consciente de não compartilhar informações com os demais colegas de trabalho. Salienta-se que são diversos os motivos pelos quais as pessoas optam pelo silêncio, ora pela sensação de sua fala não ser útil e não agregar na organização, ora por medo de se comprometer, e até mesmo por querer proteger informações confidenciais da organização. Cada motivo desses representa uma dimensão do silêncio organizacional que são respectivamente: silêncio aquiescente, silêncio defensivo e silêncio pró social.

Ressalta-se que normalmente o silêncio é visto como algo pejorativo justamente pelos efeitos que podem causar no comportamento dos colaboradores, como fora mencionado na literatura, tais como: a diminuição do engajamento, falhas na comunicação, inibição de comportamentos proativos e inovadores, e em casos mais extremos, o *turnover*, à medida que os colaboradores deixam a organização ao invés de quererem se manifestar. Esses efeitos são de fato prejudiciais, no entanto, há um caminho a ser explorado sobre o silêncio organizacional, que constitui no silêncio dos colaboradores como uma forma de manter seguras informações sigilosas da organização, informações estas, que se fossem explanadas poderiam causar algum tipo de conflito, o que consequentemente, acarretaria em outros problemas organizacionais. Portanto, a literatura sinaliza espaço para estudos vindouros que desejam focar no lado positivo e benéfico do silêncio.

Cabe a organização o papel de reduzir o silêncio nocivo ao construir um ambiente com clima mais aberto e uma cultura de comunicação. Esse comportamento prospectivo da organização é um fator essencial na redução desses tipos de comportamentos, que podem decorrer de fatores situacionais e ambientais, reforçado pela literatura, haja vista que muitos permanecem em silêncio por não possuírem laços sociais e estarem situados em ambientes de esgotamento físico e mental. O papel da organização é essencial nessa conjuntura, já que conforme a estrutura intelectual da presente pesquisa identificou que os estudos focam no medo dos trabalhadores e como uma supervisão abusiva coaduna para o silêncio organizacional. Por isso, é preciso um olhar sensível da organização perante a esse tipo de situação, posto que muitas pessoas vivem nesse cenário devido a um esgotamento emocional que o contexto de trabalho em que estão inseridas proporciona.

Acerca das limitações do trabalho, destaca-se principalmente a utilização de uma única base de dados. Sugere-se que estudos futuros que pretendam investigar o que já foi pesquisado sobre o tema ampliem essa abordagem, realizando buscas em outras bases de dados internacionais e nacionais, o que pode fornecer, inclusive, estudos comparativos sobre o panorama de estudos em contexto internacional e em contexto nacional.

Em linhas gerais, o trabalho contribui para o campo, à razão que propõe uma agenda de pesquisas para autores que desejam estudar as interfaces do silêncio no trabalho ao reforçar a sua importância no comportamento organizacional, uma vez que a sua prevalência em nível negativo interfere na eficiência e eficácia do processo organizacional. Além disso, constatou-se uma linha ascendente de artigos publicados sobre o tema nos últimos anos, o que mostra ser um assunto bem aceito pela academia e que traz importantes reflexões principalmente sobre os motivos que levam as pessoas a ficarem em silêncio. Percebe-se algumas carências e alguns problemas que podem ser melhores explorados ao passo que sinaliza a importância do debate desse tema para a organização como um todo ao estimular a criação de medidas que visem mitigar as consequências pejorativas, podendo avançar na agenda de estudos do silêncio no campo da gestão.

## NOTA:

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES e do IFRS para a realização desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Al-Abrow, H. A. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: moderator role of perceived support. *Journal Of Management & Organization*, 28(4), 754-773.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an r-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal Of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Atalla, A. D. G., Elamir, H., & Zeid, M. A. G. A. (2022). Exploring the relationship between organisational silence and organisational learning in nurses: a cross-sectional study. *Journal Of Nursing Management*, 30(3), 702-715.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: a moderated mediation model of employee silence. *German Journal Of Human Resource Management*, 30(3-4), 225-245.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal Of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Choi, J. O., & Hyun, S. S. (2022). Development of employee silence scale in travel agencies. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 52, 208-218.
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020). Employee Silence and Silence Antecedents: a theoretical classification. *International Journal Of Business Communication*, 57(3), 401-426.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2022). Employee silence in an organizational context: a review and research agenda. *European Management Journal*, 1, 1-14.
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal Of Management & Organization*, 24(1), 62-80.
- Grácio, M. C. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 21(47), 82-99.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal Of Business And Psychology*, 37(5), 1039-1063.

- Islam, T., Asif, A., Jamil, S., & Ali, H. F. (2022). How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership. *Vine Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, 1-20.
- Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K. O., & Huang, J. (2022). Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, ahead-of-print, ahead-of-print.
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: a plea for communication research. *Western Speech*, 38(1), 25-35.
- Jungst, M. (2023). Technological complexity and employee silence: the buffering role of social support. *Human Systems Management*, 42(1), 41-53.
- Knoll, M et al. International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 1-30.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706.
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2022). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society And Business Review*, 1-25.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: an integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-69.
- Pope, R. (2019). Organizational Silence in the NHS: hear no, see no, speak no. *Journal Of Change Management*, 19 (1), 45-66.
- Qian, S., Schreurs, B., & Jawahar, I. J. (2021). Multiple foci of commitment and employee silence: a role theory perspective. *German Journal Of Human Resource Management*, 35(4), 467-494.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence. *Personnel Review*, 47(1), 226-256.
- Saeed, S., Akhtar, N., & Hussain, S. (2021). Bloom to Gloom-Emotional Intelligence and Employee Silence: an empirical study from pakistan. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(12), 497-507.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing Voice and Silence at Work: unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy Of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Srivastava, S., Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045-1060.
- Sulphey, M. M. (2020). Elucidation of the concept of organisational silence. *Middle East J. Of Management*, 7(3), 282.
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2022). Paradoxical leadership as a moderating factor in the relationship between organizational silence and employee voice: an examination using sem. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 457-481.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Communications Of The Association For Information Systems*, 37(6), 112-137.
- Tutar, H., & Erdem, A. (2021). Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit. *Upravlenets*, 12(2), 102-118.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.

- Vu, M. C., & Fan, Z. (2022). Sounds of Silence: the reflexivity, self-decentralization, and transformation dimensions of silence at work. *Journal Of Management Inquiry*, 31(3), 307-325.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Wang, C-C., Hsieh, H-H., & Wang, YD. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal Of Business Ethics*, 116(2), 251-266.
- Wu, M., Wang, R., Estay, C., & Shen, W. (2022). Curvilinear relationship between ambidextrous leadership and employee silence: mediating effects of role stress and relational energy. *Journal Of Managerial Psychology*, 37(8), 746-764.
- Yan, A., Guo, H., Zhou, Z. E., Xie, J., & Ma, H. (2022). How Moral Identity Inhibits Employee Silence Behavior: The Roles of Felt Obligation and Corporate Social Responsibility Perception. *Journal of Business Ethics*, 1(1).
- Yao, L., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. M. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: the moderating role of negative reciprocity beliefs. *International Journal Of Manpower*, 43(6), 1378-1404.
- Yu, S., Liu, S., & Xu, C. (2022). The effect of job insecurity on employee silence: test an interactive model. *Chinese Management Studies*, ahead-of-print, ahead-of-print.
- Yu, J., Xie, C., & Huang, S. (2022). Effect of perceived job risk on organizational conflict in tourism organizations: examining the roles of employee responsible behavior and employee silence. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 53, 21-31, 2022.



## CATEGORIAS DE INFLUENCIADORES DIGITAIS: INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE O GERENCIAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE AUTENTICIDADE

CATEGORIES OF DIGITAL INFLUENCERS: EMPIRICAL INVESTIGATION  
INTO THE MANAGEMENT OF AUTHENTICITY STRATEGIES

ANNE KAROLINNE DA SILVA SANTOS  
Universidade Federal de Pernambuco  
anne.karolinne@ufpe.br  
<https://orcid.org/0000-0003-1328-2652>

BIANCA JOHANNY DOS SANTOS LIMA ASSUNÇÃO  
Universidade Federal de Pernambuco  
bianca.johanny@ufpe.br  
<https://orcid.org/0000-0003-2958-3660>

MARIA IZABEL CORDEIRO DE LIMA  
Universidade Federal de Pernambuco  
mariaizabel.lima@ufpe.br  
<https://orcid.org/0000-0001-9761-0267>

MARIANNY JESSICA DE BRITO SILVA  
Universidade Federal de Pernambuco  
marianny.brito@ufpe.br  
<https://orcid.org/0000-0001-5567-3657>

ELIELSON OLIVEIRA DAMASCENA  
Universidade Federal de Pernambuco  
elielson.damascena@ufpe.br  
<https://orcid.org/0000-0002-6916-931X>

### RESUMO

**Objetivo:** O presente estudo tem como objetivo identificar as estratégias de gerenciamento de autenticidade nos conteúdos de endosso compartilhados pelas categorias de SMIs, considerando as tipologias que descrevem influenciadores nativos, natos; isto é, aqueles que obtiveram fama a partir das mídias sociais, diferenciando-os das celebridades tradicionais.

**Proposta:** A análise buscou identificar os sinais de autenticidade presentes nos endossos a marcas a fim de descobrir qual a estratégia da autenticidade é adotada por cada categoria.

**Abordagem Teórica:** Este estudo utilizou-se dos conceitos de marketing de influenciadores, de autenticidade e de estratégias do seu gerenciamento

**Provocação:** Estudos exploram como a autenticidade se relaciona com a comunicação do influenciador e como sua diminuição pode afetar as campanhas de marketing associadas.

**Métodos:** Adotou-se a abordagem qualitativa de caráter exploratória. A construção dos dados foi realizada por meio da coleta de dados secundários analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo.

**Resultados:** Identificou-se novas características de autenticidade, validação e responsividade, além das propostas pela literatura anterior para compor o modelo teórico e revelou-se que os microinfluenciadores adota estratégias de autenticidade mais alinhadas com a autenticidade absoluta, considerada a mais eficaz.

**Conclusões:** O estudo demonstra que a paixão é a matriz contextual que orienta o desenvolvimento do conteúdo dos influenciadores analisados. O modelo poderá auxiliar profissionais de marketing a avaliar a autenticidade dos SMIs antes de estabelecer colaborações. Para os SMIs, as contribuições destacam a importância de avaliar os conteúdos para que estes transmitam as características que permeiam a integra do seu *lifestyle*.

**Palavras-chave:** Influenciadores digitais; Categorias; Estratégias de autenticidade; Modelo Conceitual.

## ABSTRACT

**Objective:** *This study aims to identify authenticity management strategies in endorsement content shared by Social Media Influencer (SMI) categories, considering the typologies that describe native influencers—those who gained fame through social media—distinguishing them from traditional celebrities.*

**Proposal:** *The analysis sought to identify the signs of authenticity present in brand endorsements to determine which authenticity strategy is adopted by each category.*

**Theoretical Approach:** *This study utilized concepts of influencer marketing, authenticity, and strategies for its management.*

**Provocation:** *Studies explore how authenticity relates to influencer communication and how its erosion can affect associated marketing campaigns.*

**Methods:** *A qualitative exploratory approach was adopted. Data collection relied on secondary sources analyzed using Content Analysis techniques.*

**Results:** *New characteristics of authenticity, validation, and responsiveness were identified, complementing those proposed by prior literature to compose the theoretical model. It was revealed that micro-influencers adopt authenticity strategies more aligned with absolute authenticity, deemed the most effective.*

**Conclusions:** *The study demonstrates that passion is the contextual matrix guiding the development of content by the analyzed influencers. The model may assist marketing professionals in assessing SMI's authenticity before establishing collaborations. For SMIs, the contributions highlight the importance of evaluating content to ensure it conveys the traits that embody their lifestyle.*

**Keywords:** *Digital influencers; Categories; Authenticity strategies; Conceptual model.*

## 1 INTRODUÇÃO

A influência digital está se tornando um elemento cada vez mais presente no mundo contemporâneo. Com o avanço da tecnologia e o crescente potencial das plataformas de rede social, as marcas têm ampliado seus esforços para se utilizarem desta influência, consolidando estratégias de marketing no meio virtual a partir de líderes de opinião que possam endossar produtos a uma audiência desejada (Syed et al., 2023). Tais agentes são intitulados de influenciadores digitais (*Social Media Influencers* – SMIs), pessoas que se destacam nas mídias sociais por meio da criação e compartilhamento de conteúdo com uma narrativa coerente e genuína,

influenciando opiniões, atitudes e comportamentos do público engajado com quem se relacionam (Lee & Johnson, 2022).

Estudos têm buscado categorizar os SMIs, estabelecendo métricas para as tipologias adotadas, tais como autenticidade, facilidade de acesso, *expertise*, capital cultural e número de seguidores (Borges-Tiago et al., 2023; Campbell & Farrel, 2020). Dentre elas, a autenticidade se destaca, pois é tida como princípio ético norteador no Marketing de Influência (Wellman et al., 2020). Isto é, influenciadores percebidos como autênticos por sua audiência, tendem a gerar maior impacto no público, sendo os mais adequados para endossarem marcas, modificando padrões de consumo (Fowler & Thomas, 2023; Syed et al., 2023), aumentando o reconhecimento de marca (Aribarg & Schwartz, 2020), mediante alcance e credibilidade perante o público (Audrezet et al., 2020). Em contrapartida, a diminuição ou descomprometimento da autenticidade do influenciador pode ameaçar a eficácia das campanhas de marketing, tornando-se uma questão relevante para o mercado, para os teóricos da área e para os próprios influenciadores, colocando em risco a profissão ascendente (Chen et al., 2023).

Quando os seguidores percebem que a realidade compartilhada pelo influenciador está relacionada a um estilo de vida a ser alcançado, eles tendem a avaliá-lo como autêntico, tanto em seu *self* quanto nos fatos apresentados (Moulard et al., 2021). Estudos recentes têm investigado a autenticidade como um construto diretamente relacionado ao contexto da influência digital (Kapitan et al., 2022; Audrezet et al., 2020; Campbell & Farrel, 2020). Para Audrezet et al. (2020), a autenticidade de um influenciador é derivada do seu modo de comunicação utilizado ao endossar uma marca. Nas mídias sociais, a autenticidade é sinônimo de autonomia, originalidade, do quão genuíno é o influenciador e seu conteúdo, distanciando-se de um comportamento meramente comercial. Isto é, o excesso de recomendações publicitárias pode gerar a percepção de inautenticidade, ganância e falta de confiança por parte dos seguidores (Cocker et al., 2021), comprometendo a capacidade de influência do indivíduo.

Logo, parece necessário o desenvolvimento de estudos que se voltem para a análise do gerenciamento da autenticidade pelos SMIs, considerando distintas categorias de influenciadores, especialmente aquelas descritas por Campbell e Farrel (2020) como: nanoinfluenciador, microinfluenciador, macroinfluenciador, megainfluenciador e influenciador celebridade. Este argumento pauta-se ainda nas seguintes justificativas. Primeiro, nos últimos anos, os influenciadores têm se destacado no Brasil, país descrito como o segundo maior mercado do mundo em termos de popularidade do marketing de influência, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (HypeAuditor, 2023a). Segundo a plataforma Influency.me (2023), aproximadamente 67% das marcas brasileiras planejavam aumentar seus investimentos em marketing de influenciadores para o ano de 2023. Esse movimento é motivado pelo fato de que o Brasil emergiu como líder mundial na importância da influência digital no processo de tomada de decisão de compra; notavelmente, cerca de 43% da população já efetuou uma compra influenciada por celebridades ou influenciadores (Statista, 2023). O presente contexto tem gerado um impulso significativo entre os profissionais do campo da publicidade, levando-os a considerar cada vez mais a contratação de influenciadores como uma estratégia preponderante para a promoção de marcas (Zniva et al., 2023).

Ademais, foram encontradas algumas pesquisas que visam comparar as tipologias de SMIs; nenhuma delas, no entanto, considerando o gerenciamento da autenticidade como elemento central de confrontação. Por exemplo, Borges-Tiago et al. (2023) analisaram aspectos de credibilidade e poder de envolvimento entre mega e macro influenciadores; Boerman (2020), por sua vez, identificou que as categorias de micro e mezinfluenciadores não impactaram distintamente as respostas dos consumidores aos anúncios. Conforme mencionado inicialmente, a autenticidade é um elemento propulsor da credibilidade do SMI, mantendo-o influente. Assim, é crucial compreender como os influenciadores, a partir de suas categorias, gerenciam seus conteúdos visando alcançar tal autenticidade perante sua audiência. É esta, portanto, a lacuna que o presente estudo busca sanar.

Este artigo, portanto, objetiva identificar as estratégias de gerenciamento de autenticidade nos conteúdos de endosso compartilhados pelas categorias de SMIs, considerando as tipologias que descrevem influenciadores nativos, natos; isto é, aqueles que obtiveram fama a partir das mídias sociais, diferenciando-os das celebridades tradicionais. São elas: nano, micro, macro e mega influenciadores (Campbell & Farrel, 2020). Assim, busca-se contribuir teoricamente para a compreensão da relação entre autenticidade e diferentes categorias de influenciadores digitais, mapeando os elementos que constituem as estratégias de autenticidade de acordo com cada tipologia. Com a identificação dessas estratégias, foi proposto um modelo conceitual que orienta pesquisas futuras ao aprofundamento das análises de gerenciamento da autenticidade.

Além desta introdução, o artigo está dividido, conforme as seguintes seções: a) a revisão de literatura, que aborda aspectos teóricos do marketing de influenciadores, de autenticidade e de estratégias do seu gerenciamento; b) os procedimentos metodológicos; c) os resultados oriundos da construção e análise dos dados e; d) as conclusões deste estudo, ressaltando as contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações da pesquisa e os direcionamentos para estudos futuros.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Marketing de Influenciadores

Segundo McCracken (1989), celebridades são indivíduos famosos por seus talentos, como cantores e atores. Os SMIs ampliaram esse conceito, pois são entendidos como pessoas “comuns” que adquiriram certo reconhecimento público por meio das mídias sociais, tornando-se potenciais endossantes de marcas e produtos (Silva et al., 2023). Eles são compreendidos como indivíduos mais próximos do público do que as celebridades tradicionais, porque partilham as suas vidas pessoais e interagem diretamente com os seguidores (Tanwar et al., 2022).

Como tal, os SMIs alcançam um elevado grau de envolvimento nas mídias sociais, partilhando mensagens persuasivas nos seus canais sociais *online*, e sendo capazes de influenciar as opiniões e comportamentos dos seus seguidores (Djafarova & Rushworth, 2017; Silva et al., 2023). Teoricamente, enquanto representantes de marca, podem ser tratados como criadores de

conteúdo com liberdade criativa de endosso ou como promotores pagos que seguem roteiros e diretrizes das marcas, aspecto que afeta a percepção de autenticidade (Kapitan et al., 2022).

Os estudiosos comumente conceituam SMIs como indivíduos que mantêm interações com um público-alvo específico, fomentando consistentemente o envolvimento *online*, exemplificado por meio de discussões, enquanto simultaneamente atuam como veículos para a promoção de marcas (Zniva et al., 2023). Como resultado, se tornaram um canal poderoso de persuasão (Lee & Johnson, 2022). Dessa forma, o marketing de influenciadores se estabeleceu como uma ponte entre pessoas e marcas, intermediada pelos influenciadores, muitos dos quais se tornaram figuras digitais populares que conquistaram simpatia do público (Fowler & Thomas, 2023).

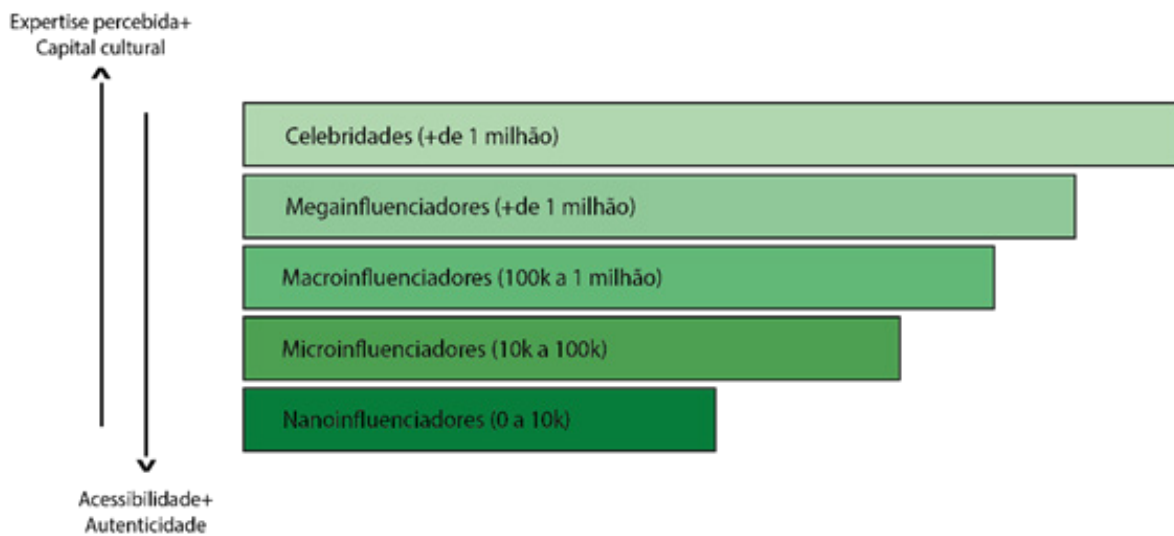
Influenciadores compartilham detalhes de suas vidas pessoais como uma estratégia para se apresentarem como autênticos e genuínos (Lee & Johnson, 2022). Esse compartilhamento constante é parte integrante do *lifestyle* que eles adotam, centrado principalmente na divulgação de conteúdo pessoal, incorporando os hábitos, escolhas e experiências da vida cotidiana, estabelecendo assim uma conexão significativa com o público (Schünke et al., 2021). Como resultado, as pessoas geralmente optam por seguir influenciadores que possuem um *lifestyle* semelhante ao delas ou que desejam ter, e isso está relacionado ao seu próprio perfil e cotidiano (Zniva et al., 2023).

Para facilitar a compreensão sobre o construto SMIs e como estes podem ser categorizados, Campbell e Farrell (2020) desenvolveram uma estrutura que considera o número de seguidores, autenticidade, prática e poder de persuasão. Essa estrutura resultou em cinco categorias de SMIs (Figura 1).

De acordo com a estrutura de Campbell e Farrell (2020):

1. Influenciadores celebridades: com mais de 1 milhão de seguidores, são reconhecidos em todas as plataformas devido à sua fama consolidada fora das mídias digitais. Corresponde a noção de celebridade tradicional, agora também atuante em mídias sociais;
2. Megainfluenciadores: possuem uma base semelhante de seguidores, mas seu reconhecimento está restrito a um nicho específico, o que dificulta a aceitação por parte daqueles que não apreciam sua área de atuação, entretanto, essa *expertise* em determinado tipo de conteúdo, como moda, beleza, geram uma associação cultural de conexão entre o seguidor e o influenciador, que por sua vez, pode ser transferida para a marca, resultando em uma maior facilidade do consumidor comprar o que é indicado por esta categoria;
3. Macroinfluenciadores: com 100 mil a 1 milhão de seguidores, têm alto engajamento e domínio amplo em sua área, sendo capazes de influenciar significativamente seu público;
4. Microinfluenciadores: com 10 mil a 100 mil seguidores, geralmente atuam regionalmente e abrangem diversos nichos, transmitindo confiança e estabelecendo proximidade com seus seguidores;
5. Nanoinfluenciadores: com menos de 10 mil seguidores, possuem um envolvimento e interação maior com seu público, embora sua influência seja limitada em termos de alcance, no entanto, eles estabelecem conexões mais pessoais e autênticas.

Figura 1. Categorias de influenciadores digitais



Fonte: Campbell e Farrel (2020, p. 3)

Vale ressaltar que os perfis nas mídias sociais de nanoinfluenciadores e microinfluenciadores têm recebido atenção dos pesquisadores, uma vez que conseguem estabelecer uma conexão mais próxima com os seguidores, o que pode resultar em um desempenho favorável para as marcas (HypeAuditor, 2023a; Campbell & Farrell, 2020). Isso demonstra que o tamanho do público em termos do número de seguidores muitas vezes se torna irrelevante, ressaltando a importância da autenticidade e da proximidade na relação entre influenciador e seguidores (Fowler & Thomas, 2023).

Todavia, esse fenômeno não está isento de riscos, pois a colaboração com marcas pode comprometer a autenticidade do influenciador, colocando em perigo o engajamento e os resultados das campanhas de marketing (Chen et al., 2023). Essa constatação ganha força à medida que os consumidores duvidam cada vez mais da autenticidade dos influenciadores que estão cooperando mais arbitrariamente com diversas marcas ao mesmo tempo (Zniva et al., 2023). Portanto, é fundamental compreender como as estratégias de autenticidade são relevantes para afetar positivamente a disposição do público em seguir um SMI (Zniva et al., 2023).

## 2.2 Autenticidade e estratégias

No cenário digital, os influenciadores têm se transformado em uma nova forma de representação de marcas autênticas (Duffy & Wissinger, 2017), formulando estratégias para despertar o encantamento por meio de narrativas, com o propósito de envolver o consumidor do seu conteúdo (Audrezet, et al., 2020). Ademais, um influenciador que associa suas crenças aos produtos que endossa em seu perfil na mídia social pode ser considerado um profissional autêntico e autogerido (Kapitan et al., 2022).

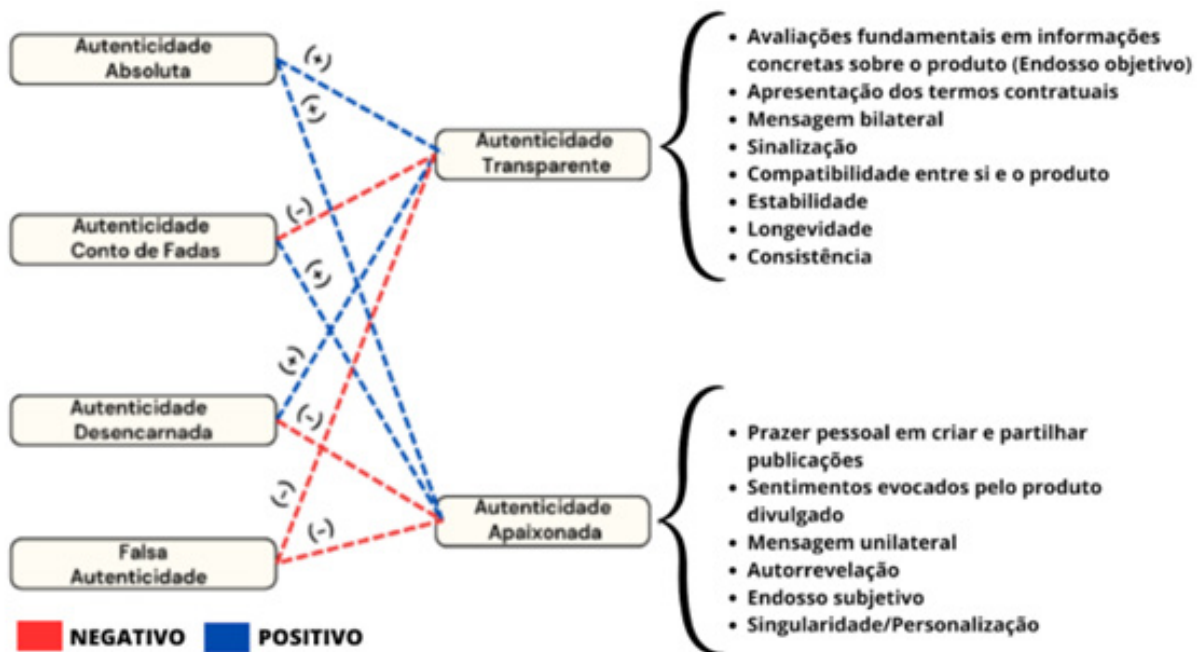
Assim, os influenciadores que usam a plataforma *Instagram*, por exemplo, buscam empregar estratégias de endosso personalizado a marcas (Leaver et al., 2020). Eles incorporam a genuinidade da dedicação e paixão pelo seguimento do seu conteúdo, bem como suas imperfeições

personais e erros, provocando assim a promoção de relacionamentos próximos com seguidores e compartilhando o sentimento de pertencimento e conexão (Reade, 2020). Além disso, essas estratégias demonstram o quão eles estão intrinsecamente motivados e possuem controle criativo, podendo impulsionar o comportamento de compra do seu público (Kapitan et al., 2022).

No entanto, quando os endossos são sobre uma marca patrocinadora, pode ocorrer que o seu apelo comum reduza o nível de credibilidade percebida. Nesse caso, é necessário equilibrar a tensão entre a necessidade de ser verdadeiro e a possível percepção de inautenticidade da promoção estratégica (Maares, et al., 2020). A percepção de autenticidade ou inautenticidade é uma área extensa a ser investigada (Reinikainen et al., 2020), já que o conteúdo patrocinado pode assumir diferentes percepções resultantes (Van Reijmersdal et al., 2016).

Devido aos aspectos notórios da busca pela autenticidade, Audrezet et al. (2020) afirmam que é possível identificar estratégias de autenticidade, após uma análise aprofundada, nos conteúdos produzidos por SMIs ao colaborarem com marcas (Figura 2). No contexto exploratório relacionado aos conteúdos patrocinados, percebeu-se que os influenciadores podem utilizar duas estratégias de autenticidade - Transparente e Apaixonada - simultaneamente, sequencialmente ou de forma isolada (Müller et al., 2021). A primeira relaciona-se ao grau em que um influenciador torna um conteúdo patrocinado perceptível, sinalizando a publicidade na postagem, seguindo as diretrizes do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária - CONAR (Zniva et al., 2023; CONAR, 2021). Além disso, propõe análises fundamentadas em dados acerca do produto, oferecendo conteúdo de forma imparcial, e em determinadas circunstâncias, expõe de maneira explícita os termos contratuais relacionados à colaboração (Chen et al., 2023; Audrezet et al., 2020).

Figura 2. Estratégias da Autenticidade dos SMIs



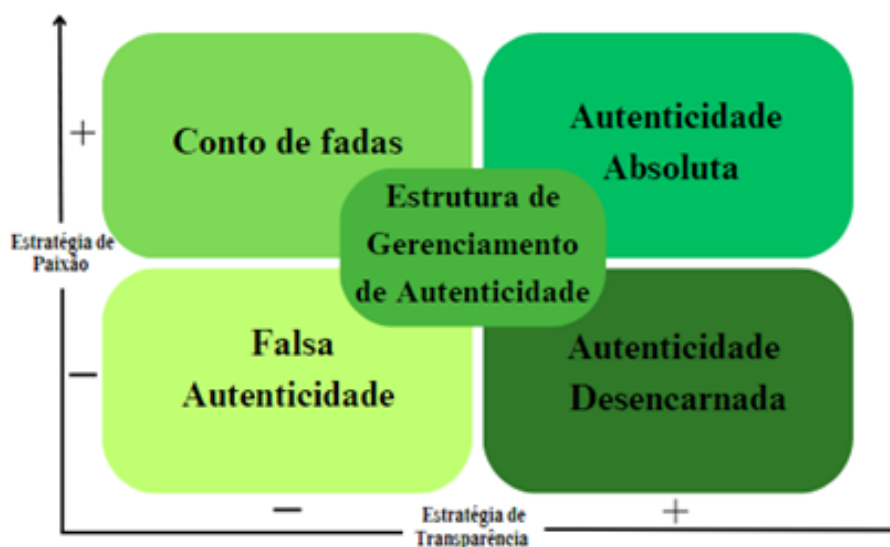
Fonte: Chen et al. (2023); Zniva et al. (2023); Lee e Johnson (2022); Audrezet et al. (2020); Moulard et al. (2016).

A estratégia transparente adota a mensagem bilateral que atua de forma interativa, mencionando tanto os atributos positivos quanto os negativos dos produtos (Lee & Johnson, 2022), evidenciando uma congruência entre as preferências pessoais do influenciador e o produto endossado (Audrezet et al., 2020). Por último, o conteúdo do influenciador incorpora outros elementos para sinalizar a transparência, tais como a estabilidade - que se refere aos padrões de comportamento -, a longevidade - que reflete o tempo de atividades de influência - e a consistência - que está relacionada ao nível de transformação da personalidade e das características do influenciador ao longo do tempo (Moulard et al., 2016).

A segunda estratégia, autenticidade apaixonada, demonstra o entusiasmo dos SMIs em produzir conteúdo para determinadas marcas, sem interesse comercial ao comunicá-las (Chen et al., 2023; Zniva et al., 2023), os quais incorporam elementos estilísticos, como pontos de exclamação e até mesmo *emoticons* (Audrezet et al., 2020). A utilização de verbos e substantivos no conteúdo tem o propósito de destacar emoções positivas e apreciação pessoal em relação à marca (Audrezet et al., 2020). Neste contexto, a estratégia apaixonada adota uma mensagem unilateral, em que o influenciador foca exclusivamente nos aspectos positivos, efetuando um endosso subjetivo à marca (Chen et al., 2023; Lee & Johnson, 2022). Os influenciadores que adotam essa estratégia tendem a produzir trabalhos personalizados e singulares, em que o primeiro se refere ao grau que o conteúdo é adaptado para enaltecer a marca e o segundo, refere-se à impressão de originalidade e é definido pela independência e criatividade (Chen et al., 2023; Moulard et al., 2016). Por último, a autorrevelação que envolve a exposição do rosto do influenciador, como também a conexão de sentimentos e relações pessoais para estabelecer um vínculo de reconhecimento e interação parassocial com os seguidores (Lee & Johnson, 2022).

Ao combinar transparência e a paixão, podem surgir níveis diferentes de autenticidade; assim Audrezet et al. (2020) propuseram quatro caminhos distintos para o gerenciamento da autenticidade (Figura 3).

Figura 3. Estrutura dos caminhos do gerenciamento da autenticidade



Fonte: Audrezet et al. (2020, p. 8)



De acordo com o modelo proposto por Audrezet et al. (2020):

- a. Autenticidade absoluta: se caracteriza pelos níveis elevados de transparência e paixão, evidenciando tanto o valor real do produto quanto uma valorização entusiasmada dele;
- b. Autenticidade conto de fadas: caracteriza-se por uma elevada paixão, mas uma transparência limitada, onde o entusiasmo pela marca é exibido, porém a realidade do produto é obscurecida;
- c. Autenticidade desencarnada: se baseia em alta transparência, mas carece de paixão, mantém altos níveis de honestidade, porém apresentando o conteúdo de forma fria e desprovida de criatividade;
- d. Falsa autenticidade: é marcada pela falta de transparência e de paixão, resultando em conteúdos superficiais, carentes de sinceridade e entusiasmo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, adotou-se uma abordagem de natureza qualitativa. Essa abordagem de pesquisa é adequada para se obter uma compreensão profunda e detalhada do objeto estudado, explorar perspectivas e significados subjacentes, ou ainda, examinar processos sociais e culturais existentes (Creswell & Creswell, 2021). Além disso, essa pesquisa é considerada exploratória, uma vez que tem como objetivo explorar um fenômeno com o propósito de obter maior familiaridade do problema, adquirindo *insights* sobre ele (Malhotra, 2019).

Os sujeitos da análise foram quatro influenciadores com perfis ativos no *Instagram*. Cada influenciador pertence a uma das categorias arbitradas por Campbell e Farrell (2020), salvo a exceção da categoria influenciador celebridade, que não foi considerado neste estudo por ser composta por indivíduos que já desfrutam de reconhecimento público para além das mídias sociais. Realçamos que, conforme conceitos apresentados anteriormente, esta categoria não é condizente com a definição de SMIs - pessoas comuns que alcançaram fama a partir das mídias sociais. Os influenciadores celebridades ganharam notoriedade fora das mídias; e atualmente, ampliaram seus canais de comunicação, incluindo os virtuais.

A seleção dos SMIs foi realizada por meio da plataforma *HypeAuditor*, que fornece ferramentas para auxiliar no gerenciamento do marketing digital, por meio da análise de informações geradas por inteligência artificial (HypeAuditor, 2023b). A plataforma utiliza as categorias propostas por Campbell e Farrell (2020) no seu *Ranking Top Trend Instagram Accounts* como o principal critério de segmentação para influenciadores, considerando o tamanho do público. Esse *ranking* se fundamenta no engajamento dos seguidores, que é avaliado por meio de métricas como curtidas, número de seguidores e comentários (HypeAuditor, 2023d). A emissão dos relatórios, de cada influenciador, foi realizada no dia 1º de julho de 2023, considerando a audiência brasileira. Portanto, os critérios utilizados para a seleção dos sujeitos foram definidos da seguinte forma: (1) ser influenciador brasileiro, independentemente do gênero; (2) estar classificado entre os 10 primeiros colocados no *ranking* do *HypeAuditor* em cada uma das categorias; (3) realizar endossos a marcas de terceiros e ter a atividade de influência declarada em seu perfil; (4) atuar no nicho *lifestyle*, considerado o segmento com maior contingente de influenciadores no *Instagram* (HypeAuditor, 2022).

No processo de seleção, iniciamos em cada categoria com o primeiro colocado. No entanto, quando esse candidato não atendia aos demais critérios, passávamos para o segundo indivíduo e assim por diante, até encontrar o influenciador que atendesse a todos os critérios. Os influenciadores escolhidos serão mencionados usando pseudônimos relacionados à categoria que representam – Nano, Micro, Macro e Mega. Isso segue o exemplo do estudo conduzido por Nascimento (2021), no qual o objetivo não é divulgar os nomes reais, mas sim destacar as características do seu conteúdo a fim de auxiliar na definição do modelo proposto (Figura 4).

Figura 4. Descrição dos sujeitos de pesquisa

				
	<b>Nano</b>	<b>Micro</b>	<b>Macro</b>	<b>Mega</b>
<b>Ranking - HyperAuditor 01/07/2023</b>	5º lugar	2º lugar	2º lugar	1º lugar
<b>Número de seguidores</b>	6.416 (1k - 10 k) Nanoinfluenciador	71,8 k (10k - 100k) Microinfluenciador	721 k (100k - 1m) Macroinfluenciador	1,9 m (1m +) Megainfluenciador
<b>ER - Taxa de engajamento</b>	7,37 %	2,68 %	0,78 %	2,48 %
<b>Qualidade da audiência</b>	MUITO BOM	EXCELENTE	BOM	MUITO BOM

Fonte: Reports HypeAuditor (2023f; 2023g; 2023h; 2023i)

O *corpus* de pesquisa foi composto por postagens acompanhadas de suas respectivas legendas, aos quais foram postadas no *feed* do perfil do influenciador no *Instagram*. A escolha dessa plataforma de mídia social como *locus* de pesquisa se baseia em diversos fatores. Primeiramente, há um crescente investimento em marketing de influenciadores, o que torna o *Instagram* a favorita entre estes profissionais (Influency.me, 2023; Lee & Jhonson, 2021). Além disso, o *Instagram* é considerado líder em número de influenciadores (HypeAuditor, 2023d).

A construção dos dados foi realizada por meio da coleta de dados secundários. A coleta compreende informações provenientes de diversas fontes, tais como bancos de dados, censos e outros recursos; não originados pelo pesquisador, porém, podem ser valiosos para enriquecer a pesquisa (Malhotra, 2019). Assim, a coleta foi realizada nos perfis dos influenciadores no *Instagram*. Foram selecionadas 12 postagens do *feed*, incluindo fotos e vídeos, em uma ordem cronológica decrescente. Essa quantidade foi determinada com base na metodologia adotada pelo *HypeAuditor*, que utiliza as últimas 12 postagens para calcular a taxa de engajamento (HypeAuditor, 2023c).

Por fim, a técnica escolhida para a análise dos dados foi a Análise de Conteúdo. Essa abordagem visa compreender um conjunto de mensagens, sejam elas escritas, visuais ou orais, por meio de sua organização sistemática, tornando-as mais claras e precisas (Bardin, 2011). É importante ressaltar o caráter social dessa técnica, uma vez que busca inferências objetivas do texto em relação ao seu contexto social (Bauer & Gaskell, 2015). A análise foi realizada com 48 postagens dos 4 influenciadores, dispostas em planilhas no Word para permitir a exploração do conteúdo. Após essa organização, procedeu-se à aplicação das categorias (Figura 5), visando identificar os elementos do conteúdo que se alinham com o conceito norteador de cada uma delas. Em seguida, as postagens foram classificadas, levando em consideração a ocorrência e a relevância dos elementos correspondentes a cada categoria.

Figura 5. Categorias de análise de pesquisa

CATEGORIAS	INDICADORES (SINAIS)	CATEGORIAS	INDICADORES (SINAIS)
Autenticidade absoluta	(+) Avaliações fundamentadas em informações concretas sobre o produto (Endosso objetivo); (+) Apresentação dos termos contratuais; (+) Mensagem bilateral; (+) Sinalização de publicidade; (+) Compatibilidade entre si e o produto endossado; (+) Estabilidade; (+) Longevidade; (+) Consistência; (+) Prazer pessoal em criar e partilhar publicações; (+) Sentimentos evocados pelo produto divulgado; (+) Autorrevelação; (+) Singularidade/Personalização; (-) Mensagem Unilateral; (-) Endosso Subjetivo.	Autenticidade desencarnada	(+) Avaliações fundamentadas em informações concretas sobre o produto (Endosso objetivo); (+) Apresentação dos termos contratuais; (+) Mensagem bilateral; (+) Sinalização de publicidade; (+) Estabilidade; (+) Longevidade; (+) Consistência; (-) Compatibilidade entre si e o produto endossado; (-) Prazer pessoal em criar e partilhar publicações; (-) Sentimentos evocados pelo produto divulgado; (-) Autorrevelação; (-) Singularidade/Personalização; (-) Mensagem Unilateral; (-) Endosso Subjetivo.
Autenticidade conto de fadas	(+) Prazer pessoal em criar e partilhar publicações; (+) Sentimentos evocados pelo produto divulgado; (+) Autorrevelação; (+) Singularidade/Personalização; (+) Mensagem Unilateral; (+) Endosso Subjetivo; (+) Compatibilidade entre si e o produto endossado; (-) Avaliações fundamentadas em informações concretas sobre o produto (Endosso objetivo); (-) Apresentação dos termos contratuais; (-) Mensagem bilateral; (-) Sinalização de publicidade; (-) Estabilidade; (-) Longevidade; (-) Consistência.	Falsa autenticidade	(-) Avaliações fundamentadas em informações concretas sobre o produto (Endosso objetivo); (-) Apresentação dos termos contratuais; (-) Mensagem bilateral; (-) Sinalização de publicidade; (-) Estabilidade; (-) Longevidade; (-) Consistência; (-) Compatibilidade entre si e o produto endossado; (-) Prazer pessoal em criar e partilhar publicações; (-) Sentimentos evocados pelo produto divulgado; (-) Autorrevelação; (-) Singularidade/Personalização; (-) Mensagem Unilateral; (-) Endosso Subjetivo.

Fonte: Os autores (2023)

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

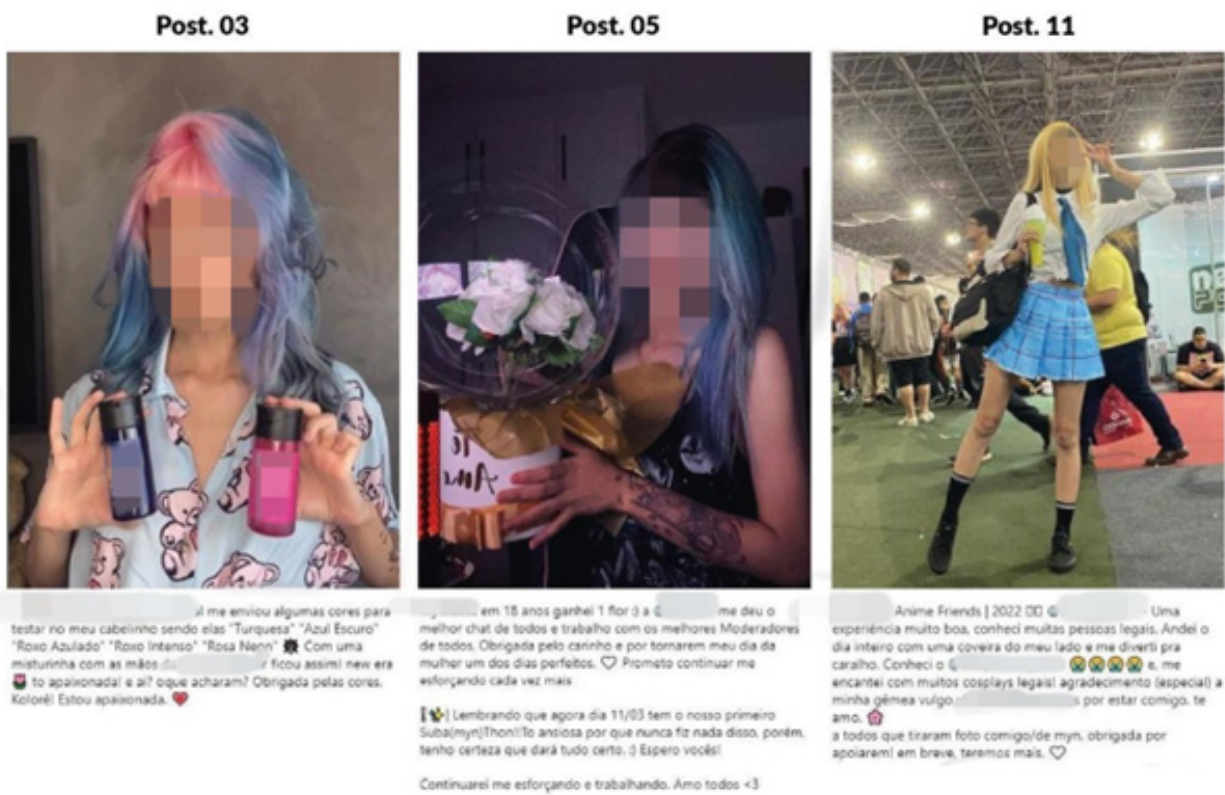
Inicialmente, os quatro caminhos foram relacionados às categorias à priori, embasadas em conhecimentos teóricos anteriores à execução da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). Essas categorias foram aplicadas com o propósito de facilitar a compreensão das estratégias de

autenticidade presentes nos discursos dos influenciadores ao endossar marcas em suas postagens no *Instagram*. As características de autenticidade desempenharam um papel importante nas operações de codificação dos fragmentos das postagens em unidades de registro. Com base nisso, foram identificadas postagens dos influenciadores de cada categoria, que transmitiam a conceitualização dos caminhos de autenticidade. Por fim, os resultados são apresentados à luz do objetivo da pesquisa.

#### 4.1 Nanoinfluenciador

A Nano mantém um perfil no *Instagram* desde 2015, com média de 2 postagens mensais no *feed* (12 meses) e não possui a verificação da plataforma. O conteúdo mostra-se específico, envolvendo temas como jogos, moda e beleza (Figura 6). O cenário de reprodução ilustra uma constância em utilizar referências provenientes da cultura de mangá e dos jogos eletrônicos. Essas alusões manifestam-se de maneira notável em suas vestimentas e elementos de decoração. Conforme Veirman et al. (2017), os temas de interesses, bem definidos, abordados pelos influenciadores podem demonstrar um diferencial a ser considerado. Assim, emergiu as características de autenticidade referentes a personalização/ singularidade e da compatibilidade entre a influenciadora e os produtos endossados.

Figura 6. Postagens da Nano

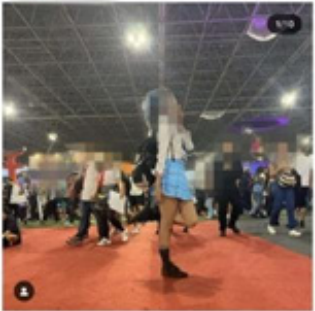


Fonte: Perfil no *Instagram* (2023)

Ao criar postagens, seja por meio de imagem ou vídeos, com personalização, sobre produtos ligados a seu *lifestyle* (Ex. tintura de cabelo), a influenciadora projeta um reflexo de paixão por aquele produto (Cocker et al., 2021). A compatibilidade entre marcas e a influenciadora é evidenciada, principalmente, em publicações voltadas ao universo anime em que os produtos são utilizados que ela se caracterize, sejam as maquiagens, as vestimentas ou a participação de eventos sobre o tema. Segundo Audrezet et al. (2020), quando há uma harmonia entre as preferências pessoais do influenciador e o produto que ele está promovendo, poderá resultar em uma percepção genuína de afinidade com a marca.

Nas postagens que promovem produtos não existem indicações de patrocínio. A postagem marcada como patrocinada indica que o influenciador endossa um produto em troca de compensação financeira (Zniva et al., 2023), embora haja evidente entusiasmo ao falar sobre uma marca, a omissão dessa informação compromete a transparência aos espectadores quanto à natureza comercial (Cocker et al., 2021; Audrezet et al., 2020). O entusiasmo é aferido por elementos que constituem as postagens, como o uso de *emoticons* nas legendas, exclamações que exaltam os substantivos que descrevem sentimentos (Audrezet et al., 2020), e estes recursos são bastantes utilizados pela Nano (Figura 7).

Figura 7. Análise de conteúdo

NANO	POST.11	
Foto:		<p><b>Avaliações fundamentadas em informações concretas sobre o produto (Endosso objetivo):</b>                      Avaliação do evento endossado foi realizada de forma parcial.  <b>Apresentação de termos contratuais:</b> Não existe menção a termos contratuais.  <b>Mensagem bilateral:</b> A mensagem passada através da legenda demonstra, apenas, aspectos positivos sobre o evento.  <b>Sinalização de publicidade:</b> Apesar da menção direta ao nome e marcação do perfil do evento no Instagram, não foi sinalizado como uma publicidade.  <b>Compatibilidade entre si e o produto:</b> Ao comparar o propósito do evento (para a comunidade cosplayers) e a vestimenta da influenciadora (roupa, adereços e maquiagem), que remete a apresentação de um personagem e outras postagens frequentes ao perfil. Existe congruência entre influenciador e evento endossado.  <b>Estabilidade:</b> Conteúdo estável em relação aos demais publicados no perfil, seguindo padrões.  <b>Longevidade:</b> Considerando a idade da influenciadora (18 anos) e o critério de seleção de sujeitos da pesquisa (+ 18 anos). Longevidade baixa.  <b>Consistência:</b> A postagem releva consistência no conteúdo, por seguir práticas de outras postagens.</p>
Legenda:	<p>A* F*   2022 🌟 @* - Uma experiência muito boa, conheci muitas pessoas legais. Andei o dia inteiro com uma coveira do meu lado e me diverti pra c**.</p> <p>Conheci o @* 🤩🤩🤩 e, me encantei com muitos cosplays legais! agradecimento (especial) a minha gêmea vulgo y* @* por estar comigo, te amo. 🌟 a todos que tiraram foto comigo/de myn, obrigada por apolarem! em breve, teremos mais. 🤍</p>	<p><b>Prazer pessoal em criar e partilhar publicações:</b> ao incorporar elementos estilísticos, como pontos de exclamação e emoticons pontuais, a legenda revela entusiasmo e prazer ao endossar o evento.  <b>Sentimentos evocados pelo produto divulgado:</b> Várias palavras na legenda remetem a sentimentos que a influenciadora destaca em relação ao evento.  <b>Mensagem unilateral:</b> A mensagem passada pela legenda é unilateral, ao abordar apenas a experiência positiva. Nenhum ponto negativo é frisado.  <b>Autorrevelação:</b> Ao endossar o evento, a imagem traz a influenciadora caracterizada com a temática central.  <b>Endosso subjetivo:</b> Apresenta uma recomendação apaixonada, com trechos da legenda com motivação intrínseca.  <b>Singularidade/ Personalização:</b> O conteúdo produzido para endossar o evento traz elementos que enaltecem o evento, e criatividade da influenciadora em trajar vestimentas que se aproxima do objetivo do evento.</p>

\* Supressão do nome do evento e de pessoas

\*\* Supressão de palavras inadequadas

Fonte: Os autores (2023)

A influenciadora frequentemente compartilha suas impressões individuais, mas sempre com avaliações positivas. Muitos influenciadores expressam opiniões positivas e apreço pessoal pelos produtos de uma marca, com o objetivo de garantir uma recepção favorável por parte de seus espectadores em relação às suas recomendações (Chen et al., 2023). Entre as características identificadas, destacou-se: a autorrevelação, presente em 11 das 12 fotos analisadas, a singularidade/personalização e compatibilidade entre influenciadora e produto ao endossar marcas que refletem seu *lifestyle* divulgado em seus conteúdos e em sua bio do *Instagram*; prática comum dos influenciadores em tornar informações básicas sobre sua vida perceptível aos seguidores e futuras colaborações (Zniva, et al., 2023).

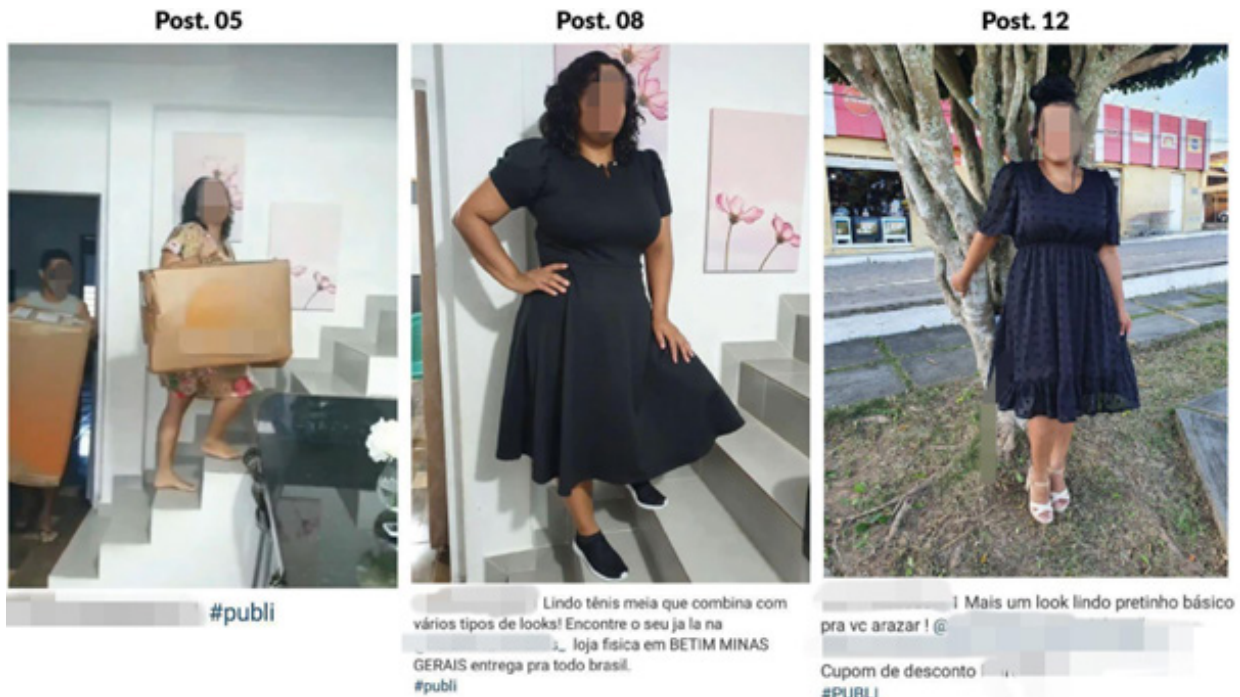
No entanto, a análise também revelou evidências de que a influenciadora não aborda os produtos de forma crítica, optando pelo tipo de endosso subjetivo. Além disso, nenhuma das postagens inclui termos contratuais ou sinaliza o caráter publicitário. Os sinais de autenticidade, de acordo com as estratégias de transparência e paixão, demonstram uma tendência em direção ao uso de paixão no trabalho de influência realizado pela Nano.

## 4.2 Microinfluenciador

A Micro possui o perfil no *Instagram* desde 2017, com média de 10 postagens mensais no *feed* (12 meses) e não possui a verificação da plataforma (Figura 8). A análise identificou que os endossos realizados pela Micro se concentram predominantemente no segmento de moda, direcionado ao público evangélico. A influenciadora adota a *hashtag* #Publi (Figura 9) para anunciar que a publicação é patrocinada. A divulgação explícita do influenciador pode aprimorar a transparência do patrocínio, resultando em uma mensagem de persuasão, franca e sincera (Chen et al., 2023). Essa forma de sinalização atende à solicitação do CONAR, que direciona o uso das *hashtags*: #publicidade, #anúncio, #patrocinado, #conteúdo pago, #parceria paga, #embaixador, #publipost, #publi, com o objetivo de tornar evidente quando a postagem se trata de uma publicidade, esclarecendo a conexão com as empresas responsáveis pelas marcas divulgadas (CONAR, 2021).

As postagens mantêm consistência, uma vez que as características da personalidade da influenciadora e dos produtos endossados permanecem inalteradas ao longo do tempo. A consistência ao longo de um período indefinido exerce influência direta sobre a autenticidade percebida pelo público (Moulard et al., 2016). Os consumidores são mais inclinados a perceber que os endossos são estilizados, concebidos e alinhados com os valores e preferências pessoais do influenciador (Kapitan et al., 2022), o que corrobora com as estratégias de fidelização e engajamento. Conforme o *HypeAuditor* (2023g), a micro possui uma excelente qualidade de público, o que significa que sua audiência é real e engaja suas postagens. O público que se envolve de forma ativa ao interagir com uma postagem pode influenciar os algoritmos a categorizarem o perfil como tendência (Chen et al., 2023), o que levou a Micro a se posicionar entre os dez influenciadores com a mais alta taxa de engajamento no *HypeAuditor*.


Figura 8. Postagens da Micro



Fonte: Perfil no *Instagram* (2023)

A autorrevelação também é uma característica de autenticidade empregada no conteúdo de endosso da Micro, com constantes publicidades em que a influenciadora incorpora o produto ao seu *lifestyle*, seja peças de vestuário ou produtos de beleza. Caso o influenciador opte por ocultar sua imagem pessoal e focalizar seus esforços publicitários nos atributos do produto, ele pode cumprir o sinal de endosso objetivo, porém a capacidade de transmitir uma expressão apaixonada sobre a marca pode ser comprometida (Lee & Jhonson 2022; Chen et al., 2023). Dentre as características discernidas por meio da análise, merece destaque: a transparência das publicidades pagas e a compatibilidade entre a influenciadora e os produtos compartilhados. Segundo Veirman et al. (2017), a congruência entre a pessoa e a marca influencia diretamente a eficácia das recomendações, refletindo o desejo de evitar a promoção de produtos que não se alinham com seus valores pessoais ou ações que não tomaria sem relações comerciais (Audrezet et al., 2020).

Figura 9. Análise de conteúdo

MICRO	POST.S	
Foto:		<p><b>Avaliações fundamentadas em informações concretas sobre o produto (Endosso objetivo):</b> Avaliação do produto endossado foi realizada de forma parcial.</p> <p><b>Apresentação de termos contratuais:</b> Não existe menção a termos contratuais.</p> <p><b>Mensagem bilateral:</b> A mensagem passada através da legenda demonstra, apenas, aspectos positivos sobre o produto.</p> <p><b>Sinalização de publicidade:</b> Menção direta ao nome e marcação do perfil da marca no Instagram e sinalização #Publi no final da legenda.</p> <p><b>Compatibilidade entre si e o produto:</b> O produto endossado na postagem remete a outros produtos constantes em postagens no perfil da influenciadora.</p> <p><b>Estabilidade:</b> Conteúdo estável em relação aos demais publicados no perfil, seguindo padrões.</p> <p><b>Longevidade:</b> Atividades de influência digital, desde 2020.</p> <p><b>Consistência:</b> A postagem releva consistência no conteúdo, por seguir práticas de outras postagens.</p>
Legenda:	Lindo tênis meia que combina com vários tipos de looks! Encontre o seu ja la na @* loja física em BETIM MINAS GERAIS entrega pra todo brasil. #publi	<p><b>Prazer pessoal em criar e partilhar publicações:</b> A legenda traz letras maiúsculas enfatizando a localização da loja e também, ponto de exclamação ao finalizar a frase que ressalta a qualidade do produto.</p> <p><b>Sentimentos evocados pelo produto divulgado:</b> A apreciação pessoal é percebida com a utilização do verbo "combina".</p> <p><b>Mensagem unilateral:</b> A mensagem passada pela legenda é unilateral, ao abordar apenas a experiência positiva. Nenhum ponto negativo é frisado.</p> <p><b>Autorrevelação:</b> Ao endossar o produto, a imagem traz a influenciadora usando o produto.</p> <p><b>Endosso subjetivo:</b> Não apresenta endosso subjetivo.</p> <p><b>Singularidade/ Personalização:</b> O conteúdo produzido para endossar o produto traz a influenciadora com as vestimentas costumeiras do seu <i>lifestyle</i>. Porém, não traz personalização conforme a literatura conceitua.</p>

\* Supressão do nome da marca endossada

Fonte: Os autores (2023)

A análise de conteúdo, partindo das estratégias de autenticidade, demonstram uma tendência em direção ao uso de sinais de transparência e paixão no trabalho realizado pela Micro.

#### 4.3 4.3. Macroinfluenciador

A Macro mantém um perfil no *Instagram* desde 2013, com verificação da plataforma e média de 37 postagens mensais no *feed*, (12 meses). Dentro do cenário das mídias sociais, Zniva et al. (2023) afirmam que os influenciadores que mantêm uma comunicação consistente ao longo de um período prolongado são percebidos como mais autênticos em comparação àqueles que estão apenas começando suas trajetórias como influenciadores. As atividades de influência da Macro (Figura 10) tiveram início quase uma década atrás, evidenciando na análise, sinais de longevidade que reflete a persistência percebida das ações do influenciador (Moulard et al., 2016; Zniva et al., 2023).



Figura 10. Postagens da Macro



Fonte: Perfil no Instagram (2023)

Ao abordar a transparência nas postagens patrocinadas, a análise destaca que a Macro adota uma estratégia de inclusão do perfil da marca na legenda (Figura 11), a divulgação de cupons de desconto e a alternância entre conteúdos estáticos e vídeos. No entanto, ressalta-se que, para o CONAR (2021), a simples divulgação de sites, cupons de desconto, promoções e a marcação do perfil não são suficientes para esclarecer a relação entre o influenciador e a marca. No comparativo ao conteúdo da Nano e da Micro, a Macro possui recursos profissionais mais adequados para a produção das postagens, o que pode potencializar a percepção de conhecimento e atratividade do produto, influenciando positivamente nas intenções de compra dos consumidores (Kay et al., 2020). Em contrapartida, Audrezet et al. (2020) argumentam que a criação de conteúdo editado pode distorcer a realidade e ser interpretado pelo público como uma manipulação com objetivos comerciais. Lee e Johnson (2022) corroboram ao afirmarem que um influenciador autêntico é uma pessoa real e não filtrada, que mostra seu rosto à fim de construir credibilidade a ser percebida pelo público. A Macro, nas postagens analisadas, sempre está presente (autorrevelação) mas por sua vez, utiliza filtros e edições, que podem tanto acrescentar apelo comercial ao produto quanto ser interpretados como distorção da realidade.

Dentre os sujeitos de pesquisa, a Macro é a que possui a menor taxa de engajamento e de qualidade de público (HypeAuditor, 2023h). A adoção de edições em postagens e a implementação do endosso subjetivo, ambas estratégias fundamentadas na paixão, estão associadas a uma diminuição no nível de engajamento digital (Chen et al., 2023). Essa perspectiva é apoiada

por Cocker et al. (2021), que identificaram que a ausência de sinalização da publicidade, sem avaliações apoiadas em objetividade e níveis elevados de edições no conteúdo estão correlacionados com uma resposta negativa por parte dos espectadores. Essas características foram identificadas na análise executada.

Figura 11. Análise de conteúdo

Macro	POST.3	
Foto:		<p><b>Avaliações fundamentadas em informações concretas sobre o produto (Endosso objetivo):</b> Avaliação do produto endossado foi realizada de forma parcial.</p> <p><b>Apresentação de termos contratuais:</b> Não existe menção a termos contratuais.</p> <p><b>Mensagem bilateral:</b> A mensagem passada através da legenda demonstra, apenas, aspectos positivos sobre o produto.</p> <p><b>Sinalização de publicidade:</b> Apesar da menção direta ao nome e marcação do perfil da marca no Instagram, não foi sinalizado como uma publicidade.</p> <p><b>Compatibilidade entre si e o produto:</b> O produto está presente em diversas postagens desde 2021, e consta na Bio do perfil que a influenciadora é embaixadora da marca.</p> <p><b>Estabilidade:</b> Conteúdo estável em relação aos demais publicados no perfil, seguindo padrões.</p> <p><b>Longevidade:</b> Possui atividades de influência a quase 10 anos.</p> <p><b>Consistência:</b> A postagem releva consistência no conteúdo, por seguir práticas de outras postagens.</p>
Legenda:	<p>Você já usou um desses queridinhos?</p> <p>Se sua resposta foi não, meninaaa, você está deixando de cuidados os seus cabelos com os melhores cremes do Brasil!</p> <p>Eles têm uma ação rápido, 3 minutinhos e pronto, dá pra família toda usar pois tem 1 KILO nesse pote, 1 KILOOO até as visitas vão querer usar 😊</p> <p>Corre pra *.com e escolha já o seu! Use nosso cupom * ❤️</p> <p>#Poderosas* #* #*</p>	<p><b>Prazer pessoal em criar e partilhar publicações:</b> ao incorporar elementos estilísticos, como pontos de exclamação, emoticons pontuais e hashtags, a legenda revela entusiasmo e prazer ao endossar o produto.</p> <p><b>Sentimentos evocados pelo produto divulgado:</b> Várias palavras (substantivos e verbos) na legenda remetem a sentimentos que a influenciadora destaca em relação ao produto.</p> <p><b>Mensagem unilateral:</b> A mensagem passada pela legenda é unilateral, ao abordar apenas a experiência positiva. Nenhum ponto negativo é frisado.</p> <p><b>Autorrevelação:</b> Ao endossar o produto, a imagem traz a influenciadora como a garota propaganda, além de que na Bio do seu perfil no Instagram constar que é embaixadora da marca.</p> <p><b>Endosso subjetivo:</b> Apresenta uma recomendação apaixonada, com trechos da legenda com motivação intrínseca.</p> <p><b>Singularidade/ Personalização:</b> O conteúdo produzido para endossar o produto traz a influenciadora com o produto e suas versões. Porém, não traz personalização conforme a literatura conceitua.</p>

\* Supressão do nome da marca e da influenciadora

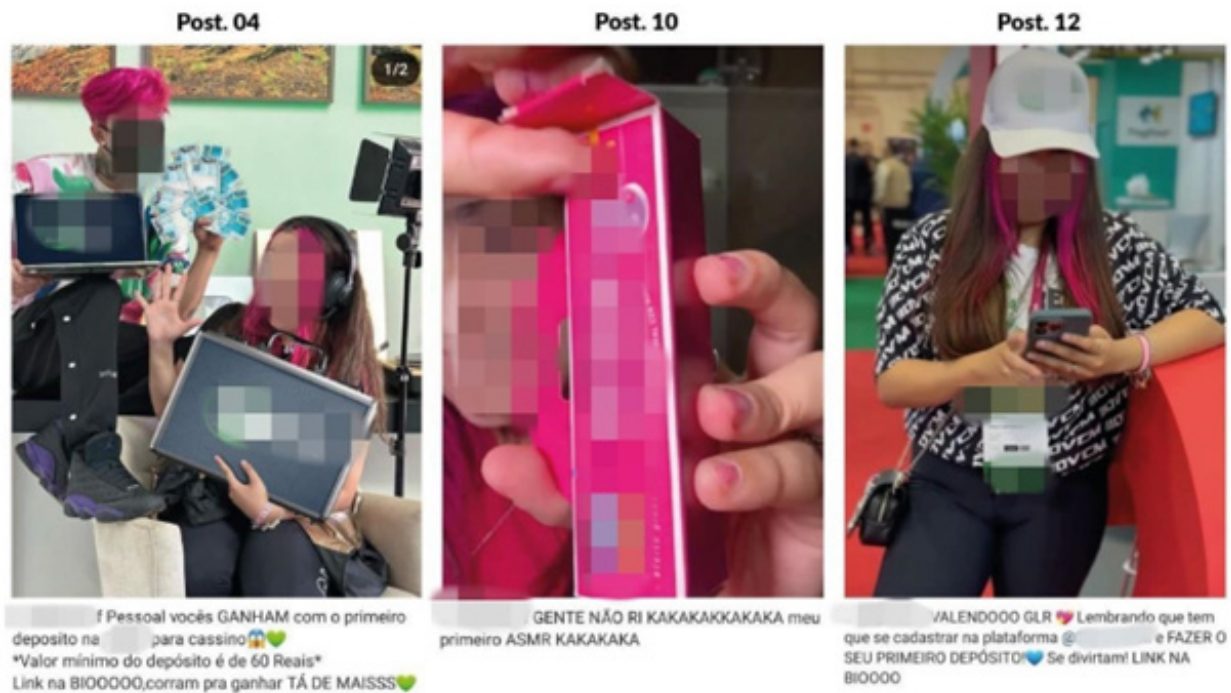
Fonte: Os autores (2023)

A análise de conteúdo, com base nas estratégias de transparência e paixão, revela uma predominância de conteúdos que exibem características de paixão no trabalho desempenhado pela Macro.

#### 4.4 Megainfluenciador

A Mega possui o perfil no *Instagram* desde 2019, com verificação da plataforma e média de 21 postagens mensais no *feed* (12 meses). Por meio da análise, tornou-se evidente que as colaborações associadas à Mega estão principalmente ligadas ao cenário das apostas *online*, uma vez que ela atua como embaixadora de uma marca desse setor (Figura 12). Apesar do alto número de seguidores e das menções às marcas, é percebido que a influenciadora não sinaliza os patrocínios. A falta de identificação publicitária pode comprometer a mensagem, deixando de fornecer dados essenciais e prejudicando a capacidade do consumidor de avaliar sua decisão de compra (CONAR, 2021).

Figura 12. Postagens da Mega



Fonte: Perfil no *Instagram* (2023)

Nas publicações em relação à plataforma de jogos (Figura 13), existe a escassez de informações objetivas, o que dificulta uma representação completa e autêntica da parceria, refletindo sua opinião pessoal, a fim de manter a sua própria integridade (Audrezet et al., 2020). As postagens são frequentes, o que contribui para manter a consistência da influenciadora na mídia social. Apesar de ter ingressado recentemente na plataforma e nas atividades de influência, o que afeta diretamente o sinal de autenticidade de longevidade, a Mega conquistou o reconhecimento do público, acumulando mais de 1.5 milhão de seguidores. No entanto, destaca-se que a quantidade expressiva de seguidores por si só não necessariamente evoca percepções de liderança na opinião (Veirman et al., 2017), para isto o conteúdo deve apresentar uma mensagem bilateral, avaliações fundamentadas com informações concretas, sinais que a Mega não realiza em suas postagens.

Figura13. Análise de conteúdo

Mega	POST.12	
Foto:		<p><b>Avaliações fundamentadas em informações concretas sobre o produto (Endosso objetivo):</b> Avaliação do produto endossado foi realizada de forma parcial.</p> <p><b>Apresentação de termos contratuais:</b> Não existe menção a termos contratuais.</p> <p><b>Mensagem bilateral:</b> A mensagem passada através da legenda escrita e na falada demonstra, apenas, aspectos positivos sobre o produto.</p> <p><b>Sinalização de publicidade:</b> Apesar da menção direta ao nome e marcação do perfil da marca no Instagram, não foi sinalizado como uma publicidade.</p> <p><b>Compatibilidade entre si e o produto:</b> O produto está presente em diversas postagens desde março de 2023, e consta em postagem no perfil que a influenciadora é embaixadora da marca.</p> <p><b>Estabilidade:</b> Conteúdo estável em relação aos demais publicados no perfil, seguindo padrões.</p> <p><b>Longevidade:</b> Considerando a idade da influenciadora (18 anos) e o critério de seleção de sujeitos da pesquisa (+ 18 anos). Longevidade baixa.</p> <p><b>Consistência:</b> A postagem releva consistência no conteúdo, por seguir práticas de outras postagens.</p>
Legenda:	<p>VALEND000 GLR 🍷 Lembrando que tem que se cadastrar na plataforma @* e FAZER O SEU PRIMEIRO DEPÓSITO!🍷 Se divertam! LINK NA BIOOOO</p>	<p><b>Prazer pessoal em criar e partilhar publicações:</b> ao incorporar elementos estilísticos, como emoticons pontuais e letras em maiúsculo, a legenda escrita revela entusiasmo ao endossar o produto. O texto falado incorpora memes. Expressões de felicidade, descontração, sinais de coração com as mãos, acontecem no decorrer do vídeo.</p> <p><b>Sentimentos evocados pelo produto divulgado:</b> Não existe indicação de sentimentos na legenda escrita. Mas no texto falado, expressões como "super legal" remete a sentimentos que a influenciadora destaca em relação ao produto.</p> <p><b>Mensagem unilateral:</b> A mensagem passada pela legenda é unilateral, ao abordar apenas a experiência. Nenhum ponto negativo é frisado.</p> <p><b>Autorrevelação:</b> Ao endossar o produto, a imagem traz a influenciadora trajando um boné com a marca e praticando os jogos da marca.</p> <p><b>Endosso subjetivo:</b> Apresenta uma recomendação subjetiva do produto.</p> <p><b>Singularidade/ Personalização:</b> O conteúdo produzido para endossar o produto traz a influenciadora trajando um boné da marca, praticando o jogo e informando que irá realizar um sorteio entre os seguidores que aderir a plataforma de jogos. O noivo participa do vídeo realizando uma brincadeira de adivinhar o que a influenciadora está fazendo e no fim adivinha que ela está jogando na plataforma.</p>

\* Supressão do nome da marca

Fonte: Os autores (2023)

Uma desvantagem identificada em estudos anteriores para os megainfluenciadores é que influenciadores de nichos com menor número de seguidores são geralmente percebidos como tendo intenções comerciais menos ocultas em comparação com influenciadores que possuem muitos seguidores (Audrezet et al., 2020; Kay et al., 2020). Isso é evidenciado na taxa de engajamento da Mega, que é menor, em comparação à Nano e Micro (HypeAuditor, 2023i; 2023f; 2023g), que possuem um nicho determinado em seu conteúdo. Da mesma forma que a Macro, a influenciadora utiliza elementos profissionais de edição e filtros em suas postagens. No entanto, é importante notar que esses recursos podem ser interpretados de maneira negativa em relação à sua autenticidade, uma vez que os seguidores podem perceber esses conteúdos como meras propagandas, em vez de algo autêntico e espontâneo (Kapitan et al., 2022).

Foi percebido sinais de singularidade, ao serem utilizados elementos visuais que remetem especificamente a marca endossada, o vídeo analisado retrata uma mini história criada pela influenciadora para falar sobre a plataforma de jogos e sorteio que seria realizado para os seguidores. Quando o conteúdo do vídeo é adaptado de forma específica para um produto patrocinado, está ocorrendo a personalização, um dos sinais de autenticidade (Chen et al., 2023).

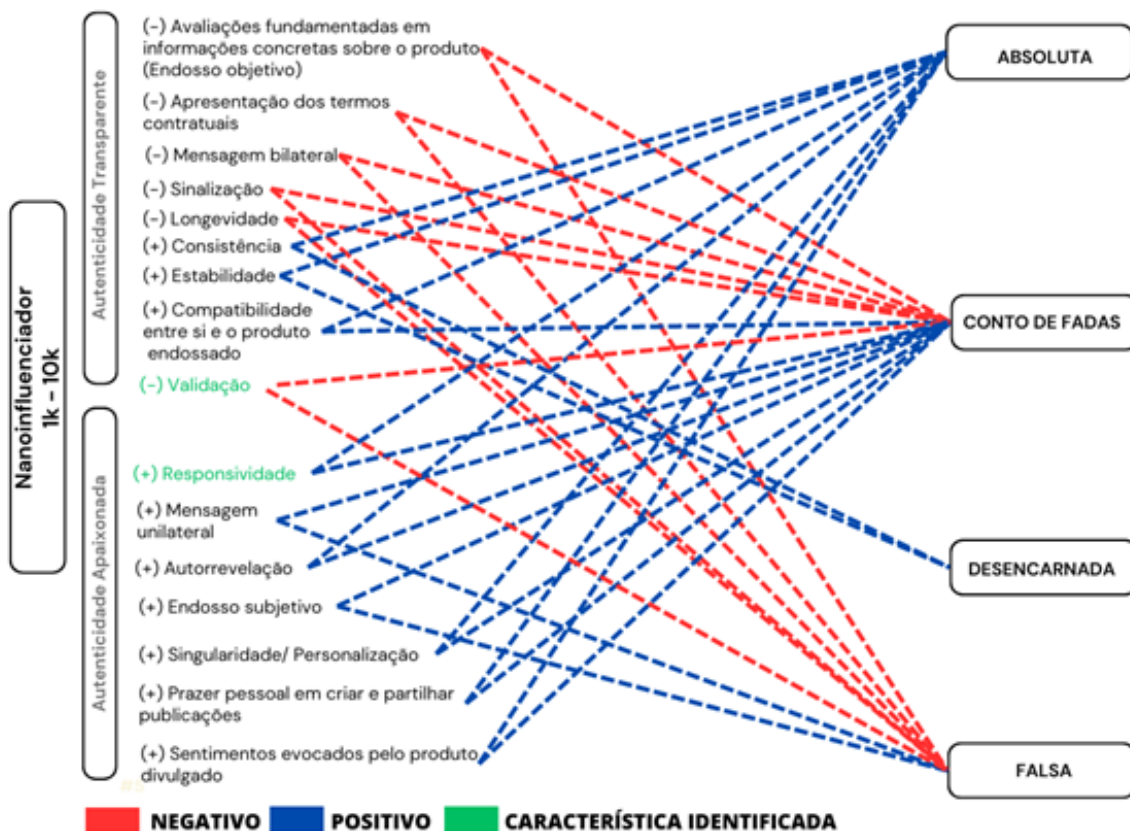
Por fim, a análise das postagens da Mega, com base nas estratégias de transparência e paixão, revela uma prevalência de conteúdos que demonstram características de paixão no trabalho de influência.

## 4.5 Proposição de modelo conceitual

Propomos que os conteúdos desenvolvidos por influenciadores dentro do nicho *lifestyle* nas diferentes categorias possuem singularidades nas estratégias que definem o caminho de autenticidade adotada (Figura 14; Figura 15; Figura 16; Figura 17). A análise de conteúdo das postagens permitiu identificar características previamente descritas na literatura anterior, bem como novas descobertas nesta pesquisa. Essas características foram essenciais para o desenvolvimento do modelo conceitual que segmenta as estratégias de acordo com cada categoria de influenciadores.

A categoria nanoinfluenciador demonstrou uma série de características de autenticidade ao ser analisada a partir das postagens selecionadas. Estes indicativos incluem: estabilidade e consistência no *lifestyle*, a harmonização entre suas preferências pessoais e os produtos que endossam, o prazer genuíno em criar e compartilhar, emoções evocadas pelas marcas, endossos relacionados com sua própria imagem, adoção de mensagem unilateral que gera endossos subjetivos, produção de conteúdo singular e personalizado (Chen et al., 2023; Zniva et al., 2023; Lee & Jhonson, 2022; Audrezet et al., 2020; Moulard et al., 2016). Ao comparar essas características com o conceito de gerenciamento de estratégia de autenticidade arbitrado por Audrezet et al., (2020), a categoria enquadrou-se no caminho de autenticidade conto de fadas.

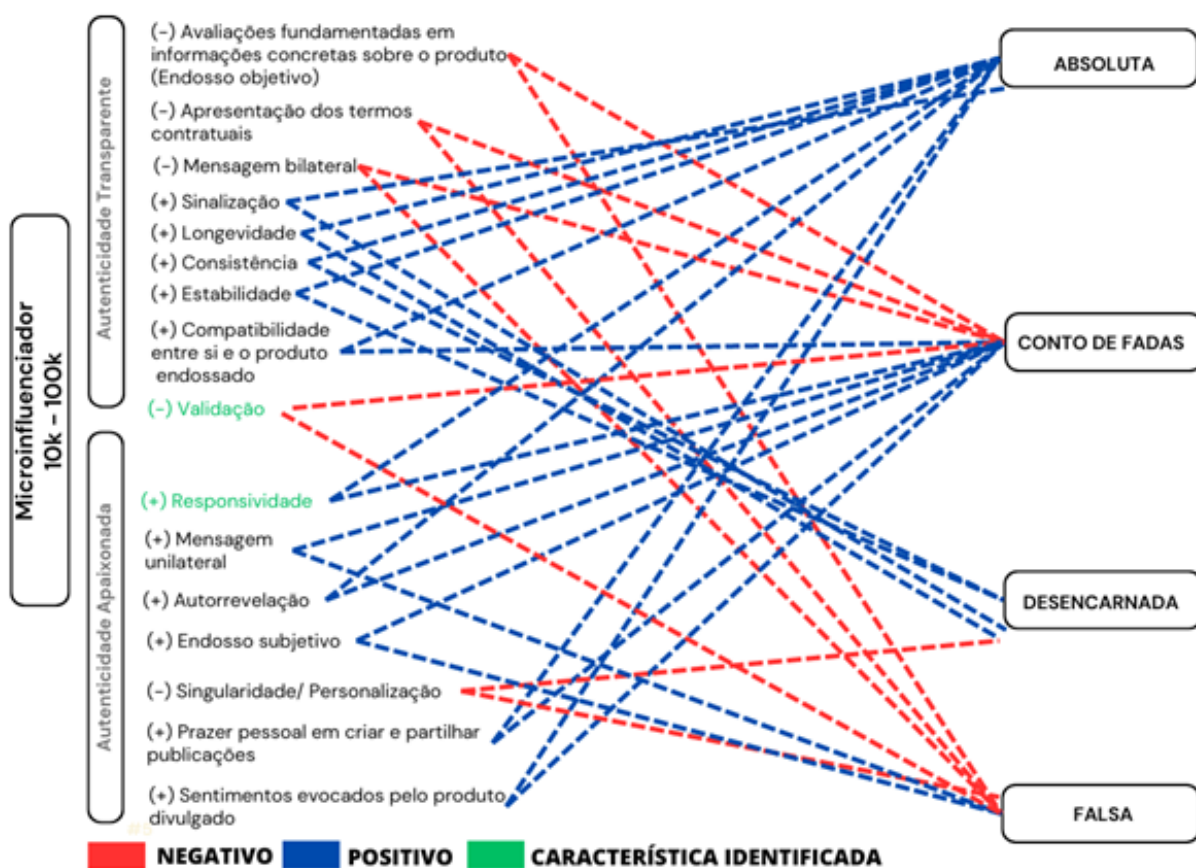
Figura 14. Singularidades nas estratégias de autenticidade adotada pela categoria Nanoinfluenciador



Fonte: Os autores (2023)

A categoria microinfluenciador apresentou na análise as seguintes características: estabilidade, longevidade, consistência, compatibilidade entre suas preferências pessoais e os produtos, prazer em criar e compartilhar conteúdo, emoções evocadas pelos produtos promovidos, autorrevelação e mensagem unilateral que gera endossos subjetivos (Chen et al., 2023; Zniva et al., 2023; Lee & Jhonson, 2022; Audrezet et al., 2020; Moulard et al., 2016). O maior diferencial desta categoria foi a sinalização em suas postagens quanto ao patrocínio, cumprindo as normas brasileiras vigentes sobre a transparência de publicidades no ambiente digital (Audrezet et al., 2020; CONAR, 2021). Ao comparar as características com o conceito definido por Audrezet et al. (2020), a categoria enquadrou-se no caminho de autenticidade absoluta.

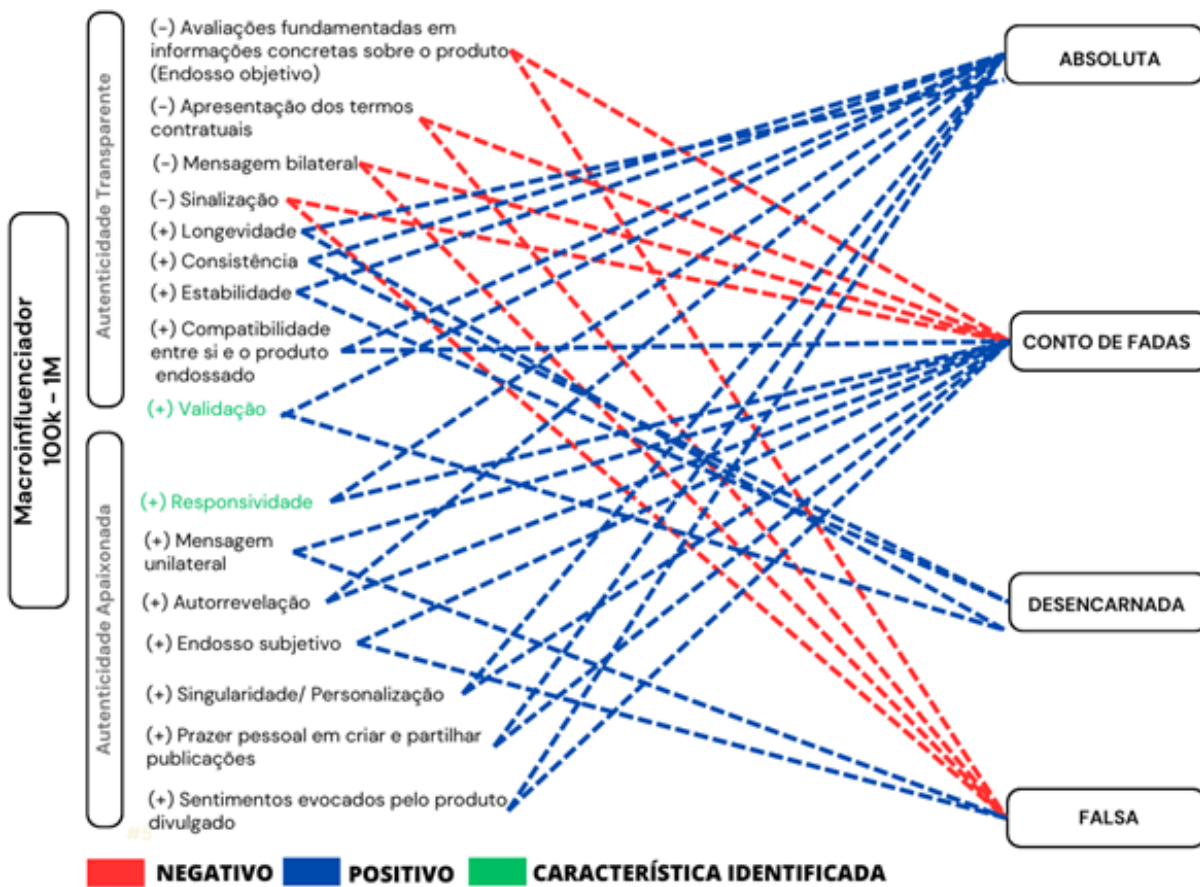
Figura 15. Singularidades nas estratégias de autenticidade adotada pela categoria Microinfluenciador



Fonte: Os autores (2023)

Para o macroinfluenciador, foram identificadas: estabilidade, consistência, longevidade, compatibilidade entre si e o produto, prazer em criar e compartilhar, transmissão de sentimentos, endosso subjetivo, mensagem unilateral, autorrevelação, singularidade e personalização (Chen et al., 2023; Zniva et al., 2023; Lee & Jhonson, 2022; Audrezet et al., 2020; Moulard et al., 2016). Ao contrastar as características observadas com o conceito de Audrezet et al. (2020), a categoria se alinha ao caminho da autenticidade conto de fadas.

Figura 16. Singularidades nas estratégias de autenticidade adotada pela categoria Macroinfluenciador

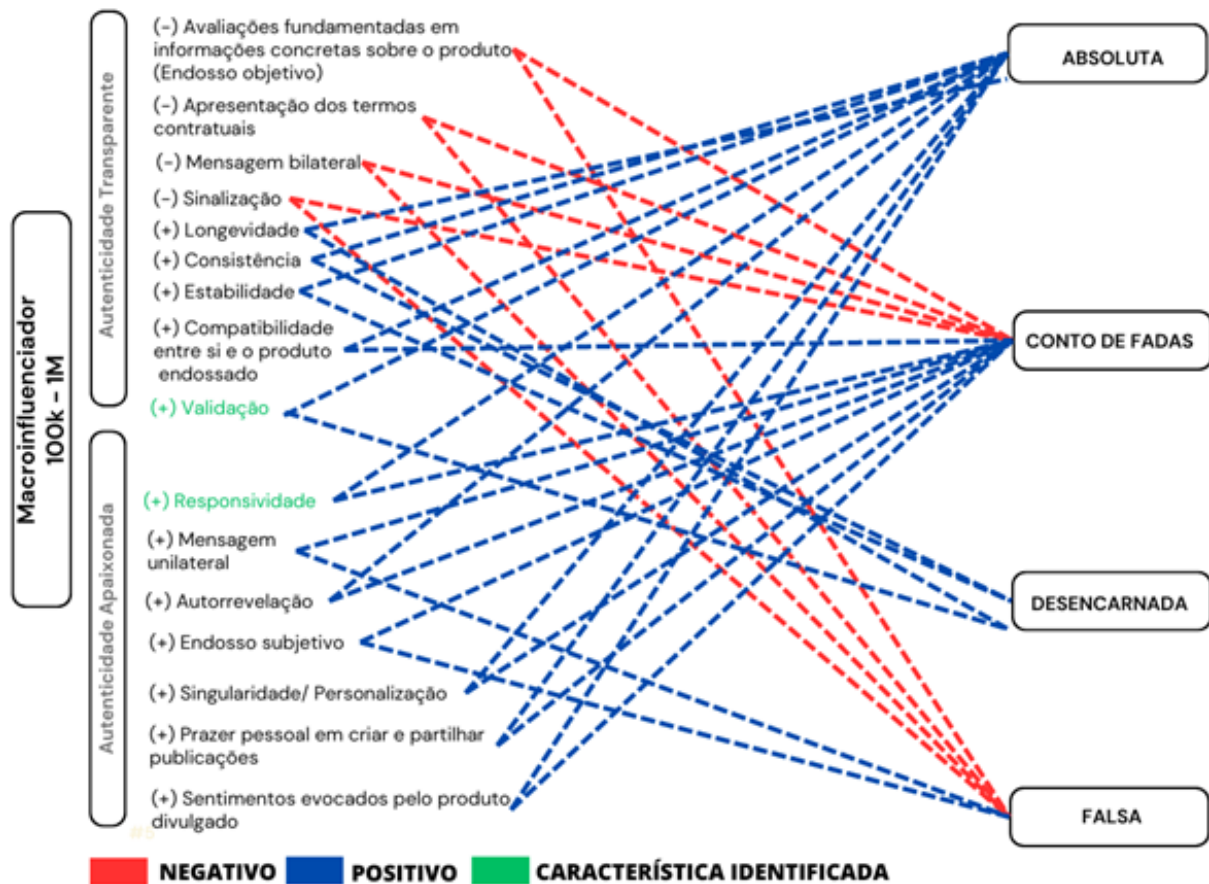


Fonte: Os autores (2023)

Por fim, o megainfluenciador foi caracterizado pelos seguintes achados: estabilidade, consistência, compatibilidade entre si e o produto, prazer em criar e compartilhar, transmissão de sentimentos, endosso subjetivo, mensagem unilateral, autorrevelação, singularidade e personalização (Chen et al., 2023; Zniva et al., 2023; Lee & Jhonson, 2022; Audrezet et al., 2020; Moulard et al., 2016). Ao finalizar todas as análises, as características de autenticidade da categoria atendem ao caminho conto de fadas (Audrezet et al., 2020).

Os achados da pesquisa, na etapa de análise de conteúdo identificou duas características de autenticidade que poderiam compor o modelo proposto. O primeiro, nomeado de validação, refere-se à verificação do *Instagram* quanto ao perfil do influenciador. Seja pelo processo em que a plataforma concede o benefício pela notabilidade do perfil ou pelo processo de compra. Em ambos os modelos, a empresa estabelece procedimentos para a autenticidade da identidade do influenciador (Meta, 2023). O selo poderá garantir além da segurança, uma presença fortalecida do influenciador na plataforma. Tanto a megainfluenciadora quanto a macroinfluenciadora possuem o selo, demonstrando preocupação com segurança e presença digital. A característica foi apontada como uma estratégia transparente.

Figura 17. Singularidades nas estratégias de autenticidade adotada pela categoria Megainfluenciador



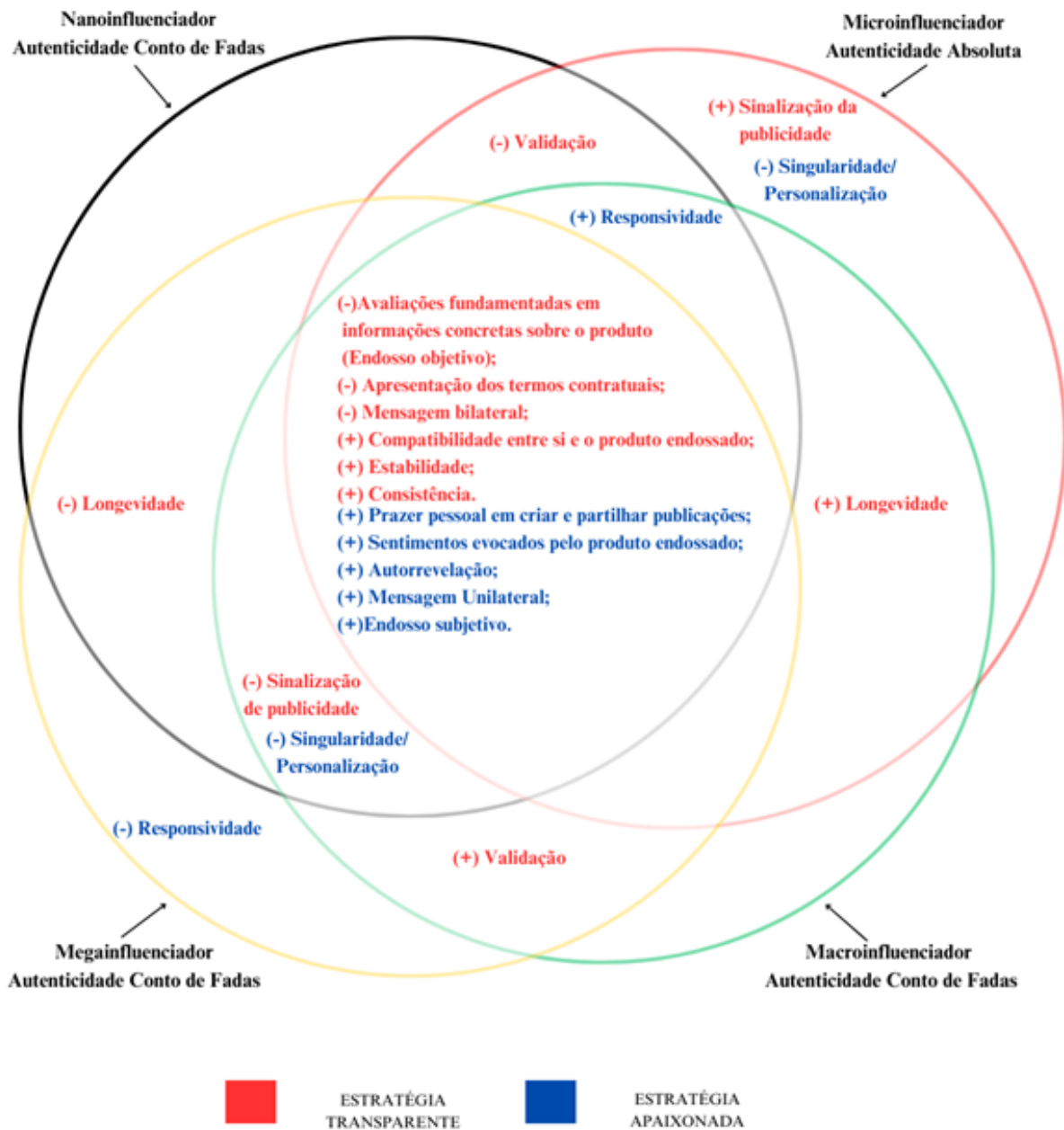
Fonte: Os autores (2023)

A outra característica identificada, nomeada de responsividade, refere-se à consideração do influenciador às necessidades de *feedbacks* dos seguidores em relação aos endossos, sendo compreendida como uma estratégia apaixonada. Entre as categorias, não se manifesta nas postagens da megainfluenciadora, já que influenciadores com alto número de seguidores têm baixa interação com sua audiência (Campbell & Farrell, 2020).

Após realizar a análise de conteúdo nas postagens das quatro influenciadoras mencionadas na seção de resultados, em conjunto com a estrutura de caminho de autenticidade (Audrezet et al., 2020) e o modelo de categorias de influenciadores (Campbell & Farrell, 2020), foi possível estabelecer um Modelo Conceitual de Estratégia de Autenticidade por Categoria (Figura 18).



Figura18. Modelo Conceitual de Estratégia de Autenticidade por Categoria



Fonte: Os autores (2023)

O modelo apresenta as estratégias, comuns e distintas, de gerenciamento de autenticidade dos conteúdos com endosso a marcas, identificadas nas categorias de SMIs.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo avançar na literatura sobre as estratégias de gerenciamento da autenticidade das categorias de SMIs, identificando os sinais de autenticidade presentes nos conteúdos com endossos a marcas nos perfis na plataforma *Instagram* de cada categoria investigada.

A presente pesquisa traz contribuições teóricas, ao identificar duas novas características de autenticidade, uma ligada à estratégia transparente e outro à apaixonada, que contribuem para o avanço teórico da compreensão do fenômeno da autenticidade buscada pelos SMIs, ampliando as reflexões sobre as possíveis estratégias de gerenciamento da autenticidade anteriormente examinadas pela literatura (Chen et al., 2023; Zniva et al., 2023; Lee & Johnson, 2022; Audrezet et al., 2020; Moulard et al., 2016). A partir do modelo teórico, este estudo demonstra um esforço no desenvolvimento de um *framework* de pesquisa, voltado ao aprofundamento das discussões sobre categorizações de influenciadores a partir da autenticidade. Ademais, o estudo contribui para a literatura ao demonstrar que a paixão é a matriz contextual que orienta o desenvolvimento do conteúdo dos influenciadores analisados, definindo as estratégias com teor emocional e de vínculo à marca visualizadas como primordiais na busca por influência.

Além disso, este estudo traz contribuições práticas, ao revelar que a categoria de microinfluenciadores adota estratégias de autenticidade mais alinhadas com a estratégia da autenticidade absoluta, considerada pela literatura como a mais eficaz (Audrezet et al., 2020). Além disso, observou-se que essa categoria alcança um engajamento superior devido à sua maior proximidade com o público. Isso sugere que, dependendo dos objetivos publicitários, os microinfluenciadores podem representar uma excelente escolha para as marcas. Logo, o modelo teórico proposto serve como orientação para os profissionais da área de marketing que desejam avaliar a autenticidade de influenciadores antes do estabelecimento de uma relação profissional, identificando aquele SMI mais adequado, conforme objetivos mercadológicos buscados com o endosso. Por último, para os SMIs, as contribuições apontam a importância de avaliar os conteúdos para que estes transmitam as características que permeiam a íntegra do seu *lifestyle*, independente da categoria que estejam presentes. Realça-se ainda a necessidade de reflexões sobre a ética da profissão, a partir da necessidade de um conteúdo que também estabeleça elementos informativos vinculados à publicidade em si.

Embora tenham sido identificadas contribuições teóricas e práticas, este estudo apresenta limitações que indicam a necessidade de pesquisas adicionais para aprofundar as descobertas. Primeiramente, a análise de apenas um influenciador em cada categoria não permite uma comparação dentro da mesma tipologia. Estudos futuros devem ampliar os resultados desta pesquisa ao compararem internamente os SMIs. Realça-se que o propósito deste trabalho foi comparar categorias distintas, justificando o número dos indivíduos analisados. A seleção dos influenciadores foi baseada nas métricas estabelecidas pelo *Hypeauditor* em 1º de julho de 2023, data da emissão dos relatórios. Em outros períodos do ano, diferentes influenciadores poderiam atender aos critérios de seleção, além dos conteúdos sazonais, já que a análise se limitou a 12 postagens. Sugere-se assim que novos estudos considerem épocas distintas, o que pode modificar a lista dos SMIs a serem analisados, bem como é possível desenvolver pesquisas que levem em consideração outros segmentos de atuação e gênero dos influenciadores.

Além disso, a análise foi realizada apenas no *Instagram*, mesmo que os sujeitos de pesquisa possuíssem perfis em outras mídias sociais. Sugere-se que pesquisas vindouras observem outras plataformas, como o Facebook e o TikTok. Outra sugestão, seria realizar uma pesquisa de percepção da audiência quanto as características de autenticidade dos influenciadores à fim de comparar se a estratégia adotada nas postagens está sendo reconhecida pelo público. Por fim, estudos futuros podem adotar uma abordagem quantitativa para a análise de dados, o que

permitiria uma quantificação mais precisa da incidência das características de autenticidade presentes no conteúdo de cada categoria.

## 6 REFERÊNCIAS

- Aribarg, A., & Schwartz, E. M. (2020). Native Advertising in Online News: Trade-Offs Among Clicks, Brand Recognition, and Website Trustworthiness. *Journal of Marketing Research*, 57(1), 20–34. <https://doi.org/10.1177/0022243719879711>
- Audrezet, A., De Kerviler, G., & Moulard, J. G. (2020). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, 117, p. 557–569. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.008>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. SP: Edições 70.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2015). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. (3rd ed.). Sage Publications.
- Boerman, S. C. (2020). The effects of the standardized Instagram disclosure for micro-and meso-influencers. *Computers in Human Behavior*, 103, 199–207. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.09.015>
- Borges-Tiago, M. T., Santiago, J., & Tiago, F. (2023). Mega or macro social media influencers: Who endorses brands better?. *Journal of Business Research*, 157, 113606. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113606>
- Campbell, C. & Farrell, J. R. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business horizons*, (63), 4, 469-479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>
- Chen, L., Yan, Y., Smith, N. A. (2023). What drives digital engagement with sponsored videos? An investigation of video influencers' authenticity management strategies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 51(1), pages 198-221. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00887-2>
- Cocker, H., Mardon, R., & Daunt, KL (2021). Social media influencers & transgressive celebrity endorsement in consumption community contexts. *European Journal of Marketing*, 55 (7), 1841-1872. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0567>
- Conar. (2021). Guia de publicidade por influenciadores digitais. <http://conar.org.br/index.php?codigo&pg=influenciadores>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Trad. Sandra Maria Mallmann da Rosa, 5ª ed., Porto Alegre: Penso.
- Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>
- Duffy, B. E. & Wissinger, E. (2017). Mythologies of Creative Work in the Social Media Age: Fun, Free, and “Just Being Me”. *International Journal of Communication*, 11, 4652 – 4671, 2017. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/7322>
- Fowler, K. & Thomas, V. L. (2023). Influencer marketing: a scoping review and a look ahead. *Journal of Marketing Management*, p. 1-32, 2023. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2157038>
- HypeAuditor (2022). Estado do Marketing de Influenciadores no Instagram 2022 file:///C:/Users/maria/Downloads/state-2022-brazil%20(1).pdf
- HypeAuditor (2023a). Top 5 tendências de marketing de influências para 2023. <https://hypeauditor.com/blog/pt/top-5-tendencias-de-marketing-de-influencia-2023/>
- HypeAuditor (2023b). O que é a HypeAuditor e o que ela pode fazer? <https://help.hypeauditor.com/pt/articles/2221686-o-que-e-a-hypeauditor-e-o-que-ela-pode-fazer>
- HypeAuditor (2023c). O que é taxa de engajamento e como calculá-la?. <https://help.hypeauditor.com/en/articles/2771955-what-is-engagement-rate-and-how-do-you-calculate-it>
- HypeAuditor (2023d). Referência Global da Taxa de Engajamento dos Influenciadores do Instagram. <https://app.hypeauditor.com/pt/research/er-benchmark>

- HypeAuditor (2023e). *Top Trend Instagram Accounts*. <https://app.hypeauditor.com/pt/research/top/trending/instagram/badef4a2920d3363d77e24465854bbc2>
- HypeAuditor (2023f) Relatório do Instagram – Nano. de acesso pago a pacote de métricas. Acessado em 1 de julho de 2023
- HypeAuditor (2023g) Relatório do Instagram – Micro. de acesso pago a pacote de métricas. Acessado em 1 de julho de 2023
- HypeAuditor (2023h) Relatório do Instagram – Macro. de acesso pago a pacote de métricas. Acessado em 1 de julho de 2023
- HypeAuditor (2023i) Relatório do Instagram – Mega. de acesso pago a pacote de métricas. Acessado em 1 de julho de 2023
- Influency.me (2023). Relatório: Dados e insights de Influencer Marketing no Brasil para 2023. [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F405465%2F1690912292Inf.me\\_Pesquisa\\_2022\\_1.pdf?utm\\_campaign=materia\\_rico\\_pesquisa\\_marketing\\_de\\_influencia\\_no\\_brasil\\_em\\_2022&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F405465%2F1690912292Inf.me_Pesquisa_2022_1.pdf?utm_campaign=materia_rico_pesquisa_marketing_de_influencia_no_brasil_em_2022&utm_medium=email&utm_source=RD+Station)
- Kapitan, S., Esch, P. V., Soma, V., & Kietzmann, J. (2022). Marketing de influenciadores e autenticidade na criação de conteúdo. *Australasian Marketing Journal*, 30 (4), 342-351. <https://doi.org/10.1177/1839334921101171>
- Kay, S., Mulcahy, R., & Parkinson, J. (2020). When less is more: The impact of macro and micro social media influencers' disclosure. *Journal of Marketing Management*, 36 (4), 248-278. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1718740>
- Leaver, T., Highfield, T., & Abidin, C. (2020). *Instagram: Visual Social Media Cultures*. Polity Press.
- Lee, S. S. & Johnson, B. K. (2022). Are they being authentic? The effects of self-disclosure and message sidedness on sponsored post effectiveness. *International Journal of Advertising*, 41(1), 30-53. <http://doi.org/10.1080/02650487.2021.1986257>
- Maares, P.; Banjac, S.; Hanusch, F. (2021). The labour of visual authenticity on social media: Exploring producers' and audiences' perceptions on Instagram. *Poetics*. 84. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2020.101502>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (7th ed.). Grupo A. Porto Alegre: Bookman.
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-321. <https://doi.org/10.1086/209217>
- Meta. (2023). Apresentamos o Meta Verified. <https://about.meta.com/br/technologies/meta-verified/>
- Moulard, J.G., Raggio, R.D. & Folse, J.A.G. (2021). Disentangling the meanings of brand authenticity: the entity-referent correspondence framework of authenticity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. (49), 96-118. <http://doi.org/10.1007/s11747-020-00735-1>
- Moulard, J. G., Raggio, R. D., & Folse, J. A. G. (2016). Brand authenticity: Testing the antecedents and outcomes of brand management's passion for its products. *Psychology & marketing*, 33(6), 421-436. <https://doi.org/10.1002/mar.20888>
- Müller, C. A. Da. S., Oliveira, A. F. M., Siqueira, F. R., & Colares, V. R. (2021). Autenticidade na resistência do consumidor: Estratégias smi para dieta low carb no instagram. *Brazilian Journal of Marketing*, 20 (4), p. 300- 324. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i4.19278>
- Nascimento, J. A. D., Ávila, A. P. H. L., & Gomes, D. M. D. O. A. (2021). Nano influenciadores: um estudo do engajamento do consumidor em perfil de produtos de beleza no Instagram. *PAAKAT: revista de tecnología y sociedad*, 11(21). <https://doi.org/10.32870/pk.a11n21.645>
- Reade, J. (2020). Keeping it raw on the gram: authenticity, relatability and digital intimacy in fitness cultures on Instagram. *New Media & Society* 23 (3), p. 535-553. Doi: <https://doi.org/10.1177/1461444819891699>
- Reinikainen, H.; Munukka, J.; Maity, D.; Luoma-Aho V. (2020). 'You really are a great big sister' – parasocial relationships, credibility, and the moderating role of audience comments in influencer marketing. *Journal of Marketing Management* (36), 279-298. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1708781>
- Schünke, C., Andretta, J. A., Schreiber, D., Schmidt, S., & Montardo, S. P. (2021). The contribution of digital influencers for co-creation of value in fashion brands. *Brazilian Journal of Marketing*, 20(2), 226-251. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.13865>

- Silva, M. J. B., Farias, S. A., & Silva, C. J. (2023). Endorsement on Instagram and cultural dimensions: An analysis of digital influencers. *The Bottom Line*, 36(1), 1-28. <https://doi.org/10.1108/BL-12-2021-0127>
- Statista. (2023). Influencer marketing in Brazil. <https://www.statista.com/study/112580/influencer-marketing-in-brazil/>
- Syed, T. A., Mehmood, F., & Qaiser, T. (2023). Brand-SMI collaboration in influencer marketing campaigns: A transaction cost economics perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122580. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122580>
- Tanwar, A.S., Chaudhry, H., & Srivastava, M. K. (2022). Trends in Influencer Marketing: A Review and Bibliometric Analysis. *Journal of Interactive Advertising*, 22(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/15252019.2021.2007822>
- Van Reijmersdal, E. A., Fransen, M. L., Van Noort, G., Oprea, S. J., Vandeberg, L., Reusch, S., Van Lieshout, F., & Boerman, S. C. (2016). Effects of Disclosing Sponsored Content in Blogs: How the Use of Resistance Strategies Mediates Effects on Persuasion. *American Behavioral Scientist*, 60 (12), p. 1458-1474. <https://doi.org/10.1177/0002764216660141>.
- Veirman, M. de, Cauberghe, V. & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36:5, 798-828. <http://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Wellman, M. L., Stoldt, R., Tully, M., & Ekdale, B. (2020). Ethics of authenticity: Social media influencers and the production of sponsored content. *Journal of Media Ethics*, 35(2), 68-82. <https://doi.org/10.1080/23736992.2020.1736078>
- Zniva, R., Weitzl, W.J. & Lindmoser, C. (2023). Be constantly different! How to manage influencer authenticity. *Electron Commer Res*. <https://doi.org/10.1007/s10660-02>

## SENTIMENTO DOS INVESTIDORES: DA CRÍTICA ÀS FINANÇAS TRADICIONAIS PARA AS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS E NEUROFINANÇAS

INVESTOR SENTIMENT: FROM CRITICISM OF TRADITIONAL  
FINANCE TO BEHAVIORAL FINANCE AND NEUROFINANCE

DAYSI LEAL DE SANTANA

[daysi.leals@hotmail.com](mailto:daysi.leals@hotmail.com)

Universidade Federal do Rio de Janeiro

<https://orcid.org/0000-0001-5610-1466>

PIERRE OHAYON

Universidade Federal do Rio de Janeiro

[pohayon@facc.ufrj.br](mailto:pohayon@facc.ufrj.br)

<https://orcid.org/0000-0002-2209-0006>

RODRIGO DE OLIVEIRA LEITE

Universidade Federal do Rio de Janeiro

[rodrigo.oliveira@coppead.ufrj.br](mailto:rodrigo.oliveira@coppead.ufrj.br)

<https://orcid.org/0000-0003-3504-4639>

### RESUMO

**Objetivo:** A análise do sentimento do investidor tem recebido atenção em pesquisas financeiras. Assim, objetiva-se apresentar neste ensaio as principais contribuições e motivações para o surgimento das discussões quanto ao sentimento do investidor, o campo de estudo e as teorias que proporcionaram o avanço das discussões nesta temática.

**Proposta:** Apresentar quais discussões teóricas contribuíram para que o sentimento do investidor passasse a receber atenção em pesquisas financeiras.

**Abordagem teórica:** As bases teóricas referem-se à: Teoria dos prospectos, Teoria do limite à arbitragem, Teoria da mente, Modelo ABC e Modelo de sistema dual de preferência.

**Provocação:** Propõe-se o diálogo com discentes e docentes interessando em Finanças e Mercados de capitais, para desenvolvimento de estudos envolvendo vieses comportamentais na tomada de decisão financeira.

**Métodos:** Este ensaio teórico sintetiza as discussões anteriores acerca dos vieses comportamentais, conferindo ênfase às literaturas que contribuíram para discussões acerca do sentimento do investidor, perpassando por Finanças Clássicas/Tradicionais, Finança Comportamental e Neurofinanças.

**Resultados:** A partir de críticas quanto a racionalidade ilimitada dos agentes, pressuposto das Teorias Clássicas Financeiras, os vieses comportamentais passaram a receber atenção. A fim de explicar ou compreender esses vieses comportamentais dos investidores na tomada de decisão financeira, foram adicionados *insights* da psicologia e da neurociência.

**Conclusões:** Ante o crescimento de pesquisas sobre comportamento e/ou sentimento do investidor, este ensaio fornece propostas/questionamentos para pesquisas futuras e a reflexão sobre a aplicação e análise de dados, principalmente no recente campo da Neurofinanças, permitindo compreender o funcionamento cerebral nas tomadas de decisões financeiras.

**Palavras-chave:** Vieses Comportamentais. Sentimento do investidor. Finanças Tradicionais. Finanças Comportamentais. Neurofinanças.

## ABSTRACT

---

**Objective:** *This theoretical essay aims to summarize the main contributions and motivations for the emergence of discussions regarding investor sentiment, highlighting the evolution and challenges in Behavioral Finance and Neurofinance; it also provides insights that can guide readers in formulating new research and approaches.*

**Proposal:** *Given the growth of research on investor behavior and/or sentiment, we propose to expand the discussion on Behavioral Finance and Neurofinance, exploring new methodologies and approaches to deepen the understanding of the behavior of agents in financial decision-making.*

**Theoretical approach:** *The main theoretical bases reported refer to: Expected Utility Theory, Limited Rationality Theory, Prospect Theory, Limit to Arbitrage Theory, Theory of Mind, ABC Model, and Dual Preference System Model.*

**Provocation:** *We propose a dialogue with students and teachers interested in 'Finance and Capital Markets', aiming at the development of studies that analyze behavioral biases in financial decision-making.*

**Conclusions:** *The theoretical essay discusses methods for measuring investor sentiment, highlighting the lack of consensus in the literature on ideal proxies, besides the methodological challenges involved. As for future research, discussions that consider cultural and institutional contexts and investor characteristics are suggested.*

**Keywords:** *Behavioral Biases. Investor Sentiment. Traditional Finance. Behavioral Finance. Neurofinance.*

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão proposta neste ensaio teórico surge de inquietações pessoais sobre a temática quanto à análise de sentimento dos investidores no mercado financeiro, a fim de conhecer as motivações teóricas iniciais e os atuais campos de conhecimento interdisciplinares. Diante disto, espera-se proporcionar ao leitor uma visão sintetizada e esclarecedora quanto à temática, bem como inquietá-los a desenvolver outros estudos no tema. Esclarecida a motivação inicial, segue-se à contextualização.

A Hipótese do Mercado Eficiente foi a teoria que perdurou durante anos no âmbito contábil financeiro. No entanto, o axioma das finanças corporativas de racionalidade ilimitada dos agentes financeiros começou a ser questionado e surgiram críticas quanto ao papel racional do investidor no mercado (Simon, 1955; Gomes & Valle, 2020; Marschner & Ceretta, 2021). Com a inclusão de perspectivas psicológicas (Kahneman & Tversky, 1979), compreendeu-se o investidor como um agente dotado de emoções, comportamentos e vieses cognitivos, que tende a não reagir de forma pré-estabelecida ante as decisões financeiras (Ahmad, Ibrahim, & Tuyon, 2017; Tseng, 2006). Após o avanço das discussões acerca do comportamento irracional dos investidores por meio de perspectivas psicológicas, acrescentaram-se também as perspectivas da neurociência,

buscando compreender os processos cerebrais nas decisões de investimento (Camerer et al., 2005; Cohen, 2005; Kuhnen & Knutson, 2005).

Diante dos diversos vieses comportamentais abrangidos na literatura, este ensaio dedica atenção à discussão quanto ao sentimento do investidor. Dado os avanços e debates no cenário contábil-financeiro desde o final do século XX, objetiva-se sintetizar as principais contribuições e motivações para o surgimento das discussões quanto ao sentimento do investidor, com destaque à evolução e desafios nas áreas de Finanças Comportamentais e Neurofinanças, e fornecer *insights* que possam orientar os leitores na formulação de novas pesquisas e abordagens.

Para o alcance do objetivo proposto, o ensaio é construído apresentando teorias seminais e abordagens contemporâneas desenvolvidas com o passar do tempo. As reflexões são sintetizadas neste ensaio trazendo um apanhado teórico conceitual e sua aplicação. É imprescindível destacar que o ensaio teórico não pretende apresentar uma revisão (sistemática e bibliométrica) de literatura anterior. Mas, por meio da leitura de revisões recentes e de trabalhos originais, provocar o leitor a refletir e desenvolver pesquisas futuras no tema.

Ainda que se pretenda discutir sobre o sentimento do investidor na perspectiva das Finanças Comportamentais e Neurofinanças, é certo que não se pode deslumbrar que todos os estudos já realizados sobre a temática sejam abarcados na discussão. Também, não se tem interesse em sugerir uma melhor ou mais adequada forma para se analisar os sentimentos dos investidores, mas apresentar de modo crítico o que já vem sendo desenvolvido e como pode ser aplicado em novos estudos.

É pertinente propor este ensaio associando Finanças Comportamentais e Neurofinanças, uma vez que, apesar das discussões sobre Finanças Comportamentais se desenvolverem desde a década de 1950, ainda é uma área de estudo recente e um campo fértil para desenvolvimento de estudos e apresentação de novos vieses, por envolver indivíduos inseridos nos mais diversos contextos sociais, econômicos e culturais. De igual modo, trazer à luz uma área promissora como a Neurofinanças inspira que seja possível o desenvolvimento de mais estudos nesse campo e a evidenciação de tendências cerebrais nos comportamentos do investidor.

Concernente a isso, acrescenta-se ainda o fato de a contabilidade ser uma ciência social que se faz presente no mercado financeiro. Assim, mudanças na sociedade e, conseqüentemente, no mercado (e/ou nos agentes) podem trazer novos *insights* de pesquisa. Conhecer o espaço e tempo em que os estudos foram e serão realizados pode ocasionar, também, uma nova perspectiva para a sociedade e sua forma de ação/reação no mercado. Logo, além do estudo do comportamento dos agentes, pode-se observar como a contabilidade tem fornecido informações e se elas têm atendido seus usuários. O que pode indicar a necessidade de mudança até mesmo no âmbito contábil.

Embora muitos estudos se disponham a apresentar a situação mais recente das publicações por meio de revisões, há o fato de se aterem a descrições como quantidade de publicações, citações, autores e instituições. Ademais, há questões necessárias para atendimento de protocolos, como definição de base de dados, espaço temporal, escolha de palavras chaves; o que pode limitar os resultados obtidos e desconsiderar trabalhos relevantes. Não se menciona 'relevante' apenas no sentido de quantidade de citações, fator de impacto ou autor conceituado (pontos importantes em pesquisas científicas), mas faz menção à ideia de contribuição para a compreensão do assunto e na sugestão de novas ideias.



Ainda que as revisões contribuam para uma percepção acerca do campo que se pretende estudar, em alguns casos não propõem novas ideias. Espera-se com este ensaio que o leitor possa conhecer ou visitar essas teorias e o desenvolvimento do tema ao longo do tempo, com um olhar mais amplo sobre as possibilidades de estudos futuros, e assim, o campo de conhecimento possa avançar para o, até então, inexplorado. Destaca-se que o objetivo não é apenas apresentar ideias de pesquisas, mas contribuir e provocar os leitores a refletirem e desenvolverem novos estudos para além do aqui mencionado.

Em cumprimento ao proposto, o ensaio evidencia que as Finanças Comportamentais adicionam conhecimentos da Psicologia e demonstram abarcar mais do que os retornos no mercado e sua eficiência, aprofundando-se no agente (irracional) que rege esse mercado – o investidor, discutindo seu comportamento viesado em diferentes abordagens.

A falta de base teórica que justificasse como e por que os investidores agiam e tomavam decisões levou à aplicação de perspectivas da Neurociência, o campo de estudo intitulado Neurofinanças. Todavia, a Neurofinanças não possui uma base teórica própria, até o presente, utiliza-se da base conceitual das Finanças Comportamentais e da violação da racionalidade ilimitada dos agentes incorporando métodos de estudos neurais.

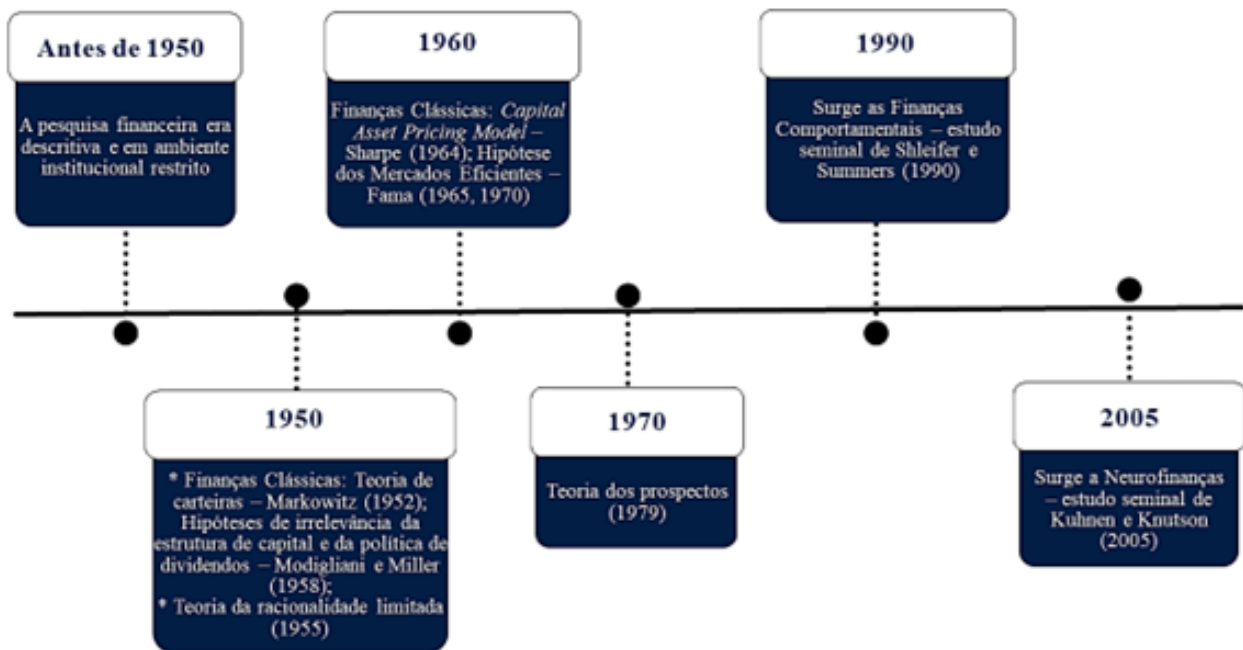
Os *insights* de pesquisas apresentados neste ensaio abordam questões metodológicas (como uso de novas variáveis que mensurem o sentimento do investidor, novos métodos ou modelos econométricos de mensuração), inclusão de teorias ou conceitos de outros campos de estudos, análise de comportamentos ou possíveis padrões de comportamento dada as questões sociais, culturais e econômicas em que os agentes estão envolvidos.

Para tanto, este ensaio divide-se em mais cinco seções. A segunda seção, apresenta uma síntese do desenvolvimento da área de pesquisa em Finanças, tomando como foco o surgimento das Finanças Comportamentais, que é mencionada com mais detalhes na terceira seção (ganhando espaço para apresentar estudos sobre o sentimento do investidor). A quarta seção trata da Neurofinanças, com uma revisão quanto a sua aplicação. A quinta seção explana o entendimento acerca do que foi apresentado e algumas inquietações (*insights*) que podem ser inspiradoras para próximos estudos no tema. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações do ensaio.

## 2 SÍNTESE HISTÓRICA

Neste tópico não se pretende abordar todo o desenvolvimento da linha de pesquisa em finanças, uma vez que houve avanços consideráveis, tanto em estudos quanto em teorias, que não seria cabível neste ensaio discutir toda a evolução histórica. Ademais, o intuito é apresentar, em específico, o surgimento das Finanças Comportamentais e da Neurofinanças nesse interim. Assim sendo, inicia-se rememorando estudos anteriores e apresentando uma breve linha do tempo, conforme Figura 1, até se chegar às motivações das discussões atuais.

Figura 1 – Síntese temporal



Fonte: Elaboração própria.

Antes de 1950 a maior parte das pesquisas era descritiva e se voltava para ambientes restritos, tratando de questões legais e institucionais. A partir dos anos 50 e 60 se passa a discutir como os seres humanos tomam decisões. Até então o que prevalecia era o conceito, definido por John Stuart Mill em 1848, de *Homo Economicus* (um ser perfeitamente racional que visa maximizar seus resultados em qualquer tomada de decisão) junto com a Teoria da Utilidade Esperada, introduzida por Daniel Bernoulli em 1738 (em que os indivíduos, diante de incerteza, escolhem a opção que lhes concede maior utilidade esperada) e rerepresentada por Von Neumann e Morgenstern em 1944 (Costa *et al.*, 2017; Nogueira *et al.*, 2021; Patel & Chakraborty, 2021; Valcanover *et al.*, 2020).

Estes conceitos perduraram por anos como o cerne das Finanças Tradicionais ou clássicas. As principais contribuições às finanças clássicas e aos dias atuais são oriundas de estudos como: a Teoria de carteiras de Markowitz (1952); as hipóteses de irrelevância da estrutura de capital e da política de dividendos de Modigliani e Miller (1958); o *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) de Sharpe (1964), aperfeiçoado por Lintner (1965) e Mossin (1966); a Hipótese dos Mercados Eficientes (HME) de Fama (1970); o modelo de apreçamento de opções de Black e Scholes (1973) (Cruz, Prado, & Carvalho, 2023; Gomes & Valle, 2020; Nogueira *et al.*, 2021; Patel & Chakraborty, 2021).

No fim dos anos 70 e início dos 80, os pressupostos das finanças clássicas e as prevalecentes pesquisas empíricas assim com as teorias financeiras e econômicas passam por intensos questionamentos e críticas quanto à racionalidade ilimitada dos agentes. Posto que as teorias

clássicas não eram capazes de explicar por que crises ou bolhas no mercado ocorriam se os mercados eram perfeitos (eficientes). As discussões, então, voltam-se à Teoria da racionalidade limitada (Simon, 1955) e são adicionados à temática aspectos comportamentais (com base em princípios da psicologia e outras ciências sociais), o que se conhece como Finanças Comportamentais (Gomes & Valle, 2020; Kalra Sahi, 2012; Nogueira *et al.*, 2021; Valcanover *et al.*, 2020).

Simon (1955) revisou o conceito de racionalidade (*Homo Economicus*) predominante na época e buscou incluir nas discussões uma abordagem que reconhecesse as limitações cognitivas dos indivíduos, o que se conhece como a Teoria da racionalidade limitada. Outra teoria que contribuiu para o avanço da Economia Comportamental e para as Finanças Comportamentais foi o trabalho de Kahneman e Tversky (1979) que propuseram uma alternativa ao modelo tradicional de Teoria da utilidade esperada: a Teoria do prospecto ou Teoria da Perspectiva. Essas teorias e suas contribuições são tratadas adiante.

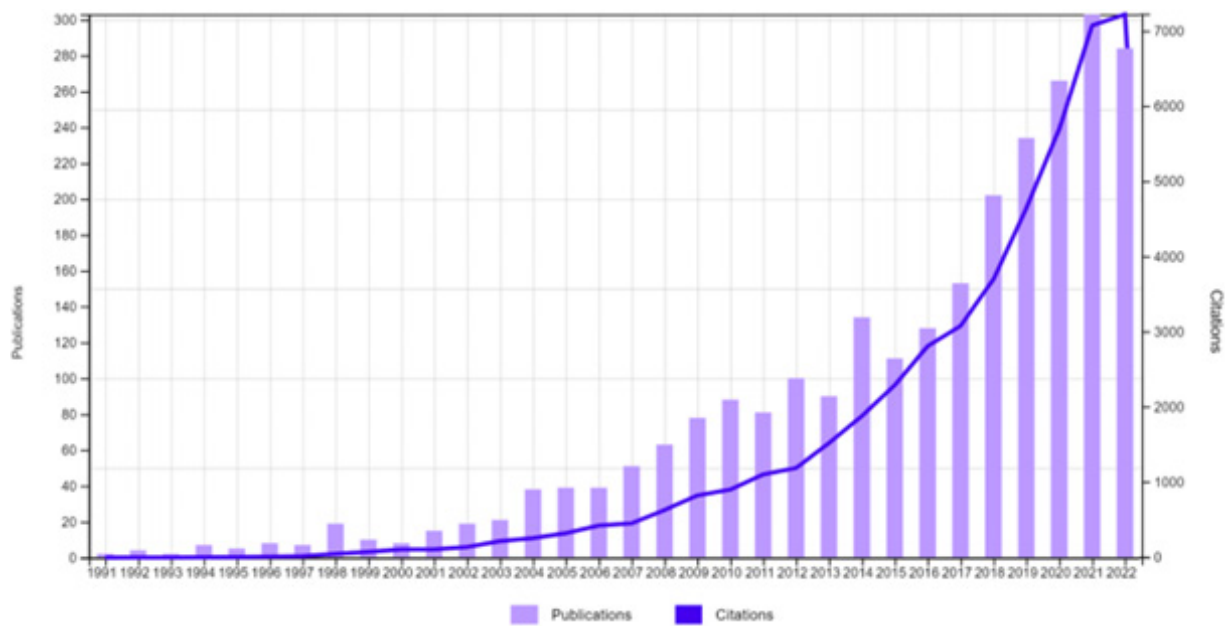
A psicologia ajudou a entender melhor o funcionamento do sistema financeiro, e as teorias que antes eram tidas como 'leis' começaram a perder espaço para as Finanças Comportamentais. Ante a falta de uma teoria que explicasse os vieses psicológicos, as Finanças Comportamentais também passaram a ser questionadas. Como resposta às críticas, em 2005 é incluída a neurociência (estudo do funcionamento do cérebro) à análise do processo de tomada de decisão, o que é chamado de Neurofinanças, com vista a responder como e por que esses comportamentos eram adotados (Kalra Sahi, 2012). Mais do desenvolvimento histórico e conceitual dessas áreas é abordado em seções específicas.

### 3 FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

A Hipótese dos Mercados Eficientes (HME), que tem como pressupostos a racionalidade e eficiência do mercado, foi a proposta central por quase trinta anos, desde seu auge na década de 70. No entanto, como o ser humano é um agente financeiro dotado de vieses psicológicos que pode tomar decisões com base em suas concepções ou interpretações sobre as informações disponíveis, e não exclusivamente de forma racional, a discussão sobre as Finanças Comportamentais se desenvolve (Marschner & Ceretta, 2021; Nogueira *et al.*, 2021).

As Finanças Comportamentais se voltam às inconsistências do comportamento humano no processo de tomada de decisão, isto é, para o fato dos indivíduos não agirem de forma racionalmente ilimitada quando na tomada de decisão sob riscos (Costa *et al.*, 2017). O campo de estudos tem se demonstrado atual e de crescente interesse (Costa *et al.*, 2019; Jain *et al.*, 2022; Khan *et al.*, 2022) dado o volume de publicações nos últimos 30 anos, como evidenciado por Hachicha *et al.* (2024) (ver Figura 2).

Figura 2 – Tendência de publicação em Finanças Comportamentais



Fonte: Hachicha *et al.* (2024).

Apesar do crescente interesse e publicações sobre Finanças Comportamentais desde o final dos anos 1970, a base teórica do comportamento irracional do agente permanecia vaga, sendo proposta a triangulação de teorias alternativas (Ahmad, Ibrahim, & Tuyon, 2017). Assim, as principais contribuições teóricas das finanças comportamentais quanto ao comportamento dos investidores referem-se à: Teoria da racionalidade limitada, Teoria dos prospectos, Teoria do limite à arbitragem, Teoria da mente, Modelo ABC e Modelo de sistema dual de tomada de decisão (Ahmad, Ibrahim, & Tuyon, 2017; Marschner & Ceretta, 2021; Nogueira *et al.*, 2021; Tuyon & Ahmad, 2018).

A Teoria da racionalidade limitada, proposta por Simon (1955), contribuiu significativamente para confrontar as discussões assumidas pelas teorias clássicas. A teoria proporciona novas perspectivas e sugere que o indivíduo tem limitações para apurar, interpretar as informações disponíveis e tomar decisões de investimento em tempo limitado, o que o torna incapaz de tomar decisões perfeitas/ótimas. Logo, possuía racionalidade limitada (Marschner & Ceretta, 2021; Simon, 1955).

Uma das principais teorias em Finanças Comportamentais é a Teoria dos Prospectos (ou Teoria da Perspectiva) de Kahneman e Tversky (1979). Os autores discorrem que (à época) a análise da tomada de decisão sob risco era dominada pela Teoria da Utilidade Esperada (que também inspirou a HME com a maximização da racionalidade), todavia, não era um modelo descritivo adequado, tendo em vista que as escolhas dos indivíduos violam os axiomas propostos como da racionalidade, pois os indivíduos têm escolhas diferentes ante o risco de ganhos ou perdas (Kahneman & Tversky, 1979; Marschner & Ceretta, 2019).

Kahneman e Tversky (1979) realizaram experimentos e atestaram que fatores psicológicos influenciavam a percepção de ganhos e perdas dos indivíduos. Assim, quando os ganhos são certos os indivíduos têm aversão ao risco, porém, quando as situações de perdas são certas eles têm mais propensão ao risco. Além disso, o impacto emocional gerado quando na perda é maior que quando no ganho. Isto é, o impacto de perder uma 'quantia de dinheiro' demonstra ser maior do que a satisfação de ganhar a mesma quantia.

As atestações dos experimentos de Kahneman e Tversky (1979) contribuíram para atestar que os indivíduos tomavam decisões influenciados por questões psicológicas. Caso os indivíduos fossem perfeitamente racionais, deveriam fazer as mesmas escolhas independente da forma como as opções eram apresentadas e percebidas. Todavia, as decisões mudavam ante a percepção que tinham sobre ganho ou perda. Esse estudo representa um marco (inclusive concedeu um Prêmio Nobel de Economia a Kahneman em 2002) para a comprovação de como os indivíduos violavam o proposto por teorias financeiras e econômicas clássicas quanto à racionalidade ilimitada dos agentes.

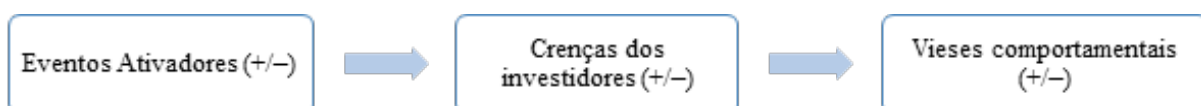
Apesar da contribuição e dos diversos estudos que se desenvolveram após a Teoria da Perspectiva, Kahneman e Tversky (1979) destacam as limitações decorrentes da realização de experimentos, como a validade dos métodos pelo fato dos resultados não poderem ser generalizados; as probabilidades e utilidades podem não ser adequadamente medidas; geralmente os experimentos envolvem um grande número de apostas inventadas e muito semelhantes; o uso do método baseia-se na premissa de que os indivíduos são capazes de prever como agiriam em situações reais e na suposição de que não têm motivos para esconderem suas verdadeiras preferências.

Outra contribuição citada é a de Shleifer e Summers (1990), que propõem uma alternativa à clássica abordagem de mercados eficientes, baseando-se em dois pressupostos: 1) alguns investidores não são totalmente racionais e suas escolhas podem ser afetadas por crenças ou sentimentos; 2) a arbitragem (negociação de investidores totalmente racionais não sujeitos ao sentimento) é limitada. A junção desses pressupostos origina o Limite à arbitragem, em que os arbitradores não absorvem totalmente as mudanças no sentimento do investidor, o que afeta os retornos dos títulos.

A Teoria da Mente (ToM), discutida por Schlinger Jr. (2009), se volta para a análise de comportamento e refere-se à capacidade do indivíduo de inferir o que o outro poderia estar pensando/sentindo e assim prever a ação do outro em determinada situação. Na perspectiva da neurociência, essa teoria se baseia na compreensão dos elementos racionais e irracionais na tomada de decisão humana, que se origina em dois sistemas de pensamento: cognitivos (conhecimento, crenças e intenções) e afetivos (emoções, sentimentos e humor) (Ahmad, Ibrahim, & Tuyon, 2017; Bruguiet, Quartz, & Bossaerts, 2008, 2010; Tuyon & Ahmad, 2018).

A ToM fornece a origem dos elementos racionais e irracionais na tomada de decisão. No entanto, não aponta as causas e efeitos de comportamentos irracionais dos investidores e do mercado, para isso utiliza-se o Modelo ABC (*Activating-Beliefs-Consequences*) desenvolvido por Ellis (1976 *apud* Tuyon & Ahmad, 2018). De acordo com o modelo: eventos ativadores (A), positivos ou negativos, desencadeiam em crenças (B), formadas pelo sistema afetivo ou cognitivo, que decorrem em anomalias/vieses comportamentais (C), positivas ou negativas, conforme descrito na Figura 3:

Figura 3 – Estrutura do Modelo ABC



Fonte: Adaptado de Tuyon e Ahmad (2018).

Outra contribuição teórica citada reporta-se ao Modelo de sistema dual de tomada de decisão de Mukherjee (2010). Os modelos anteriores, de tomada de decisão sob risco, baseavam-se na perspectiva unitária em relação à mente humana, assumindo um único sistema de pensamento. Contudo, Mukherjee (2010) assume que o comportamento de tomada de decisão é influenciado por dois sistemas: o afetivo (dirigido por considerações pré-conscientes, menos trabalhosas e experienciais) e o racional (dirigido por considerações conscientes, mais trabalhosas, numéricas e lógicas), variando em graus a depender da natureza dos resultados e da interpretação de cada indivíduo.

As discussões e estudos que questionavam a racionalidade ilimitada do investidor cresceram consideravelmente, visto que, "se as pessoas fossem criaturas 100% racionais, então só seria preciso dar a elas as informações necessárias para que tomassem boas decisões, e elas imediatamente tomariam as decisões certas" (Gomes & Valle, 2020, p. 109). No entanto, na prática não foi assim e as finanças clássicas não conseguiam explicar anomalias e fenômenos do mercado, como a ocorrência de episódios especulativos e bolhas no mercado (Cruz, Prado, & Carvalho, 2023; Nogueira *et al.*, 2021).

Em suma, o que se depreende das colocações apresentadas é que o comportamento dos investidores no mercado de ações tende a não seguir um padrão. Posto que, se assim o fosse, seria mais fácil prever o comportamento do mercado e não haveria as anomalias citadas. Essa complexidade das decisões de investimento também pode ser justificada em razão do grande número de agentes, que apresentam emoções e padrões de comportamento variados (Zahera & Bansal, 2018).

O comportamento dos investidores é moldado por forças tanto internas quanto externas, nomeadas de fatores psicológicos, sociológicos e biológicos (Ahmad, Ibrahim, & Tuyon, 2017; Tuyon & Ahmad, 2018). Neste sentido, com o intuito de tornar mais compreensível como os vieses comportamentais foram agrupados e triangulados pelas teorias anteriores, apresenta-se a Figura 4 com uma síntese dos vieses e definições postos na literatura.

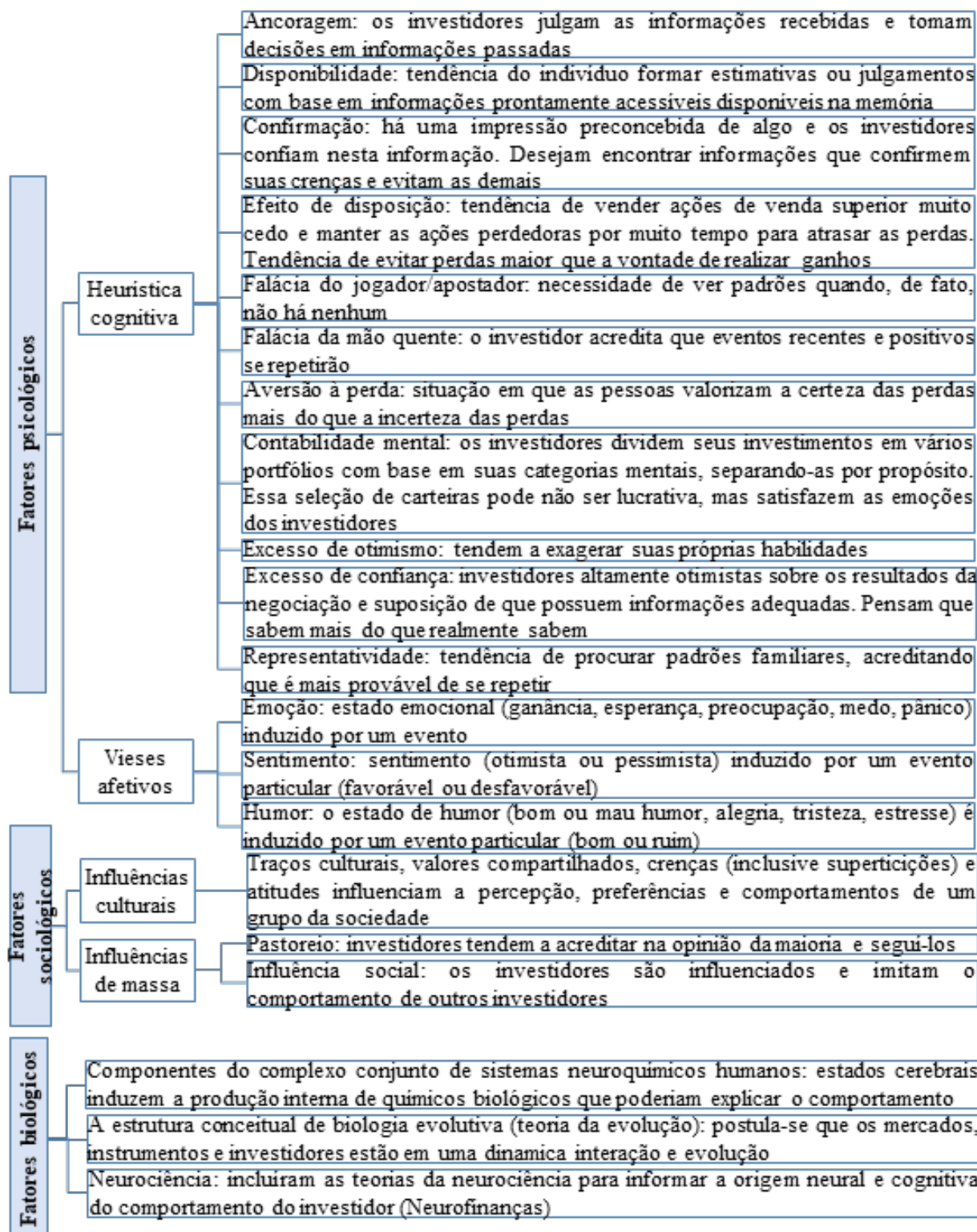
Convém elucidar que a heurística cognitiva se refere aos atalhos mentais e estratégias cognitivas na tomada de decisão, que normalmente ignoram parte da informação disponível; e, os fatores sociológicos são justificados pela tendência inata dos indivíduos de se compararem a outros (Ahmad, Ibrahim, & Tuyon, 2017).

Como apontado em Ahmad, Ibrahim e Tuyon (2017), a lista de vieses comportamentais é longa e pouco clara. Isto pode ser ratificado, uma vez que, além dos vieses listados (agrupados por fatores), a literatura ainda apresenta outros como: viés retrospectivo, efeito *house money*, efeito de dotação, ilusão de conhecimento, ilusão de controle, enquadramento, viés de auto atribuição, viés do conservadorismo, pensamento "mágico", efeito de disjunção, aversão ao arrependimento, recenticidade etc. – mais vieses e definições podem ser vistos em Rubinstein (2001), Hirshleifer (2015) e Zahera e Bansal (2018).

Ainda se falando sobre os vieses comportamentais, diferentes investidores ou grupos de investidores possuem diferentes graus de vieses que se devem às diferenças nos traços individuais, culturais e institucionais. Os traços individuais abrangem aspectos de forças demográficas (gênero, idade, experiência, diferença educacional) e de tipos de personalidade (extroversão, intuição, pensamento, percepção). Os investidores negociam de maneira diferente dada as suas

origens culturais, optando por negociar em países com dimensão cultural semelhante de individualismo, aversão à incerteza e orientação de longo prazo. Os traços institucionais reportam-se à governança corporativa e preocupações éticas, porém as preocupações éticas ainda não foram exploradas em finanças comportamentais (Ahmad, Ibrahim, & Tuyon, 2017) conforme Figura 4.

Figura 4 – Vieses comportamentais psicológicos, sociológicos e biológicos



Fonte: Elaboração própria a partir de Rubinstein (2001), Ahmad, Ibrahim e Tuyon (2017), Tuyon e Ahmad (2018), Zahera e Bansal (2018), Gomes e Valle (2020) e Nogueira *et al.* (2021).

Mesmo com as Finanças Comportamentais contribuindo com a inclusão e discussão de vieses cognitivos dos agentes, esta área também possui limitações, pois os impactos psicológicos podem ser contraditórios, dado o cenário e o contexto multifatorial (Gomes & Valle, 2020). Ademais, mesmo em experimentos onde há um certo acompanhamento com os indivíduos participantes, é difícil reconhecer os possíveis vieses em cada situação. Afinal, num cenário real não há muito tempo disponível para se tomar decisão e as escolhas podem trazer consequências (financeiras) que podem ser desconsideradas quando os participantes sabem que o jogo “não vale nada”.

Depreende-se do exposto que o comportamento do investidor pode levar em consideração múltiplos fatores. Assim sendo, não se pretende voltar a atenção deste ensaio para todos os vieses comportamentais do investidor que foram apresentados. Logo, propõe-se a dar ênfase para o viés psicológico de sentimento do investidor e para a inclusão de teorias da neurociência quanto à origem neural e cognitiva do comportamento do investidor (Neurofinanças).

### 3.1 Sentimento do Investidor

As Finanças Comportamentais têm abarcado a compreensão das emoções, comportamentos e sentimentos humanos, e vem ganhando a atenção não só no âmbito acadêmico, visto o crescente interesse que as pesquisas têm dado ao tema, como também de empresas, intermediários financeiros e empresários (Marschner & Ceretta, 2021; Zahera & Bansal, 2018).

Diferentemente das décadas passadas, quando se questionava se o sentimento do investidor afetava os preços das ações, na atualidade já se sabe que o mercado de ações tende a ser impulsionado por expectativas não racionais (como o sentimento). A relevância em tratar deste assunto se dá pelo fato de que a análise do sentimento do investidor contribui para compreensão de como os investidores precificam os ativos do mercado pelo viés comportamental (Brito, Santos, Moura-Filho, & Martins, 2022). O foco, portanto, está em como mensurar esse sentimento e quantificar seus efeitos (Baker & Wurgler, 2007; Marschner & Ceretta, 2019).

O sentimento do investidor pode ser compreendido como a crença individual de fluxos de caixa futuros positivos e riscos de investimentos que não são justificadas pelas informações disponíveis (Baker & Wurgler, 2007). Também, o sentimento do investidor é a atitude geral em relação às categorias de investimento, como ações de crescimento ou títulos de longo prazo. Logo, são os sentimentos que fornecem pesos de valor atribuídos a possíveis resultados para motivar decisões e ações (Hirshleifer, 2015).

Como já pontuado, o cenário e o contexto do mercado multifatorial podem gerar impactos psicológicos contraditórios, isso pode ser justificado pelas múltiplas abordagens já citadas (como vieses individuais, culturais e institucionais) que formam a percepção individual que os investidores possuem sobre uma decisão de investimento favorável ou desfavorável.

Em uma perspectiva neurocognitiva, tem-se que o processamento emocional pessoal e o estresse situacional são sentimentos que afetam as decisões financeiras dos investidores, a saber: as emoções interferem no processamento cognitivo e, ante a consciência de grupo e do ambiente físico, o sentimento influencia a aceitação da informação e a tomada de decisão (Hua & Wang, 2018).



Os investidores/agentes financeiros possuem diferentes conjuntos de vieses e de interesses, o que resulta em diferentes compreensões de eventos (favorável ou desfavorável) e decisões de investimento. Isto é, na tomada de decisão de investimento não consideram apenas uma abordagem. Pode ser difícil, de modo geral, estabelecer quais as prioridades que um investidor leva em consideração. Por exemplo, o que seria mais importante para o investidor: um retorno no curto ou no longo prazo? Melhor desempenho econômico ou maior preocupação socioambiental? Não haveria uma resposta universal, pois os diferentes perfis de investidores apontam para os diferentes interesses.

Com intuito de mensurar esse viés, o sentimento do investidor pode ser classificado em três tipos de medidas: as diretas (avaliam diretamente o sentimento dos participantes por meio de pesquisas), as indiretas (criadas a partir de dados financeiros e requerem conhecimentos teóricos) e as híbridas (agrupam medidas diretas e indiretas), conforme Kim e Ha (2010). No entanto, apesar do crescente número de produções empíricas no tema, os resultados não são uniformes e não há, na literatura, uma definição clara e formal de como mensurar sentimento do investidor. Como, de modo geral, não há um consenso sobre a *proxy* mais adequada, o que parece é que todas são aceitas pela comunidade científica (Marschner & Ceretta, 2021; Nogueira *et al.*, 2021).

Na sequência, são mencionadas algumas das *proxies* de sentimento do investidor já utilizadas: fatores emocionais – medo, melancolia, alegria e estresse (Griffith, Najand, & Shen, 2019); características fisiológicas – condutância da pele, dados cardiovasculares (PVB e FC), dados eletromiográficos (EMG), frequência respiratória e temperatura corporal (Lo & Repin, 2002); construção de índices de sentimento do investidor formado pelas variáveis volume de negociação na bolsa de valores, prêmio de dividendo e proporção de baixas e altas, desconto de fundos fechado, número e retornos do primeiro dia em IPOs (*Initial Public Offering* ou Oferta Pública Inicial), participação acionária em novas emissões, turnover das ações e outras (Baker & Wurgler, 2007; Brito *et al.*, 2022; Kim & Ha, 2010; Nogueira *et al.*, 2021). Bem como, as metodologias já aplicadas na mensuração do sentimento do investidor: séries temporais, análise de componentes principais e outros modelos de regressão (Baker & Wurgler, 2007; Brito *et al.*, 2022; Griffith, Najand, & Shen, 2019; Kim & Ha, 2010; Kuhnen & Knutson, 2005; Lo & Repin, 2002; Marschner & Ceretta, 2019, 2021).

Estudos em que se consideram fatores emocionais e/ou características fisiológicas apresentam amostras limitadas, em especial por dois motivos: 1) a quantidade de voluntários ou participantes que dispõem de tempo e interesse para se envolver em estudos é limitada, e normalmente é necessário fornecer incentivos (financeiros ou não) para atraí-los; 2) referente ao nível de conhecimento, por vezes consideram estudantes (de graduação ou pós), e isso pode ser um limitante quando os estudantes não possuem experiência real nos processos de tomadas de decisão de investimentos e/ou não se empenham em tomar as decisões reais considerando os riscos do mercado. Além da amostra, como já mencionado, há a limitação de estudos experimentais no que tange às interpretações e generalizações dos resultados.

Com vista a corrigir a limitação das generalizações, é comum a construção de índices de sentimento do investidor, que podem considerar informações disponíveis em demonstrações contábeis ou informações derivadas do próprio mercado (como volume de negociação). O que permite expandir a amostra. Apesar disso, não há definição teórica acerca da construção de índices. Isto pode representar um campo aberto para novas tentativas de teorização e *proxies* que melhor capturem o sentimento, como podem limitar a replicação, não permitindo, também, a

generalização de resultados, uma vez que as análises (seja por componentes principais ou análises fatorais) podem variar entre amostras e os resultados podem divergir em impacto e significância.

Espera-se que os métodos de estudos apresentados possam trazer luz aos leitores, e novas variáveis ou formas de mensuração possam ser pensadas e incluídas nas análises. Estas podem ser resultado de novas metodologias de mensuração, ou da introdução de novas *proxies* ainda não percebidas como mensuradoras do sentimento do investidor.

Tendo em vista as possibilidades de mensuração do sentimento do investidor, e da falta de teoria que explique os vieses psicológicos nas Finanças Comportamentais, tornou-se pertinente adicionar *insights* neurocientíficos para compreender a origem neural e cognitiva do comportamento do investidor, investigando como e por que os investidores tomam certas decisões. Esses questionamentos são o cerne da discussão em Neurofinanças, apresentada na sequência.

## 4 NEUROFINANÇAS

Os questionamentos às Finanças Comportamentais também vieram, alegando que não se definia como e por que esses comportamentos dos investidores eram adotados. Assim, para conseguir responder aos questionamentos, era necessário um estudo mais aprofundado de onde partiam essas decisões: o cérebro. Uma vez que o campo que o estuda é a Neurociência, esta articulação interdisciplinar em finanças ficou conhecida como Neurofinanças (Ascher, Silva, Veiga, & Souza, 2016; Kalra Sahi, 2012).

A Neurofinanças é uma área de pesquisa que busca uma explicação alternativa para o aparente fracasso das teorias clássicas de finanças, e tem como unidade de análise o cérebro e o sistema nervoso. Ademais, adiciona *insights* de campos como Psicologia e Neurociência, investigando como o cérebro processa as informações financeiras e toma decisões, além de ter em vista aprimorar tanto os modelos de tomada de decisões financeiras quanto o comportamento do mercado (Ascher *et al.*, 2016; Cohen, 2005; Kalra Sahi, 2012; Kuhnen & Knutson, 2005; Miendlarzewska, Kometer, & Preuschoff, 2017; Sanfey *et al.*, 2003; Patel & Chakraborty, 2021;).

Como apontado em Camerer *et al.* (2005), embora os economistas reconheçam que seres humanos “de carne e osso” muitas vezes escolhem sem muita deliberação, os modelos econômicos supõem decisões em “equilíbrio deliberativo”, isto é, quando deliberações adicionais não alteraram por si só a escolha do agente. A neurociência aponta duas inadequações quanto a isto: 1) grande parte do cérebro executa processos “automáticos” mais rápidos que deliberações conscientes, e geralmente ocorrem com pouca ou nenhuma consciência ou sensação de esforço; 2) o comportamento é fortemente influenciado por sistemas afetivos (emocionais) finamente ajustados (Camerer *et al.*, 2005).

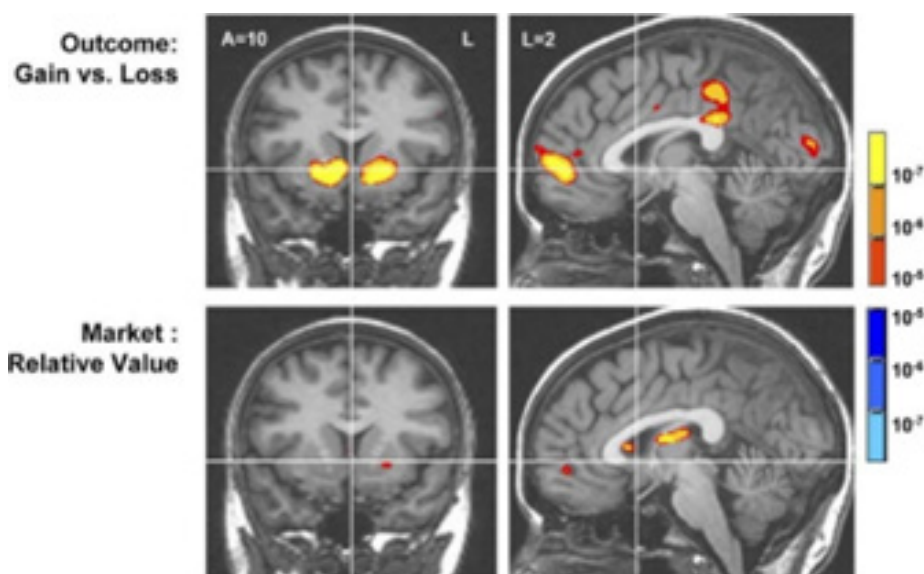
Gehring e Willoughby (2002) identificaram que o processamento neural ocorre dentro de 265 milésimos de segundo após o início do estímulo de resultado (o estudo tratava-se de um experimento para observar a atividade neurofisiológica dos participantes em uma tarefa de jogo de ganhos e perdas). Diante do exposto, depreende-se o quão rápido é o processamento de interpretação dos eventos e da consequente tomada de decisão. Muito já se falou anteriormente sobre os vieses comportamentais, e como sua inclusão alterou a perspectiva que se tinha acerca do mercado. Deste modo, evidencia-se a relevância de estudos que analisem os processos

neurais dos investidores, a fim de compreender como e onde as informações são interpretadas e por que as decisões são tomadas.

Como implicações práticas pode-se discorrer o apontado por Camerer *et al.* (2005) ao argumentar que o objetivo da neurociência é fornecer mais do que um mapa do cérebro. Por meio da identificação de quais partes do cérebro são ativadas ante diferentes tarefas, tem-se como ganho a compreensão acerca de como os circuitos cerebrais se integram para resolver diferentes tipos de problemas e decisões financeiras (Birnberg & Ganguly, 2012; Camerer *et al.*, 2005). O benefício de estudos nessa linha contribui para discussões e triangulação das teorias econômico-financeira e comportamentais, por meio de uma compreensão mais aprofundada sobre como é interpretada a tomada de decisão no cérebro humano.

O estudo seminal em Neurofinanças foi produzido por Kuhnen e Knutson (2005), que examinaram a possibilidade de prever desvios sistemáticos da racionalidade dos investidores na tomada de decisão por meio da atividade neural. Para compreender os mecanismos cerebrais usaram fMRI (ressonância magnética funcional) (ver Figura 5) e concluíram que, além de contribuir para a escolha racional, a ativação neural antecipatória também pode promover a escolha irracional. A fMRI é um método de imagem que rastreia o fluxo sanguíneo no cérebro considerando a oxigenação do sangue (o “sinal BOLD”) (Camerer *et al.*, 2005).

Figura 5 – Exemplo de fMRI



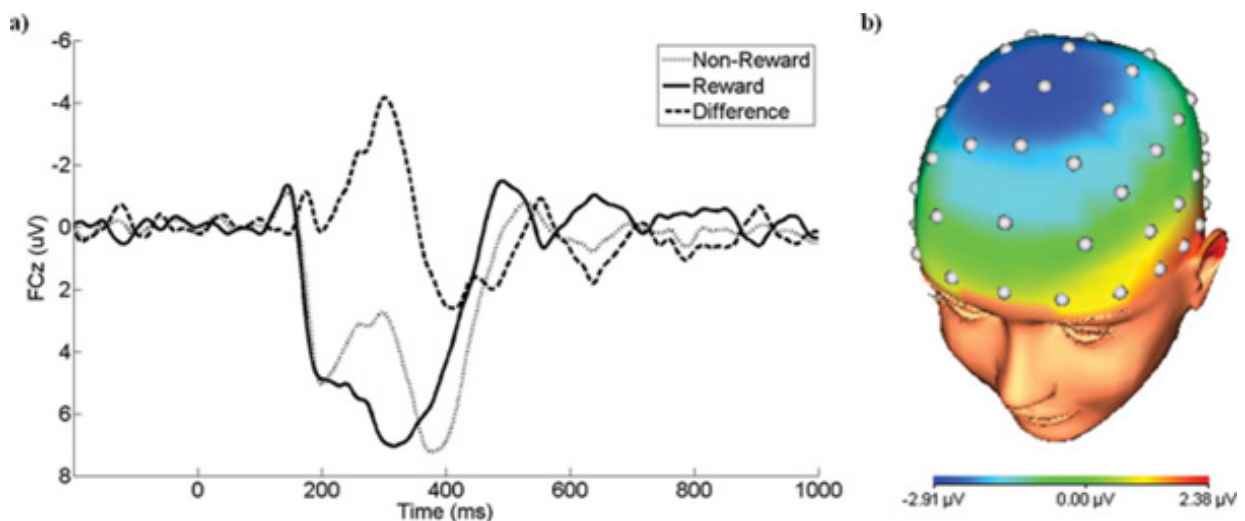
Fonte: Kuhnen e Knutson (2005).

Em seu trabalho de revisão Tseng (2006) chama as finanças neurais de finanças médicas, pois destaca que a função cerebral depende da saúde do cérebro e do impacto de drogas, chegando a apontar que a aversão a possíveis perdas financeiras pode ser reduzida com medicamentos para pressão arterial e betabloqueadores, e que fatores como ansiedade ou depressão também podem provocar decisões financeiras anormais. Essas informações podem servir de *insights* para motivar os leitores a contribuírem com outros estudos nessa direção.

O experimento de Foti *et al.* (2011) envolvia uma tarefa de jogo e objetivou investigar como o cérebro processa o feedback relacionado a ganhos e perdas. Para o experimento considerou-se o uso da eletroencefalografia (EEG) para registrar a atividade cerebral (ver Figura 6a). A EEG usa eletrodos presos ao couro cabeludo a fim de rastrear a atividade elétrica sincronizada a eventos de estímulo ou respostas comportamentais, como demonstrado na Figura 6b (Camerer *et al.*, 2005).

Foti *et al.* (2011) concluem que a negatividade de feedback (FN) é uma resposta neural (associada à ativação do estriado – área relacionada ao processamento de recompensas no cérebro) que aumenta diante de recompensas e diminui ou desaparece na ausência delas. Todavia, para Cohen *et al.* (2011) a interpretação dada pelos autores é improvável, visto que há a dificuldade em definir com precisão a origem da atividade elétrica cerebral, apontando para as limitações da EEG na detecção de geradores subcorticais.

Figura 6 – Exemplo de EEG



Fonte: Foti *et al.* (2011).

Os recentes avanços tecnológicos têm possibilitado introduzir à neurociência métodos/equipamentos para obtenção de imagens do funcionamento do cérebro humano intacto (sem métodos invasivos), oportunizando estudos de processamentos neurais, a produção de imagens neurais com maior qualidade e tempo de resposta ou detecção de reação neural mais ágil, permitindo observar as regiões cerebrais que são usadas enquanto as decisões financeiras estão sendo tomadas (Ascher *et al.*, 2016; Cohen, 2005; Polanía *et al.*, 2018; Tseng, 2006).

Entre as principais tecnologias de mapeamento cerebral, pode-se destacar: ressonância magnética funcional (fMRI), eletroencefalografia ou eletroencefalograma (EEG), magnetoencefalografia (MEG), estimulação magnética transcraniana (TMS), tomografia computadorizada (TC), tomografia por emissão de pósitrons (PET) (Ascher *et al.*, 2016; Dennison, Sazhin, & Smith, 2022; Patel & Chakraborty, 2021; Sanfey *et al.*, 2003; Singhraul & Batwe, 2022).

A fMRI e EEG já foram comentadas e apresentadas, porém não se pretende exemplificar todos os tipos de mapeamentos cerebrais mencionados. Com vista a melhor compreender quais reações podem gerar informações explicar-se-á como esses mapeamentos são obtidos. Tão

logo, a MEG usa impulsos elétricos dos nervos; a TMS usa campos magnéticos para perturbar, temporariamente, a função cerebral em regiões específicas; a TC resulta de uma sucessão de imagens de raios-X que são transformadas em imagens transversais do cérebro; a PET mede o fluxo sanguíneo no cérebro, dado que a atividade neural em uma região leva ao aumento do fluxo sanguíneo (Camerer *et al.*, 2005; Polanía *et al.*, 2018; Singhraul & Batwe, 2022).

Durante o processo de tomada de decisão financeira (dada pela avaliação de risco, recompensa e situações ambíguas) já se identificou o envolvimento/ativação de áreas cerebrais, como: córtex pré-frontal (ventromedial, medial, dorsomedial), córtex orbitofrontal, córtex paracingulado, giro cingulado anterior, amígdala, ínsula, estriado dorsal, Núcleo *accumbens* e outras (Bruguier, Quartz, & Bossaerts, 2008, 2010; Cohen, 2005; Kuhnen & Knutson, 2005; Singhraul & Batwe, 2022; Srivastava, Sharma, & Srivastava, 2019).

Pode-se pensar que conhecer quais regiões cerebrais são ativadas parece não demonstrar sua real relevância. Todavia, esses resultados podem trazer contribuições para a formulação de modelos interdisciplinares que melhor expliquem o processo de tomada de decisão, adicionando os resultados neurais como *proxies* em modelagens econométricas. Assim como é relevante considerar os vieses psicológicos dos investidores no mercado financeiro para compreender como bolhas são formadas ou como lidam com crises, subentende-se o quão promissor é o uso da neurociência nesse ambiente.

A relevância destas pesquisas e suas aplicações pode ser ratificada pelos resultados de Cruz, Prado e Carvalho (2023), que apontaram a neurociência como a terceira área científica mais relevante dentro das Finanças Comportamentais. Apesar disso, é pertinente ressaltar que essas pesquisas devem ser conduzidas em laboratório e sob supervisão médica, o que pode ser uma limitação e talvez justifique o fato dos estudos mais recentes serem de natureza conceitual. Os resultados de estudos anteriores foram obtidos em ambientes isolados e por vezes estáticos. No entanto, esse não é o contexto real (ambiente de negociação). Tendo em vista que o contexto econômico e social dinâmico influencia as decisões financeiras, as respostas dos participantes quando em ambiente de laboratório podem ser diferentes de como seriam nos ambientes naturais (Kalra Sahi, 2012; Miendlarzewska, Kometer, & Preuschoff, 2017; Srivastava, Sharma, & Srivastava, 2019).

Um possível avanço para as Neurofinanças seria a realização de estudos com base em circunstâncias reais, de modo que fosse possível acompanhar o processo de tomada de decisão em uma rotina real, com dados e situações reais. Assim, o indivíduo consideraria seus riscos e ganhos futuros, seu histórico de investimento e informações reais ao invés de simulações, empenhando-se para obter a melhor decisão nas tomadas de decisões com base nos benefícios próprios percebidos, resultando em uma compreensão mais profunda do comportamento humano.

Outra limitação que pode ser apontada (e já foi discutida) é a amostra restrita, visto que se trata de experimentos. Para conseguir participantes muitas vezes é necessário conceder benefícios que os atraia. Todavia, isso não se torna um impeditivo para conclusões e possíveis generalizações, uma vez que, por se tratar de estudos cerebrais, não se faz necessário o estudo de toda uma população para compreender como o cérebro humano funciona e reage à impulsos. Apesar do benefício e da pretensão de, no futuro, o comportamento possa ser melhor identificado, não se pode prescrever que todos os participantes reagirão à mesma maneira, visto que cada um possui vieses, personalidade, vivências e contextos sociais diferentes.

Embora não se tenha a pretensão de supor que estudos futuros conseguirão definir com exatidão as ações e reações do comportamento humano na tomada de decisão de investimento, pode-se perceber as Neurofinanças como um caminho promissor para o aprimoramento de previsões financeiras e de modelos de tomada de decisão.

## 5 DISCUSSÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS

A análise do sentimento do investidor tem ascendido em pesquisas financeiras, por esse motivo desejou-se caminhar por entre suas motivações iniciais e os campos de conhecimento atuais. Foi assim que se tomou como ponto de partida as críticas às Finanças Clássicas/Tradicionalistas, originando as Finanças Comportamentais, e se chegou à Neurofinanças. Aqui, não se pretende transparecer que os modelos clássicos de finanças estavam completamente equivocados ao considerarem o investidor como um agente totalmente racional. É importante ressaltar que toda discussão e estudos se apoiam ou contestam essas teorias financeiras seminais, as quais, contribuíram para que se chegassem à conjuntura atual acerca da estrutura do mercado financeiro.

Posto isto, no Quadro 1 apresentam-se as principais diferenças entre as Finanças Tradicionais, Comportamentais e Neurofinanças.

Quadro 1 – Diferenças entre Finanças Tradicionais, Comportamentais e Neurofinanças

<b>Finanças tradicionais</b>	<b>Finanças comportamentais</b>	<b>Neurofinanças</b>
As Finanças Tradicionais são defensoras de investidores e mercados racionais.	De acordo com as finanças comportamentais, existem mercados e investidores irracionais.	Neurofinanças é o estudo de um indivíduo que se comporta ou pensa emocionalmente e não racionalmente.
Facilita a criação de um portfólio lógico.	Usando as finanças comportamentais, podemos criar o melhor portfólio possível.	Auxilia na elaboração de um portfólio excepcional e requintado.
A base dos modelos financeiros tradicionais é uma aproximação das realidades reais do mercado.	Diante das atuais questões relacionadas ao comportamento humano, as finanças comportamentais oferecem soluções.	Incorpora neurotecnologia para avaliar a psicologia dos investidores do mercado financeiro.
Finanças Tradicionais descreve a conduta adequada para os investidores.	O estudo das finanças comportamentais explica como os investidores "agem" de fato.	Explica a razão e o processamento do comportamento de um indivíduo.
Asserções financeiras tradicionais assumem um comportamento de investimento ideal.	As premissas de finanças comportamentais dependem do comportamento financeiro de um investidor.	Neurofinanças é um estudo aprofundado que visa entender a lógica externa de um investidor.

Fonte: Singhraul e Batwe (2022, p. 2014-2015, tradução nossa).

Em síntese, foi percebido que as Finanças Comportamentais incluem conceitos e teorias psicológicas em suas abordagens, preocupando-se com o comportamento do *indivíduo* que toma decisões (que não é totalmente racional). Enquanto as Neurofinanças visam uma análise mais profunda sobre o porquê e como os processos cerebrais são geridos nos comportamentos, tendo como unidade de análise o *cérebro* (Ascher *et al.*, 2016; Kalra Sahi, 2012; Tseng, 2006). Convém destacar que a Neurofinanças não é uma oposição às Finanças Comportamentais, mas sim uma contribuição dada pela interdisciplinaridade de conhecimentos neurais, com vista a compreender o comportamento do investidor na tomada de decisão.

Outro ponto relevante é que, além dos vieses e fatores já listados que podem afetar o comportamento dos investidores, ocorreram muitas mudanças no mercado financeiro ao longo do tempo (geração do investidor (de *Baby Boomers* à geração Z), interesses de mercado, acesso a informações), sendo possível que um conjunto de vieses se sobressaia a outros ao ponderar essas particularidades. Um *insight* que pode ser considerado na reflexão dos leitores.

Alguns *insights* são fornecidos ao decorrer do texto, outros são apresentados nesta seção. Recobra-se o mencionado de que tanto as Finanças Comportamentais e Neurofinanças quanto os vieses comportamentais são um campo fértil para novos estudos e descobertas.

Superada a limitação de experimentos (mas não questionando sua relevância), almeja-se que pesquisas futuras possam triangular ou formular novas teorias comportamentais, principalmente abarcando conceitos de outros campos de estudos que proporcionem melhor compreensão acerca do comportamento humano na tomada de decisão e seus padrões. Com relação aos padrões, pode-se investigar se há prevaência de determinados comportamentos em detrimento a outros por região, país, culturas ou mesmo religiões. Caso padrões locais sejam identificados a negociação no mercado financeiro pode ser repensada, com vista a atender seus agentes e sobre o que é relevante e promissor nesse mercado, revelando informações intrínsecas às negociações ou fundamentos dos ativos.

Ademais, as constantes alterações sociais trazem novas perspectivas de estudo em finanças e em contabilidade. Embora não se deseje aqui definir associações entre essas áreas, é certo considerar que os participantes do mercado e as informações disponibilizadas são resultado de comportamentos que geram necessidades de mais informação ou regulação e que geram novos modelos de relatórios. Pode-se, inclusive, questionar se os relatórios têm atendido o interesse de seus usuários. E, como mencionado acima, se o perfil local tem sido atendido com as informações prestadas ou se há mais informações que são relevantes e não são divulgadas. Enfatiza-se a perspectiva de novos *insights* nesse tema, visto o reflexo que as alterações provocam na forma de fazer contabilidade, na divulgação de informações úteis e no comportamento do mercado.

Adicionalmente, a implementação de estudos que contribuam com o campo da Neurofinanças é oportunizada pelas mudanças na forma de aplicação/realização da análise das funções neurais, visto que hoje é possível compreender processos neurais sem métodos invasivos, o que era impensado a décadas atrás.

Concernente a isso, recomendo outras propostas de estudos em Neurofinanças resultante de inquietações das leituras. A primeira proposta sugere a análise de atividades cerebrais de (pelo menos dois) investidores, comparando as respostas neurais de investidores experiente X iniciante. É possível questionar: as atividades neurais em um investidor experiente seriam mais rápidas ou

envolveriam mais/menos áreas cerebrais em comparação ao iniciante? Essa produção pode enfatizar os vieses comportamentais de forças individuais (gênero, idade, experiência, especialização).

Uma segunda recomendação é que, se os investidores percebem e processam informações de maneira distinta dada as origens culturais, seria pertinente discutir essas diferentes preferências comportamentais. Ante essa visão: em posse das funções neurais dos investidores de diferentes localidades e culturas, seria possível estabelecer um padrão de comportamento universal? Um mesmo investidor que negocia em diferentes bolsas financeiras manteria seu comportamento constante? Neste caso se envolveria, principalmente, vieses culturais e institucionais.

Diante da complexidade do comportamento do investidor e da sua constante e dinâmica evolução, esse é um tema que parece não apresentar um ponto final. Parece difícil “desembaraçar” todos os nós de vieses do investidor. Pois, além do comportamento que um investidor possui isoladamente, há o efeito conjunto dos sentimentos dos diversos investidores.

Embora tenham sido apresentados justificativas para produção científica no tema, convém apresentar outras possíveis implicações teóricas e práticas. Do ponto de vista teórico-acadêmico, o ensaio fornece inspirações para a triangulação interdisciplinar e formulação de teorias, bem como, incentiva que mais estudos sejam desenvolvidos e explorem os vieses já conhecidos, percebam outros, ou proponham maneiras de remediá-los.

Do ponto de vista prático, ao considerar as percepções que os investidores possuem sobre quais informações são mais/menos relevantes, os métodos contábeis poderiam ser alterados e/ou reformulados? Informações utilizadas na tomada de decisões financeiras poderiam ser classificadas como mais/menos relevantes pelos investidores financeiros e serem incluídas/retiradas das demonstrações contábeis?

Há muito o que compreender sobre o comportamento e/ou sentimento dos investidores. Ainda que estudos neurais contribuam para a compreensão desse agente no mercado, não se pode acreditar que tenham se esgotado as possibilidades de avanço na área, tanto na forma de mensurá-lo quanto nas metodologias interdisciplinares que podem ser aplicadas. Espera-se que, ante a apresentação da perspectiva das Finanças Comportamentais e da Neurofinanças na análise de sentimento dos investidores, os leitores consigam avistar outras possibilidades de estudos.

## 6 CONSIDERAÇÕES

O presente ensaio cumpre o que se propôs a fazer ao apresentar as principais contribuições e motivações para o surgimento das discussões quanto ao sentimento do investidor. Ainda, são apresentadas as teorias discutidas em diferentes campos de estudo, partindo das Finanças Clássicas e perpassando pelas Finanças Comportamentais e Neurofinanças.

Pode-se resumir a evolução histórica das pesquisas com a prevaência de estudos que consideravam que os agentes buscavam sempre a maximização de seus ganhos, agindo de forma racional e tendo o mercado uma forma eficiente. Crises financeiras e bolhas geravam questionamentos sobre a racionalidade dos agentes, e discussões posteriores começaram a adicionar conhecimentos da Psicologia discutindo o comportamento viesado do agente (irra-



cional) – as Finanças Comportamentais. Nesta linha, novos debates surgiram sobre “como e por que” os investidores tomam certas decisões, incorporando métodos de estudos neurais a fim de conhecer o lugar (o cérebro) de onde partem as decisões – a Neurofinanças.

São apresentados *insights* de pesquisas com vista a contribuir para os avanços das áreas de estudos sobre comportamento e sentimento do investidor. Espera-se que o leitor desenvolva novas perspectivas não apenas em questões metodológicas como também na inserção de outros campos de estudos.

O intuito do ensaio é provocar os leitores (tanto discentes quanto docentes), interessados em Finanças e Mercados de capitais, a refletirem e desenvolverem novos estudos acerca dos vieses comportamentais na tomada de decisão financeira. Para isto sintetizou-se a evolução do tema conforme a literatura, e reuniu metodologias aplicadas anteriormente, principalmente no recente campo da Neurofinanças, incitando os leitores a expandirem as contribuições nesse campo de pesquisa. Posto que, a temática demonstra não ter uma linha final.

## REFERÊNCIAS

- Ahmad, Z., Ibrahim, H., & Tuyon, J. (2017). Institutional investor behavioral biases: syntheses of theory and evidence. *Management Research Review*, 40(5), 578-603. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2016-0091>.
- Ascher, D., Da Silva, W. V., Da Veiga, C. P., & Souza, A. (2016). Neurofinance: a systematic review about a new way to looking the financial decision-making. *European Journal of Scientific Research*, 141(4), 407-426. <https://www.researchgate.net/publication/308364409>.
- Baker, M., & Wurgler, J. (2007). Investor sentiment in the stock market. *Journal of economic perspectives*, 21(2), 129-151. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.21.2.129>.
- Birnberg, J. G., & Ganguly, A. R. (2012). Is neuroaccounting waiting in the wings? An essay. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 1-13. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2011.11.004>.
- Black, F., & Scholes, M. (1973). The pricing of options and corporate liabilities. *Journal of political economy*, 81(3), 637-654. <https://www.jstor.org/stable/1831029>.
- Brito, A. D., dos Santos, A. S., de Moura Filho, G. B., & Martins, O. S. (2022). Associação do sentimento do investidor com ciclos de mercado: evidências brasileiras. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 13(3). <https://doi.org/10.13059/racef.v13i3.985>.
- Bruguier, A. J., Quartz, S. R., & Bossaerts, P. (2008). Exploring the Nature of Trading Intuition. [https://www.chapman.edu/research/institutes-and-centers/economic-science-institute/\\_files/ifree-papers-and-photos/TOM\\_080721.pdf](https://www.chapman.edu/research/institutes-and-centers/economic-science-institute/_files/ifree-papers-and-photos/TOM_080721.pdf).
- Bruguier, A. J., Quartz, S. R., & Bossaerts, P. (2010). Exploring the nature of “trader intuition”. *The Journal of Finance*, 65(5), 1703-1723. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01591.x>.
- Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 9-64. <https://doi.org/10.1257/0022051053737843>.
- Cohen, J. D. (2005). The vulcanization of the human brain: A neural perspective on interactions between cognition and emotion. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 3-24. <https://doi.org/10.1257/089533005775196750>.
- Cohen, M. X., Cavanagh, J. F., & Slagter, H. A. (2011). Event related potential activity in the basal ganglia differentiates rewards from nonrewards: Temporospacial principal components analysis and source localization of the feedback negativity: Commentary. *Human Brain Mapping*, 32(12), 2270-2271. <https://doi.org/10.1002/hbm.21358>.
- Costa, D. F., Carvalho, F. d. M., Moreira, B. C. d. M., & Prado, J. W. d. (2017). Bibliometric analysis on the association between behavioral finance and decision making with cognitive biases such as overconfidence, anchoring effect and confirmation bias. *Scientometrics*, 111(3), 1775-1799. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2371-5>.

- Costa, D. F., Carvalho, F. d. M., & Moreira, B. C. d. M. (2019). Behavioral Economics and Behavioral Finance: a bibliometric analysis of the scientific fields. *Journal of Economic Surveys*, 33(1), 3-24. <https://doi.org/doi:10.1111/joes.12262>.
- Cruz, K. K., Prado, J. W., & Carvalho, F. M. (2023). O estado da arte em finanças comportamentais: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(5), 7480-7500. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2133>.
- Dennison, J. B., Sazhin, D., & Smith, D. V. (2022). Decision neuroscience and neuroeconomics: Recent progress and ongoing challenges. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 13(3), e1589. <https://doi.org/10.1002/wcs.1589>.
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *Journal of finance*, 25(2), 383-417. <https://doi.org/10.2307/2325486>.
- Foti, D., Weinberg, A., Dien, J., & Hajcak, G. (2011). Event-related potential activity in the basal ganglia differentiates rewards from nonrewards: Temporospatial principal components analysis and source localization of the feedback negativity. *Human Brain Mapping*, 32(12), 2207-2216. <https://doi.org/10.1002/hbm.21182>.
- Gehring, W. J., & Willoughby, A. R. (2002). The medial frontal cortex and the rapid processing of monetary gains and losses. *Science*, 295(5563), 2279-2282. <https://doi.org/10.1126/science.1066893>.
- Gomes, M. da C., & Valle, M. R. do. (2020). A Tomada de Decisão Empresarial em Finanças: Aspectos Epistemológicos e Paradigmáticos. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 21(1), 92-113. <https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n1.1368>.
- Griffith, J., Najand, M., & Shen, J. (2019). Emotions in the stock market. *Journal of Behavioral Finance*, 21(1), 42-56. <https://doi.org/10.1080/15427560.2019.1588275>.
- Hachicha, F., Argoubi, M., & Guesmi, K. (2024). The knowledge domain and emerging trends in Behavioral Finance: A Scientometric Analysis. *Research in International Business and Finance*, 70, 102404. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102404>.
- Hirshleifer, D. (2015). Behavioral finance. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 133-159. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-092214-043752>.
- Hua, F., & Wang, J. (2018). How Investor sentiment impacts financial decision-making behavior: From a cognitive neuroscience perspective. *NeuroQuantology*, 16(5), 567-573. [https://neuroquantology.com/media/article\\_pdfs/567-573.pdf](https://neuroquantology.com/media/article_pdfs/567-573.pdf).
- Jain, J., Walia, N., Singh, S., & Jain, E. Mapping the field of behavioural biases: a literature review using bibliometric analysis. *Manag Rev Q* 72, 823-855 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00215-y>.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I*, 47(2), 99-127.
- Kalra Sahi, S. (2012), "Neurofinance and investment behaviour". *Studies in Economics and Finance*, 29(4), 246-267. <https://doi.org/10.1108/10867371211266900>.
- Khan, A., Goodell, J. W., Hassan, M. K., & Paltrinieri, A. (2022). A bibliometric review of finance bibliometric papers. *Finance Research Letters*, 47, 102520. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102520>.
- Kim, T., & Ha, A. (2010). Investor sentiment and market anomalies. In: *23rd Australasian Finance and Banking Conference*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1663649>.
- Kuhnen, C. M., & Knutson, B. (2005). The neural basis of financial risk taking. *Neuron*, 47(5), 763-770. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2005.08.008>.
- Lintner, J. (1965). The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *The Review of Economics and Statistics*, 47(1), 13-37. <https://doi.org/10.2307/1924119>.
- Lo, A. W., & Repin, D. V. (2002). The psychophysiology of real-time financial risk processing. *Journal of cognitive neuroscience*, 14(3), 323-339. <https://doi.org/10.1162/089892902317361877>.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.2307/2975974>.
- Marschner, P. F., & Ceretta, P. S. (2019). Como o volume de negociação reage ao sentimento do investidor? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13, e163596-e163596. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.163596>.
- Marschner, P. F., & Ceretta, P. S. (2021). Sentimento do investidor, incerteza econômica e política monetária no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 528-540. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113220>.

- Miendlarzewska, E. A., Kometer, M., & Preuschoff, K. (2017). Neurofinance. *Organizational Research Methods*, 22(1), 196-222. <https://doi.org/10.1177/1094428117730891>.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American economic review*, 48(3), 261-297. <https://www.jstor.org/stable/1809766>.
- Mossin, J. (1966). Equilibrium in a capital asset market. *Econometrica*, 34(4), 768-783. <https://doi.org/10.2307/1910098>.
- Mukherjee, K. (2010). A dual system model of preferences under risk. *Psychological review*, 117(1), 243-255. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0017884>.
- Nogueira, B. T. B., Avelino, B. C., Colares, A. C. V., & dos Reis, D. E. A. (2021). Índice de sentimento do investidor no mercado de ações brasileiro. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 12(3), 46-71. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v12i3.71338>.
- Patel, P., & Chakraborty, T. (2021). Neurofinance-An Exploration of its Dynamic Linkages with Finance. *Indian Accounting Review*, 25(2), 21-34. [https://journal.iaarf.in/files/IAR\\_December\\_2021.pdf](https://journal.iaarf.in/files/IAR_December_2021.pdf).
- Polanía, R., Nitsche, M. A., & Ruff, C. C. (2018). Studying and modifying brain function with non-invasive brain stimulation. *Nature Neuroscience*, 21(2), 174-187. <https://doi.org/10.1038/s41593-017-0054-4>.
- Rubinstein, M. (2001). Rational markets: yes or no? The affirmative case. *Financial Analysts Journal*, 57(3), 15-29. <https://doi.org/10.2469/faj.v57.n3.2447>.
- Sanfey, A. G., Rilling, J. K., Aronson, J. A., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (2003). The neural basis of economic decision-making in the ultimatum game. *Science*, 300(5626), 1755-1758. <https://doi.org/10.1126/science.1082976>.
- Schlinger, H. D. (2009). Theory of mind: An overview and behavioral perspective. *The Psychological Record*, 59, 435-448. <https://doi.org/10.1007/BF03395673>.
- Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3) 425-442. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x>.
- Shleifer, A., & Summers, L. H. (1990). The noise trader approach to finance. *Journal of Economic perspectives*, 4(2), 19-33. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.4.2.19>.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>.
- Singhraul, B. P., & Batwe, Y. (2022). Neurofinance: the new world of finance based on human psychology and individual investment behaviour. *International Journal of Health Sciences*, 6(S9), 2012-2024. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS9.12775>.
- Srivastava, M., Sharma, G. D., & Srivastava, A. K. (2019). Human brain and financial behavior: a neurofinance perspective. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 485-503. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2019-0036>.
- Tseng, K. C. (2006). Behavioral finance, bounded rationality, neuro-finance, and traditional finance. *Investment Management and Financial Innovations*, 3(4), 7-18. <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/investment-management-and-financial-innovations/issue-65/behavioral-finance-bounded-rationality-neuro-finance-and-traditional-finance>.
- Tuyon, J., & Ahmad, Z. (2018). Psychoanalysis of investor irrationality and dynamism in stock market. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 30(1), 1-31. <https://doi.org/10.1177/0260107917697504>.
- Valcanover, V. M., Sonza, I. B., & da Silva, W. V. (2020). *Behavioral Finance Experiments: A Recent Systematic Literature Review*. Sage Open, 10(4), 2158244020969672. <https://doi.org/10.1177/2158244020969672>.
- Zahera, S. A., & Bansal, R. (2018). Do investors exhibit behavioral biases in investment decision making? A systematic review. *Qualitative Research in Financial Markets*, 10(2), 210-251. <https://doi.org/10.1108/QRFM-04-2017-0028>.