FGV EAESP

RAE

Revista de Administração de Empresas®

v. 62, n. 6, 2022

Uma Publicação da
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas

SUMÁRIO

ARTIGOS | *ARTICLES | ARTICULOS*

E2021-0021 **O CAMINHO MULTINÍVEL PARA ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS**
The multilevel path to climate change adaptation
El camino multinivel hacia la adaptación al cambio climático
Renata Peregrino de Brito

E2021-0073 **MULHERES JOVENS, "TETO DE VIDRO" E ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DE PAREDES DE CRISTAL**
Young women, "glass ceiling", and strategies to face crystal walls
Mujeres jóvenes, techo de cristal y estrategias para enfrentar las paredes de cristal
Luisa de Moraes Beltramini | Vanessa Martines Cepellos | Jussara Jéssica Pereira

E2020-0139 **EFEITO DA ATRIBUIÇÃO DE CAUSAEM UM MODELO DE FALHA DE SERVIÇO**
The effect of causal attribution on a service failure model
Efecto de la atribución causal en un modelo de falla de servicio
Giuliana Isabella | Martin Hernani-Merino | Jose Afonso Mazzon | Enver Tarazona | Daniel Kuster

E2020-1077 **GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: EFEITO NOS RESULTADOS**
Stakeholder management and project management office: effect on project results
Gestión de Stakeholders y Oficina de Gestión de Proyectos: Efecto en los resultados
Roque Rabechini Jr. | Eddy Alberto Morris Abarca | Nestor U. Salcedo | Cesar Jhonnatan P. Horna Saldaña | Danielle Cruz Paiva

E2021-0392 **MÚLTIPLAS LENTES DE ESTUDO E ABORDAGEM DA LIDERANÇA**
The multiple lenses of studying and approaching leadership
Las múltiples formas de estudio y enfoque del liderazgo
Renato Souza | Thomaz Wood Jr.

E2021-0640 **EFICÁCIA DOS AJUSTES ESTRATÉGICOS EM UM MERCADO COMPETITIVO: FOCO EM PEQUENAS EMPRESAS EM UM PAÍS EMERGENTE**
The strategic fit's effectiveness in the competitive market: A focus on small businesses in an emerging countries
La eficacia de los ajustes estratégicos en un mercado competitivo: Un enfoque en las pequeñas empresas en un país emergente
Quang-Huy Ngo

E2021-0570 **POTENCIALIDADES DE LAS PERSPECTIVAS CRÍTICAS DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPRENSIÓN DEL ACUERDO Y POS-ACUERDO DE PAZ EN COLOMBIA**
Potentialities of the critical perspectives of Organizational Studies for understanding the peace agreement and post-agreement in Colombia
Potencialidades das perspectivas críticas dos Estudos Organizacionais para a compreensão do acordo e pós-acordo de paz na Colômbia
Juan David Arias Suárez | Vanessa Cano Mejía

E2021-0565 **NINA RIBEIRO: O RALPH NADER BRASILEIRO – A COLONIALIDADE DO SER DE UM ATIVISTA DO MOVIMENTO CONSUMERISTA NO BRASIL**
Nina Ribeiro: The Brazilian Ralph Nader – the coloniality of being of a consumer activist in Brazil
Nina Ribeiro: El Ralph Nader brasileño, la colonialidad del ser de una activista del consumerismo brasileño
Laís Rodrigues | Marcus Wilcox Hemais

E2021-0141 **COMITÊ DE AUDITORIA E ESCRUTÍNIO REGULATÓRIO**
Audit committee and regulatory scrutiny
Comité de auditoría y control regulatorio
Reza Hesarzadeh | Ameneh Bazrafshan | Saher Aqel

E2021-0112 **TEMAS DE DESTAQUE NA PESQUISA EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: EVIDÊNCIAS DE ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E ANÁLISE DE CONTEÚDO**
Featured topics in research on digital transformation: Evidence from a bibliometric study and content analysis
Temas destacados en la investigación sobre transformación digital: Evidencia del estudio bibliométrico y análisis de contenido
Ana Lucia Figueiredo Facin | Ana Paula Franco Paes Leme Barbosa | Cristiane Matsumoto | Ana Flavia Safady da Gama Cruz | Mario Sergio Salerno

 CC BY eISSN 2178-938X

ARTIGOS

Submetido 14-01-2021. Aprovado 28-03-2022
Avaliado pelo sistema double blind review. Editor Associado: Mario Henrique Ogasavara
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220609x

O CAMINHO MULTINÍVEL PARA ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

The multilevel path to climate change adaptation

El camino multinivel hacia la adaptación al cambio climático

Renata Peregrino de Brito[1] | renata.brito@iag.puc-rio.br | ORCID: 0000-0002-0624-7915

[1]Pontifícia Universidade Católica, Escola de Negócios, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMO

O tema das mudanças climáticas ainda é muito negligenciado apesar de urgente para a sociedade. Frequentes eventos climáticos extremos, incêndios, elevação do nível do mar, entre outros, são efeitos esperados para os quais as organizações devem se preparar e se adaptar. Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre adaptação às mudanças climáticas e analisa os fatores que influenciam as decisões estratégicas das organizações. Os resultados levam a um modelo elaborado para explicar o papel de tais fatores, considerando sua influência em níveis individual, organizacional e institucional. Esse estudo contribui para a literatura ao propor um modelo de adaptação ao clima e explicar a relação entre os fatores internos e externos e o contexto multinível. O modelo identifica a percepção de risco como um dos principais contingentes na adaptação climática das organizações, juntamente com recursos e capacidades organizacionais, stakeholders e parcerias no processo de adaptação ao clima. Por fim, são identificados como antecedentes importantes no processo de adaptação as políticas públicas, valores, experiência individual e capacidade cognitiva dos gestores.

Palavras-chave: adaptação, mudanças climáticas, percepção de risco, multinível, recursos e capacidades.

ABSTRACT

Climate change is a much neglected but urgent matter for society. Frequent and extreme weather events, fires, rising sea levels, and other such events are just some of the expected effects for which organizations must prepare and adapt. This article presents a systematic literature review on climate change adaptation and analyzes the factors that influence organizations' strategic decision-making. The findings lead to a model elaborated to explain the role of such factors, considering their level of influence – individual, organizational, and institutional. This study contributes to the literature by proposing a model of climate change adaptation and explains the relationship between the internal and external factors in a multilevel context. The model identifies risk perception as one of the main contingent factors in adapting to climate change. Other contingent factors are the organizational resources and capabilities, stakeholders, and partnerships. Finally, the study demonstrates that public policies, values, individual experience, and cognitive capacity are important antecedents in the adaptation process.

Keywords: adaptation, climate change, risk perception, resources and capabilities, multilevel

RESUMEN

El cambio climático es un asunto urgente para la sociedad, pero aún muy descuidado. Los frecuentes eventos climáticos extremos, incendios, aumento del nivel del mar, entre otros, son efectos esperados para los cuales las organizaciones deben prepararse y adaptarse. Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura sobre adaptación al cambio climático y un análisis de los factores que influyen en las decisiones estratégicas de las organizaciones. Los resultados conducen a un modelo elaborado para facilitar la comprensión de dichos factores, considerando su nivel de influencia: individual, organizativa e institucional. Este estudio contribuye a la literatura al proponer un modelo de adaptación al cambio climático y explica la relación entre los factores internos y externos en un contexto multinivel. El modelo identifica la percepción del riesgo como uno de los principales factores contingentes en la adaptación al cambio climático juntamente con los recursos y capacidades organizacionales, las partes interesadas y las alianzas. Finalmente, las políticas públicas, los valores, la experiencia individual y la capacidad cognitiva de los directivos se identifican como antecedentes importantes en el proceso de adaptación.

Palabras clave: *adaptación, cambio climático, percepción del riesgo, multinível, recursos y capacidades.*

INTRODUÇÃO

As mudanças climáticas representam grandes riscos para uma ampla gama de negócios e para a sociedade como um todo. Evidências científicas demonstram a influência inequívoca que os humanos tiveram nas concentrações de gases de efeito estufa (GEE) nos últimos séculos e para o consequente aquecimento da atmosfera, dos oceanos e da terra (Intergovernmental *Panel* on Climate Change [IPCC], 2022). A crescente ocorrência de desastres naturais, como inundações, tempestades e incêndios florestais, bem como os climas mais extremos, representam uma ameaça às operações das empresas (Centre for Research on the Epidemiology of Disasters [CRED], 2020). O tema das mudanças climáticas tornou-se norma no contexto empresarial, e as organizações devem ser capazes de se adaptar a condições ambientais adversas (Howard-Grenville, Buckle, Hoskins, & George, 2014; Rivera & Clement, 2019; Vergne & Depeyre, 2016).

As empresas precisam adaptar seus ativos, operações e cadeias de valor para poder enfrentar os riscos das mudanças climáticas de diferentes maneiras. Por exemplo, a produtividade no setor de agronegócios vem sendo impactada pelo aumento das temperaturas e climas mais extremos (Arunrat, Wang, Pumijumnong, Sereenonchai & Cai, 2017; Galbreath, 2014; Hamilton-Webb, Manning, Naylor & Conway, 2017), enquanto os destinos turísticos estão sendo afetados pela redução da queda de neve e pelo aumento do nível do mar (Dawson & Scott, 2013; Orr & Inoue, 2019; Trawöger, 2014). As mudanças climáticas desafiam as operações de negócios em maior ou menor grau e têm o potencial de causar interrupções. Em um caso emblemático, os incêndios florestais na Califórnia no ano de 2019 resultaram na falência da PG&E Corp, uma grande empresa de serviços públicos (Gold, 2019).

Apesar da emergência climática, estudos mostram que as respostas aos riscos climáticos variam muito, envolvendo desde iniciativas proativas e inovadoras até relutância e inação (Gasbarro, Rizzi & Frey, 2016; Herrmann & Guenther, 2017; Linnenluecke, Griffiths & Winn, 2012). Vários fatores e aspectos contextuais influenciam a adaptação às mudanças climáticas. Por exemplo, os impactos das mudanças climáticas variam geograficamente e nem todas as regiões e países estão igualmente expostos aos seus efeitos (Steiger & Scott, 2020). Os governos também possuem diferentes capacidades de resiliência, com economias em desenvolvimento tendendo a sofrer maiores perdas econômicas como resultado de eventos climáticos extremos (Haque, 2016; IPCC, 2012; Minucci, 2016). No nível institucional, a existência de políticas públicas e incentivos ajuda a fortalecer a adaptação privada, daí a dificuldade de analisar o fenômeno apenas no nível organizacional (Rivera & Clement, 2019). As mudanças ambientais envolvem incertezas quanto aos impactos, caso em que o apoio institucional é crucial (Mashizha, 2019; Paschen & Ison, 2014; Sacchelli et al., 2017).

As respostas adaptativas das empresas são condicionadas pelo nível de risco percebido pelos seus gestores e pela sua disponibilidade de recursos e capacidades (Berkhout, 2012; Busch, 2011; Doh, Tashman & Benischke, 2019). A adaptação da empresa é a essência da estratégia e sobrevivência organizacional (Chakravarthy, 1982), mas a necessidade de mudar um curso de ação exige o desenvolvimento de um novo repertório de soluções (Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018). Consciência da situação e atenção redobrada, portanto, são pontos de partida fundamentais

 CC BY

para captar os sinais ambientais de quaisquer anomalias e/ou riscos (Pinkse & Gasbarro, 2019; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). A percepção do risco climático é influenciada, entre outras coisas, por aspectos sociodemográficos, experiência anterior e conhecimento (Linden, 2015; Weber, 2016), enquanto a tomada de decisão ocorre em uma estrutura multinível em que os fatores interagem em diferentes níveis hierárquicos que direcionam o desenvolvimento de estratégias de adaptação corporativa.

Esse artigo examina o desafio da adaptação organizacional às mudanças climáticas sistematizando os fatores que influenciam as decisões de adaptação e o contexto em que estão inseridas. Este objetivo é abordado por meio de uma revisão sistemática da literatura, na qual buscamos responder às seguintes perguntas: quais os principais fatores que contribuem para a adaptação de uma empresa às mudanças climáticas? Como esses fatores atuam em diferentes níveis contextuais no processo de adaptação às mudanças climáticas?

Esse estudo é relevante não só porque identifica os fatores que levam a adaptação, mas também porque considera as variáveis contextuais que influenciam esse processo de mudança em diferentes níveis (Aguinis, Boyd, Pierce & Short, 2011). Além disso, os resultados da revisão sistemática têm potencial para orientar novos estudos sobre o assunto e incentivar a gestão baseada em evidências (Simsek, Fox & Heavey, 2021). O tema de como as empresas se adaptam aos impactos das mudanças climáticas merece ser mais estudado, considerando que a literatura que aborda a mitigação de emissões, por exemplo, é muito mais frequente (Berkhout, Hertin & Gann, 2006; Galbreath, 2011; Hoffmann, Sprengel, Ziegler, Kolb & Abegg, 2009; Tashman & Rivera, 2016). Em termos da contribuição prática e teórica dessa revisão da literatura, é importante considerar que mesmo que a adaptação às mudanças climáticas seja um tópico considerado como não prioritário em termos de decisões de negócios, a vulnerabilidade oriunda da adoção de uma abordagem "*business-as-usual*" tem aumentado (Nyberg & Wright, 2020).

A presente revisão sistemática da literatura levou ao desenvolvimento de um modelo multinível de adaptação às mudanças climáticas, no qual são examinados os fatores nos níveis individual, organizacional e institucional. O modelo também identifica o papel de diversos desses fatores no processo de estratégia organizacional, de acordo com as contingências ou antecedentes da adaptação às mudanças climáticas.

A seção a seguir descreve a metodologia e apresenta as etapas da revisão sistemática da literatura. Os resultados do estudo são posteriormente examinados em termos de sua abordagem à adaptação às mudanças climáticas e considerando os fatores identificados. O modelo multinível é então apresentado e detalhado, seguido pelas conclusões do estudo.

METODOLOGIA

A revisão sistemática da literatura foi o método escolhido para esse estudo em virtude de sua capacidade de abordar as perguntas de pesquisa. Esse tipo de revisão traz uma perspectiva abrangente da literatura existente e permite que a pesquisa seja específica e transparente em relação aos procedimentos e conhecimentos relevantes (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). A

 CC BY

presente revisão de literatura traz uma abordagem integrativa, na qual a análise dos resultados e conceitos são organizados em categorias de ordem superior para avançar na pesquisa (Simsek et al., 2021). Assim, esse estudo prepara um modelo que considera os níveis contextuais dos fatores que influenciam a adaptação das organizações às mudanças climáticas.

A metodologia seguiu as cinco etapas utilizadas para a realização de uma revisão sistemática da literatura, conforme detalhado no Quadro 1 (Tranfield et al., 2003). A primeira etapa envolveu a formulação das duas perguntas de pesquisa, definindo-se na sequência os critérios de busca. Na segunda etapa, a pesquisa bibliográfica considerou o período entre 2007 (ano em que o IPCC venceu o Prêmio Nobel) e 2020. Considerando os aspectos interdisciplinares da adaptação climática, também foi utilizada a classificação do Scimago Lab para fazer uma triagem na literatura e focar no campo de pesquisa relacionado a negócio. Portanto, a busca envolveu periódicos que estão classificados no primeiro e segundo quartis pelo Scimago Lab nas áreas de Negócios, Gestão e Contabilidade e em Estratégia e Gestão (conforme classificação 2020). As *strings* de busca 'Climat*' e 'adapt*' foram aplicadas ao título, palavras-chave e resumos de artigos publicados nos periódicos selecionados.

Quadro 1. Passos da revisão sistemática

Passos	O artigo
1 Formulação das duas perguntas de pesquisa	1. Quais os principais fatores que contribuem para a adaptação de uma empresa às mudanças climáticas? 2. Como esses fatores atuam em diferentes níveis contextuais no processo de adaptação às mudanças climáticas?
2 Busca na literatura	• Seleção da base de dados: periódicos listados no Scimago Lab nas áreas temáticas Negócios, Gestão e Contabilidade e na categoria disciplina Estratégia e Gestão. • Palavras-chave de pesquisa: 'climat*' e 'adapt*' • Período de publicação: entre 2007-2020
3 Seleção e avaliação	• Exclusão de artigos duplicados • Análise e triagem de artigos relevantes: 1. Os artigos investigam a adaptação às mudanças climáticas? 2. A investigação inclui aspectos do nível de negócios?
4 Análise e síntese	Codificação dos artigos selecionados: 1. Objetivo da pesquisa 2. Métodos3.Unidade de análise 3. Contexto da discussão 4. Abordagem da pesquisa 5. Fatores da adaptação (antecedentes/contingências) 6. Nível do fator
5 Disseminação e uso dos resultados	Síntese e geração de um modelo de fatores de influência

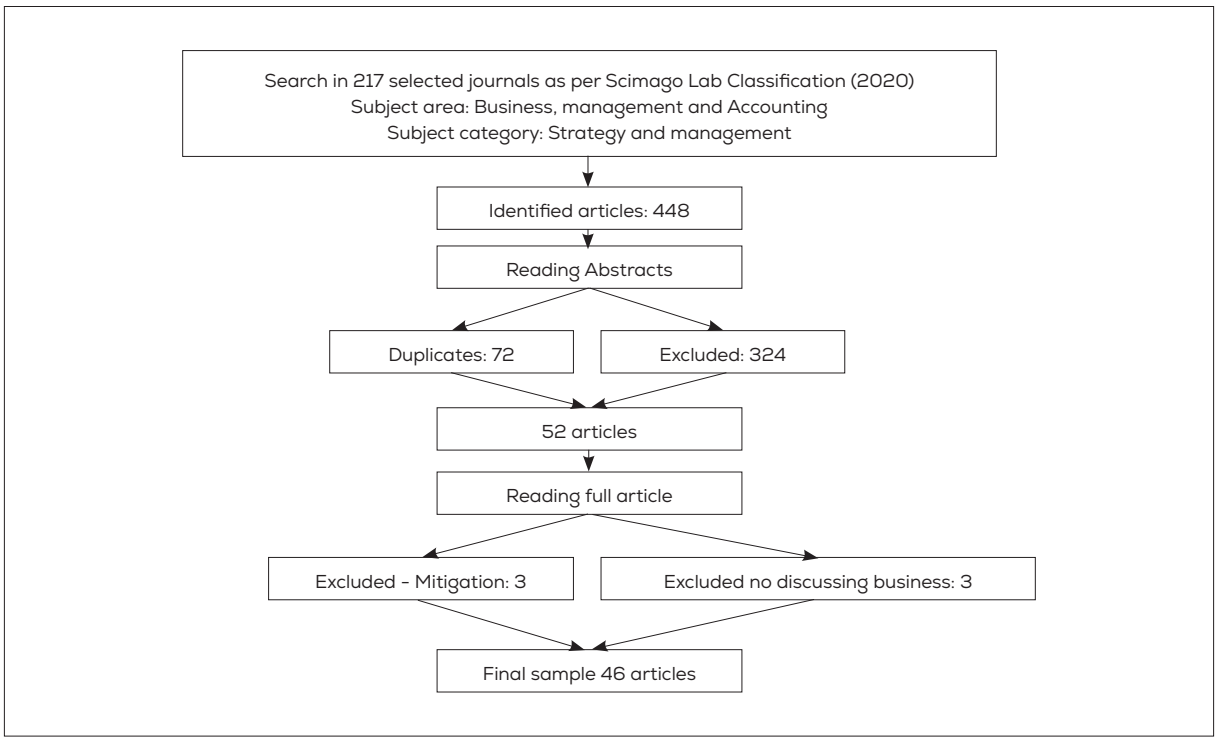
A busca resultou na seleção inicial de 448 artigos (Figura 1) que foram analisados e triados de acordo com o conteúdo de seus resumos. Nessa fase foram excluídos artigos duplicados (72) e aqueles que fugiram ao escopo da pesquisa (273). Essa análise e triagem dos artigos considerou o termo "adaptação" (de sistemas humanos), definido "como o processo de ajuste às mudanças climáticas reais ou esperadas e seus efeitos, a fim de moderar danos ou explorar oportunidades benéficas" (IPCC, 2012, p. 36, tradução nossa). Essa revisão sistemática concentrou-se na

 CC BY

adaptação por parte das empresas, como a capacidade das organizações privadas de reagir e responder aos impactos ou vulnerabilidades causadas por eventos de mudanças climáticas. Foram excluídos todos os artigos que focavam no tema de mitigação de emissões e ou discutiam somente adaptação da esfera pública (escopo não privado). O processo de triagem mostrou que menos estudos são dedicados à adaptação das empresas às mudanças climáticas do que a adaptação de indivíduos e da sociedade como um todo.

Selecionamos 52 artigos para leitura completa de seus textos, dos quais seis foram excluídos pelos motivos mencionados acima (lidavam com mitigação de emissões ou seu escopo não estava relacionado a negócios). A amostra final foi composta por 46 artigos que foram codificados de acordo com seu objetivo de pesquisa, metodologia, contexto da discussão, abordagem da pesquisa e fatores investigados (ver detalhes no Quadro 1).

Figura 1. Avaliação e triagem da literatura



Em termos de fatores de adaptação (antecedentes e/ou condicionantes), primeiro recuperamos as citações originais e, posteriormente, as sistematizamos em um conjunto de 25 fatores genéricos. Por exemplo: fatores como "Experiência de enchente" e "Experiência de desastre" foram consolidados em "Experiência", enquanto "Ações normativas" e "Vácuos institucionais" foram consolidados em "Instituições/política". Por fim, categorizamos os fatores de acordo com seu nível de influência (sociocultural, institucional, organizacional e individual) e formulamos suas contribuições para a literatura. A ideia de um modelo multinível foi pré-concebida de acordo com a literatura e moldou as perguntas de pesquisa (Aguinis et al., 2011; Linden, 2015). Já o desenvolvimento do modelo se deu em base aos resultados encontrados a partir da revisão sistemática e a análise do dados (Simsek et al., 2021).

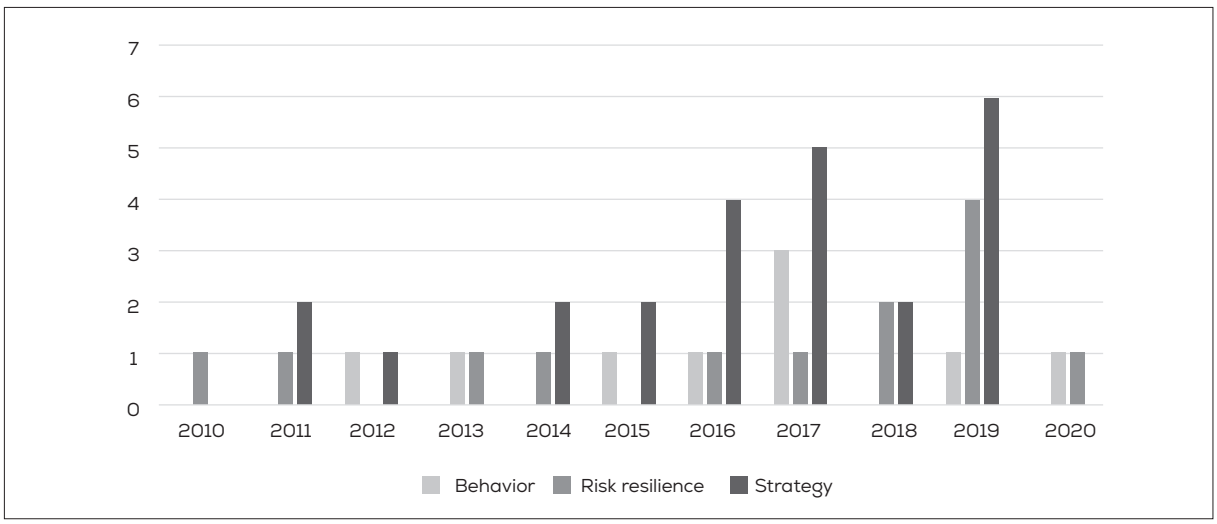
RESULTADOS

Os resultados obtidos são relatados em três subseções que contribuem para ampliar a compreensão dos fatores que influenciam a adaptação das organizações às mudanças climáticas. A primeira subseção faz um apanhando geral da amostra final de 46 artigos selecionados na revisão sistemática da literatura, fazendo uma análise descritiva dos artigos por data de publicação, periódicos, abordagem de pesquisa, metodologia, setor e regiões estudadas. Tal análise contribui para a compreensão de como o estudo da adaptação das organizações às mudanças climáticas no campo empresarial vem se desenvolvendo. Na segunda subseção, avaliamos os artigos com base nos temas de pesquisa relacionados a adaptação às mudanças climáticas, mostrando as abordagens adotadas (estratégia de negócios, risco e resiliência). A terceira subseção apresenta uma síntese dos fatores influenciadores e seus níveis contextuais.

Descrição da amostra

Em termos de abordagem da pesquisa, a maioria dos estudos (26) se concentrou na tomada de decisões estratégicas relacionadas às medidas de adaptação introduzidas e à disponibilidade de capacidades de adaptação. Alguns estudos (13) foram dedicados ao processo de avaliação de riscos climáticos, à análise de vulnerabilidades e às capacidades de resiliência dos negócios. Finalmente, outros (7) analisaram os aspectos comportamentais por trás da adaptação às mudanças climáticas. Curiosamente, embora o período coberto pelos artigos selecionados nesse estudo tenha começado em 2007, a primeira publicação identificada na revisão sistemática data de 2010 (Wedawatta, Ingirige & Amaratunga, 2010), na qual os autores investigaram a questão da resiliência climática na indústria da construção. Ao longo do tempo, porém, mais publicações abordaram os aspectos estratégicos da adaptação organizacional (Figura 2).

Figura 2. Publicações por ano e abordagem da pesquisa



N=46

A maioria dos artigos (80%) apresentou estudos empíricos, nos quais foram citados com frequência alguns dos setores mais vulneráveis, como o turismo e a agricultura (Tabela 1). A maior parte dos trabalhos foi realizada em países da Europa, América do Norte ou Ásia Oriental e regiões do Pacífico, com poucos estudos na América do Sul ou África. As diferenças geográficas são relevantes para a adaptação às mudanças climáticas, não apenas por causa de sua vulnerabilidade física aos eventos climáticos, mas também devido ao contexto diferente em termos de políticas relacionadas à adaptação às mudanças climáticas.

Tabela 1. Setores e regiões estudadas

Indústria	África	Ásia	Asia Oriental & Pacífico	Europa	América do Norte	América do Sul	Genérico	%
Turismo				4	4			17%
Agricultura	1		3	1				11%
Vinicultura			1	1				4%
Óleo e gás						1	1	4%
Serviços de utilidade pública				1			1	4%
Aviação							1	2%
Construção				1				2%
Eletricidade				1				2%
Pesca					1			2%
Alimentação				1				2%
Manufatura				1				2%
Esporte							1	2%
Gestão de água						1		2%
Não especificada		2	4	4	4		5	41%
Total	1	2	8	15	9	2	9	46

Três periódicos que focam aspectos setoriais e temáticos da gestão empresarial foram responsáveis pela publicação de 61% dos artigos da amostra, *Tourism Management*, *Journal of Cleaner Production* e *Business Strategy and the Environment*. Embora as mudanças climáticas tenham sido reconhecidas como um grande desafio para a gestão empresarial (George, Howard-Grenville, Joshi & Tihanyi, 2016; Howard-Grenville et al., 2014), o estudo da adaptação à tais mudanças ainda é menos frequentemente nos periódicos da área.

Tabela 2. Artigos por periódico

Periódico	No. de Artigos	%
Tourism Management	10	22%
Journal of Cleaner Production	10	22%
Business Strategy and the Environment	8	17%
Journal of Risk Research	4	9%
Scandinavian Journal of Management	2	4%
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2	4%
Sport Management Review	1	2%
Socio-Economic Planning Sciences	1	2%
Research Policy	1	2%
Organization	1	2%
Journal of Multi-Criteria Decision Analysis	1	2%
Journal of Destination Marketing and Management	1	2%
Journal of Air Transport Management	1	2%
International Journal of Strategic Property Management	1	2%
Business Strategy and Development	1	2%
Academy of Management Perspectives	1	2%
Total	46	

Abordagem das pesquisas observadas na literatura sobre adaptação às mudanças climáticas

Os estudos abordam a adaptação organizacional às mudanças climáticas como uma questão estratégica, uma preocupação de resiliência em relação ao risco e/ou uma questão comportamental. A maioria dos estudos se concentra nos aspectos estratégicos da adaptação às mudanças climáticas, em termos da capacidade das organizações de ajustar seus recursos para se adequar ao ambiente externo em mudança (Winn, Kirchgeorg, Griffiths, Linnenluecke & Gunther, 2011). As investigações, portanto, se concentram em analisar os fatores, recursos e capacidades no nível da organização que permitem respostas adaptativas (Busch, 2011; Minucci, 2016; Rahmawati, Jiang & DeLacy, 2019). Por outro lado, alguns estudos se concentram nos fatores internos e externos (mas principalmente externos) e são barreiras à adaptação às mudanças climáticas (Herrmann & Guenther, 2017; Masud et al., 2017). Em uma proposta mais ampla, alguns estudos abordam a adaptação e a capacidade de resiliência como meios para reduzir a vulnerabilidade das empresas às mudanças climáticas e extremos climáticos (Haque, 2016; Linnenluecke et al., 2012; Rutty et al., 2017).

A abordagem de risco e resiliência envolve etapas como estar preparado para lidar com a vulnerabilidade climática e o risco de eventos climáticos extremos (Beermann, 2011; Orr & Inoue, 2019), e o desenvolvimento da resiliência climática (Burbidge, 2018; Tisch & Galbreath, 2018; Wedawatta et al., 2010). Estudos de risco e resiliência também investigam o nível de consciência climática e a percepção de risco dos gestores nas organizações (Gasbarro et al., 2016; Trawöger, 2014). Finalmente, alguns estudos investigam os fatores que influenciam a percepção de risco, comportamento e atitudes em relação às mudanças climáticas (Hamilton-Webb et al., 2017; Ngo, Poortvliet & Feindt, 2019).

Os estudos de aspectos comportamentais e atitudinais dizem respeito à tomada de decisão empresarial de se adaptar às mudanças climáticas (Brink & Wamsler, 2019; Schliephack & Dickinson, 2017). Eles avaliam a influência de aspectos cognitivos, valores e crenças na preferência dos atores e no processo de tomada de decisão gerencial em relação às mudanças climáticas (Brink & Wamsler, 2019; Bujosa, Riera & Torres, 2015; Lei, Voss, Clegg & Wu, 2017).

As três abordagens observadas nas pesquisas sobre adaptação às questões climáticas têm objetivos de pesquisa diferentes em termos de fatores de influência. Os estudos comportamentais buscam determinantes individuais, socioculturais e institucionais, enquanto os estudos de estratégia de negócios e resiliência ao risco se concentram na investigação de recursos e capacidades organizacionais como impulsionadores ou barreiras. Na próxima subseção apresentamos os fatores em termos de seu nível de contexto.

Fatores de influência multinível

O objetivo desta revisão é integrar a literatura sobre adaptação às mudanças climáticas e explicar os diferentes níveis de influência, que tratam de ordem superior, integrando conceitos relacionados e os diferenciando hierarquicamente (Simsek et al., 2021). A abordagem multinível contribui para nossa compreensão da interconectividade das macro, meso e microestruturas nas quais as organizações se encontram (Aguinis et al., 2011). Na macrodimensão (sociocultural e institucional), as mudanças climáticas são um grande desafio para toda a sociedade, mas é um desafio que cada país aborda de forma diferente. A indústria e as organizações estão agrupadas no nível meso de influência, enquanto o comportamento de gestores e indivíduos constitui o nível micro de decisões de adaptação às mudanças climáticas.

Categorizamos os fatores de acordo com seu nível de análise: sociocultural, institucional, industrial, organizacional e individual (Quadro 2). Partindo de uma perspectiva ampla, o contexto sociocultural tem a cultura e os valores compartilhados como principais fatores coletivos que influenciam as políticas públicas e as decisões tomadas por indivíduos e organizações em relação à adaptação às mudanças climáticas (Brink & Wamsler, 2019; Herrmann & Guenther, 2017; Paschen & Ison, 2014). A estrutura cultural, que é um enquadramento tradicional dos valores sociais, molda a percepção e a relevância atribuídas aos eventos naturais (Camare & Lane, 2015; Paschen & Ison, 2014). Valores e crenças compartilhados sobre as mudanças climáticas moldam o engajamento da sociedade com a adaptação (Brink & Wamsler, 2019; Chin, Day, Sydnor, Prokopy & Cherkauer, 2019).

Do ponto de vista institucional, o comportamento coletivo é pautado por políticas públicas e proatividade pública para ativar respostas aos riscos climáticos (Daddi, Bleischwitz, Todaro, Gusmerotti & Giacomo, 2020; Mashizha, 2019; Sacchelli et al., 2017). As medidas de adaptação ao clima exigem investimentos e, portanto, o nível de renda e a situação econômica são relevantes para estabelecer prioridades em diferentes contextos (Gasbarro et al., 2016; Masud et al., 2017; Wissman-Weber & Levy, 2018). Iniciativas públicas que envolvem o desenvolvimento de tecnologia, logística, infraestrutura e investimentos nas operações ajudam a superar dificuldades da iniciativa privada e a promover a adaptação coletiva (Burbidge, 2018; Haque, 2016; Mashizha, 2019). A governança

 CC BY

pública dá apoio para estratégias de adaptação, enquanto vazios institucionais – como orientação institucional pouco clara e disputas políticas sobre as mudanças climáticas – não conseguem transmitir uma mensagem de urgência à sociedade.

No nível da indústria, a literatura descreve a dependência de recursos naturais como uma grande vulnerabilidade. Nesse sentido, indústrias como energia, transporte, turismo e agricultura são mais propensas a serem afetadas negativamente pelas mudanças climáticas do que outras (Arunrat et al., 2017; Lei et al., 2017; Rivera & Clement, 2019; Weinhofer & Busch, 2013). As associações e convenções da indústria também desempenham um papel relevante nas iniciativas de conscientização e adaptação ao clima (Lei et al., 2017).

A capacidade adaptativa das organizações depende de seus recursos, capacidades, rede de relacionamento e aspectos estruturais, como a vulnerabilidade e exposição da organização. A vulnerabilidade organizacional – a probabilidade de ser adversamente afetada – tem influência no desenvolvimento de estratégias de adaptação (Orr & Inoue, 2019). A exposição da organização, em termos de recursos e ativos que podem ser afetados negativamente, é outro aspecto estrutural que promovem ações antecipatórias de adaptação (Gasbarro & Pinkse, 2016; Haque, 2016; Orr & Inoue, 2019; Wedawatta et al., 2010).

A adaptação é condicionada pela capacidade das organizações aprenderem com a sua própria experiência e com a experiência dos outros. Isso envolve poder ativar processos internos de aprendizagem (Minucci, 2016; Schmitt & Klarner, 2015) e aprender socialmente com os outros (Arunrat et al., 2017; Nicolletti, Lutti, Souza & Pagotto, 2019). A literatura também trata de outras capacidades relevantes, como o conhecimento das medidas de adaptação (Busch, 2011), e o potencial para inovar (Beermann, 2011; Busch, 2011). A disponibilidade de recursos financeiros é frequentemente citada como um facilitador (ou um obstáculo) da adaptação às mudanças climáticas (Arunrat et al., 2017; Beermann, 2011; Dawson & Scott, 2013; Haque, 2016; Herrmann & Guenther, 2017; Mashizha, 2019; Masud et al., 2017; Michailidou, Vlachokostas & Moussiopoulos, 2016; Rahmawati et al., 2019; Wissman-Weber & Levy, 2018).

Os estudos também consideram o papel da liderança (Kang, Yoon & Rhee, 2017; Lei et al., 2017; Minucci, 2016) e dos incentivos (Chin et al., 2019; Herrmann & Guenther, 2017) na promoção da mudança organizacional. Os *stakeholders* das organizações e suas redes de relacionamento atuam como fonte de pressão (Arunrat et al., 2017; Minucci, 2016) e de parcerias para engajar os *stakeholders* com soluções de adaptação às mudanças climáticas (Canevari-Luzardo, Berkhout & Pelling, 2019; Doh et al., 2019). Uma visão compartilhada dos eventos climáticos pode ampliar a possibilidade de alianças, incluindo parcerias público-privadas para implementação de soluções de adaptação (Doh et al., 2019; Minucci, 2016).

Por fim, no nível individual, os resultados da revisão sistemática da literatura mostram que vivenciar eventos climáticos extremos é uma das questões mais importantes para estimular o aprendizado e a adaptação efetiva às mudanças climáticas (Arunrat et al., 2017; Hamilton-Webb et al., 2017; Kang et al., 2017; Linnenluecke et al., 2012; Masud et al., 2017; Ngo et al., 2019; Tisch & Galbreath, 2018). A experiência individual afeta a percepção dos riscos climáticos, aprimora o conhecimento climático e motiva a adaptação (Ngo et al., 2019). A percepção de risco e a consciência individual estão positivamente associadas ao comportamento e ação de adaptação (Canevari-Luzardo et al., 2019; Craig, 2019; Daddi et al., 2020; Gasbarro & Pinkse, 2016; Kang et al., 2017;

Ngo et al., 2019; Trawöger, 2014; Wissman-Weber & Levy, 2018). A pesquisa sobre o comportamento individual também considera aspectos demográficos, emoções e cognição como fatores relevantes para as atitudes individuais que levam a adaptação às mudanças climáticas e como fatores de influência nos processos de julgamento de risco e tomada de decisão dos indivíduos (Brink & Wamsler, 2019; Craig, 2019; Dawson & Scott, 2013; Masud et al., 2017; Paschen & Ison, 2014).

Quadro 2. Categorização de fatores

Nível	Fatores	Autores
Sociocultural	Crenças/valores	Brink & Wamsler, (2019); Chin et al. (2019); Lei et al. (2017); Linnenluecke et al. (2012)
	Cultura	Brink & Wamsler, (2019); Herrmann & Guenther, (2017); Mostofi Camare & Lane (2015); Paschen & Ison (2014); Tisch & Galbreath (2018)
Institucional	Economia	Brink & Wamsler, (2019); Gasbarro et al., (2016); Masud et al. (2017); Mostofi Camare & Lane (2015); Wissman-Weber & Levy (2018)
	Instituições/ Política	Daddi et al. (2020); Galbreath (2014); Haque (2016); Lei et al. (2017); Mashizha (2019); Masud et al. (2016); Paschen & Ison (2014); Sacchelli et al. (2017)
	Infraestrutura e tecnologia	Burbidge (2018); Haque (2016); Mashizha (2019); Steiger & Scott (2020)
Indústria	Dependência de recursos naturais	Lei et al. (2017); Orr & Inoue (2019)
Organizacional	Recursos e capacidades	Busch (2011); Chin et al. (2019); Gasbarro et al. (2016); Herrmann & Guenther (2017); Lei et al. (2017); Linnenluecke et al. (2012); Masud et al. (2017); Minucci (2016); Ngo et al. (2019); Orr & Inoue (2019); Rivera & Clement (2019); Steiger & Scott (2020); Wedawatta et al. (2010); Weinhofer & Busch (2013); Winn et al. (2011); Wissman-Weber & Levy (2018)
	Recursos financeiros	Arunrat et al. (2017); Beermann (2011); Dawson & Scott (2013); Haque (2016); Herrmann & Guenther (2017); Mashizha (2019); Masud et al. (2017); Michailidou et al. (2016); Rahmawati et al. (2019); Wissman-Weber & Levy (2018)
	Inovação	Beermann (2011); Busch (2011)
	Aprendizado	Arunrat et al. (2017); Minucci (2016); Nicolletti et al. (2019); Schmitt & Klarner (2015)
	Conhecimento	Busch (2011); Chin et al. (2019); Herrmann & Guenther (2017); Rahmawati et al. (2019)
	Liderança	Kang et al. (2017); Lei et al. (2017); Minucci (2016)
	Incentivo	Chin et al. (2019); Herrmann & Guenther (2017)
	Stakeholders e parcerias	Arunrat et al. (2017); Canevari-Luzardo et al. (2019); Doh et al. (2019); Michailidou et al. (2016); Minucci (2016); Nicolletti et al. (2019); Orr & Inoue (2019)
	Exposição e vulnerabilidade	Gasbarro & Pinkse (2016); Haque (2016); Orr & Inoue (2019); Wedawatta et al. (2010)
	Gerenciamento de risco	Beermann (2011); Canevari-Luzardo et al. (2019); Rahmawati et al. (2019)
Individual	Percepção de risco	Canevari-Luzardo et al. (2019); Craig (2019); Daddi et al. (2020); Gasbarro & Pinkse (2016); Kang et al. (2017); Ngo et al. (2019); Trawöger (2014); Wissman-Weber & Levy (2018)
	Demografia	Dawson & Scott (2013); Masud et al. (2017)
	Emoções e cognição	Brink & Wamsler (2019); Craig (2019); Paschen & Ison (2014).
	Experiência	Arunrat et al. (2017); Hamilton-Webb et al. (2017); Kang et al. (2017); Linnenluecke et al. (2012); Masud et al. (2017); Ngo et al. (2019); Tisch & Galbreath (2018)
	Conhecimento	Ngo et al. (2019)

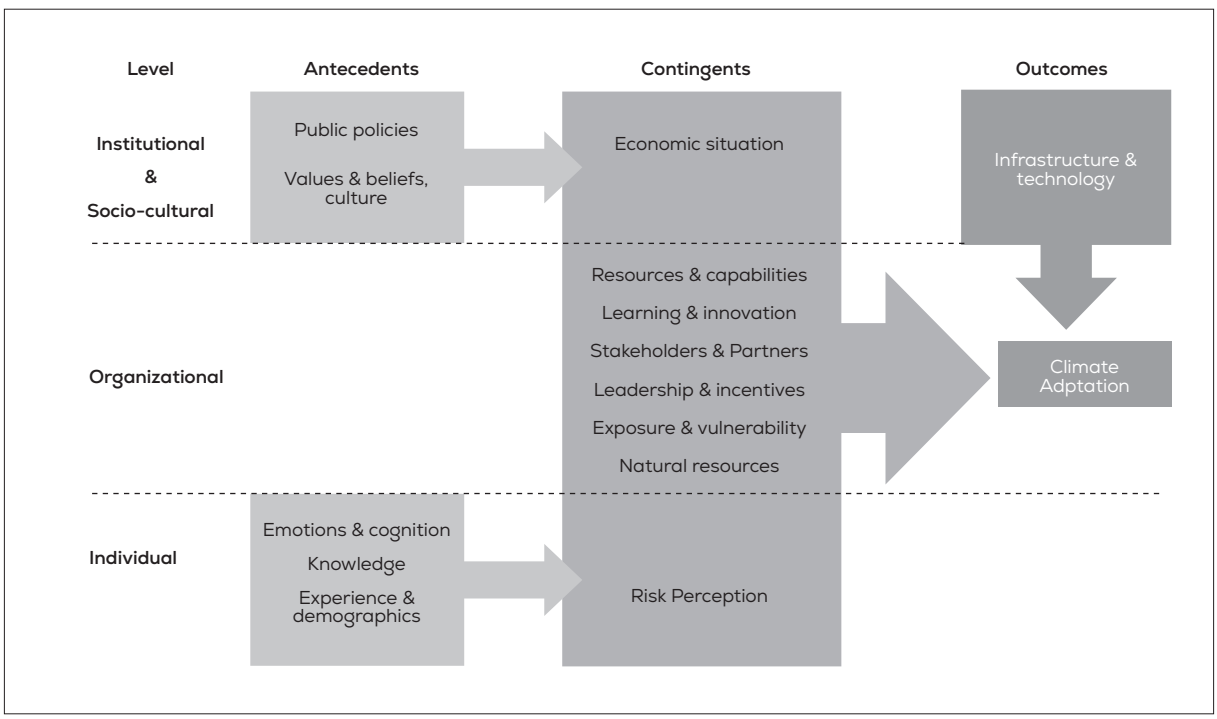
 CC BY

A maioria dos estudos considera fatores que estão implicados em mais de uma dimensão, do nível macro ao micro. De fato, a adaptação às mudanças climáticas é um fenômeno multinível e as estratégias de adaptação organizacional estão subordinadas ao contexto institucional e social, influenciadas pela percepção de urgência dos indivíduos, como gestores, proprietários, clientes e outros *stakeholders*. A revisão sistemática também estimula a discussão sobre a interação entre o risco climático e o desenvolvimento de respostas adaptativas e resiliência. Portanto, com base nos resultados acima, a próxima seção apresenta um modelo dinâmico de estratégia de adaptação às mudanças climáticas.

MODELO DE ESTRATÉGIA DE ADAPTAÇÃO

A adaptação às mudanças climáticas depende de diversos fatores e do engajamento de diferentes atores dentro e fora da organização. Para resumir a complexidade desse cenário, a presente estudo propõe um modelo multinível centrado no nível organizacional e foca nos caminhos para a adaptação às mudanças climáticas como principal resultado estratégico (Figura 3). O modelo consolida os fatores que foram identificados na revisão sistemática da literatura de acordo com seu papel no processo de adaptação organizacional. Portanto, a adaptação às mudanças climáticas depende de fatores organizacionais, individuais e institucionais. O desenvolvimento de tais fatores, por usa vez, está condicionado a contribuições externas de fatores de nível individual (gerentes) e de instituições e aspectos socioculturais.

Figura 3. Modelo multinível para adaptação às mudanças climáticas



 CC BY

Contingências para a adaptação

A mudança e a adaptação organizacional são estratégicas para a sobrevivência e o sucesso do negócio em um ambiente em transformação (Chakravarthy, 1982). A literatura de estratégia de negócios sugere que a adaptação depende da existência de recursos e capacidades (dinâmicas), bem como da mentalidade gerencial relacionada a um determinado propósito (Vergne & Depeyre, 2016; Zollo, Bettinazzi, Neumann & Snoeren, 2016). Totalmente diferente da adaptação, a inércia organizacional gera pontos cegos em relação às mudanças no ambiente e permite que ocorram erros na resposta às vulnerabilidades (Rivera & Clement, 2019; Weick & Sutcliffe, 2006). O ceticismo climático e a inação geralmente estão associados à incerteza sobre as mudanças climáticas e ao viés cognitivo (Weber, 2015). Alguns dos artigos selecionados na presente revisão exploraram as barreiras à adaptação que podem levar à inação, como recursos financeiros, conhecimento coletivo, incentivos internos (organizacionais) e outros (Herrmann & Guenther, 2017; Masud et al., 2017).

A revisão sistemática da literatura sugere que as organizações precisam desenvolver recursos e capacidades em resposta às mudanças nas condições ambientais (Gasbarro & Pinkse, 2016; Haque, 2016; Orr & Inoue, 2019; Wedawatta et al., 2010), e isso inclui a disponibilidade de recursos financeiros (Masud et al., 2017; Rahmawati et al., 2019).

O processo de aprendizagem e inovação ocorre pela observação das mudanças ambientais e pela interação com stakeholders e parceiros (Arunrat et al., 2017; Minucci, 2016; Nicolletti et al., 2019; Schmitt & Klarner, 2015). Nem todas as organizações têm a mesma capacidade de explorar novas possibilidades e desenvolver conhecimento. Nesse sentido, uma aliança com *stakeholders* e parceiros contribui sobremaneira no ajuste dos ativos e na cocriação de soluções (Arunrat et al., 2017; Canevari-Luzardo et al., 2019; Doh et al., 2019; Michailidou et al., 2016; Minucci, 2016; Nicolletti et al., 2019; Orr & Inoue, 2019). A exposição e vulnerabilidade organizacional aumentam a demanda por medidas de adaptação e inovação em produtos e processos (Beermann, 2011; Busch, 2011), principalmente se o negócio for dependente de recursos naturais (Lei et al., 2017; Orr & Inoue, 2019).

As capacidades e o aprendizado organizacionais dependem da liderança e dos incentivos, em termos da capacidade dos líderes de perceber sinais de anomalias em eventos climáticos e desenvolver os incentivos necessários para promover mudanças internamente (Canevari-Luzardo et al., 2019; Craig, 2019; Daddi et al., 2020; Gasbarro & Pinkse, 2016; Kang et al., 2017; Ngo et al., 2019; Trawöger, 2014; Wissman-Weber & Levy, 2018). No nível individual, gerentes e líderes precisam da capacidade de detectar sinais de anomalias em eventos climáticos e desenvolver a percepção de risco (Craig, 2019; Trawöger, 2014).

Paralelamente, mas fora da organização, a situação econômica pode ditar a necessidade de estabelecer outras prioridades e não transmitir um senso de urgência de adaptação para proteger o negócio dos eventos climáticos (Brink & Wamsler, 2019; Camare & Lane, 2015; Gasbarro et al., 2016; Masud et al., 2017; Wissman-Weber & Levy, 2018). Finalmente, um fator importante no desenvolvimento de capacidades organizacionais é a orientação oferecida por iniciativas de nível institucional em termos de infraestrutura e tecnologia (Burbidge, 2018; Haque, 2016; Mashizha, 2019; Steiger & Scott, 2020).

 CC BY

Antecedentes da adaptação

As capacidades adaptativas de uma organização fazem parte do contexto institucional e dos aspectos socioculturais, enquanto as características dos indivíduos (gestores) são os antecedentes da tomada de decisão de se adaptar. Começando com os microfundamentos das capacidades organizacionais, a adaptação requer uma mudança na cognição e nas emoções gerenciais para permitir que o risco climático seja percebido (Brink & Wamsler, 2019; Craig, 2019; Paschen & Ison, 2014).

A avaliação do risco climático também é influenciada pela experiência pessoal e exemplos intensos de extremos climáticos (Arunrat et al., 2017; Hamilton-Webb et al., 2017; Kang et al., 2017; Linnenluecke et al., 2012; Masud et al., 2017; Ngo et al., 2019; Tisch & Galbreath, 2018). Essas mudanças também podem ser encaradas como parte de uma questão abstrata e, portanto, vivenciá-la é uma valiosa fonte de informação e para desenvolver conhecimento em primeira mão sobre a vulnerabilidade em relação a esse risco (Ngo et al., 2019).

A experiência e a demografia têm impacto na avaliação da vulnerabilidade à eventos climáticos. Aspectos sociodemográficos, como gênero, idade e educação, também influenciam os riscos percebidos desse tipo de mudança (Dawson & Scott, 2013; Masud et al., 2017). Estudos descobriram que as mulheres, em particular, têm uma percepção de risco maior e são menos céticas em relação às mudanças climáticas (Brink & Wamsler, 2019; Ngo et al., 2019). Ainda, valores e crenças também moldam a percepção de risco, as prioridades das partes interessadas e o processo de aprendizagem dos indivíduos (Brink & Wamsler, 2019; Chin et al., 2019; Lei et al., 2017; Linnenluecke et al., 2012).

Finalmente, as políticas públicas são o resultado de iniciativas governamentais introduzidas para lidar com vulnerabilidades e a necessidade urgente de mudança (Daddi et al., 2020; Galbreath, 2014; Haque, 2016; Lei et al., 2017; Mashizha, 2019; Masud et al., 2016; Paschen & Ison, 2014; Sacchelli et al., 2017). Elas são cruciais para estimular ações por meio de incentivos econômicos, como impostos e subsídios para induzir a adaptação (Masud et al., 2016; Rahmawati et al., 2019; Sacchelli et al., 2017), sendo que as estratégias de adaptação fazem parte do contexto cultural de cada país (Brink & Wamsler, 2019; Camare & Lane, 2015; Herrmann & Guenther, 2017; Paschen & Ison, 2014; Tisch & Galbreath, 2018).

CONCLUSÃO

Embora urgente, a adaptação às mudanças climáticas não é uma questão premente em termos de estratégia de negócios e tomada de decisão. Nessa revisão sistemática da literatura, mostramos que o estudo da adaptação às mudanças climáticas está ainda longe de se esgotar e vem recebendo relativamente menos atenção do que a mitigação de emissões. Essa revisão integra os fatores que influenciam processos de adaptação das organizações e propõe um modelo multinível para entender a adaptação às mudanças climáticas.

Ao focar na adaptação organizacional, o presente estudo enfatiza o papel dos recursos e capacidades como facilitadores da adaptação às mudanças climáticas, mudanças essas que

 CC BY

afetarão tanto os processos quanto os ativos organizacionais, sendo que nem todas as organizações são igualmente capazes de aprender e reconfigurar seus recursos (Buckley, Doh & Benischke, 2017; Nicolletti et al., 2019). A capacidade de se adaptar ao ambiente em rápida transformação e mudar os processos e rotinas existentes tem o potencial de impactar a competitividade e a sobrevivência das empresas (Rivera & Clement, 2019). Isso pode representar um desafio adicional para alguns setores, como agricultura e turismo, para os quais as mudanças climáticas representam alterações inesperada nas práticas da indústria.

A segunda contribuição desse artigo é a integração da percepção de risco climático e a adaptação organizacional em um único modelo que propõe uma relação condicional entre a percepção dos riscos climáticos e a atitude de adaptação. Como as medidas de adaptação e inovação precisam de um ambiente adequado para se desenvolver e serem assimiladas, o modelo também ajuda a identificar os fatores antecedentes e contingenciais para que se possa alcançar a adaptação. Esses fatores incluem iniciativas de nível institucional, bem como aspectos sociais e individuais que aumentam a percepção, a conscientização e a capacidade de aproveitar oportunidades.

A presente revisão sistemática da literatura oferece uma compilação oportuna e transparente do processo de adaptação às mudanças climáticas das empresas, embora devido à sua metodologia os resultados sejam restritos a informações que foram publicadas em periódicos revisados por pares. Além disso, apesar da amplitude do que se considera adaptação às mudanças climáticas, essa revisão é limitada a publicações voltadas a área de negócios, sendo que relatórios e a literatura prática não foram considerados.

A discussão e o modelo multinível apresentados têm importantes implicações práticas em termos de negócio e de orientação políticas públicas. Entretanto, o aspecto teórico deste artigo precisa de validação empírica, e a testagem do modelo se revela uma oportunidade para novos estudos. O modelo proposto pede novas pesquisas para testar contingências e antecedentes causais e também testar sua capacidade de prever a adaptação organizacional. Futuros estudos podem ser dedicados a analisar diferentes ambientes de negócios e a influência da cognição individual e social. Finalmente, outras pesquisas podem examinar o nível de adaptação nos dois lados da cadeia de valor (oferta e demanda).

REFERÊNCIAS

Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., & Short, J. C. (2011). Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, *37*(2), 395-403. doi: 10.1177/0149206310382456

Arunrat, N., Wang, C., Pumijumnong, N., Sereenonchai, S., & Cai, W. (2017). Farmers' intention and decision to adapt to climate change: A case study in the Yom and Nan basins, Phichit province of Thailand. *Journal of Cleaner Production*, *143*, 672-685. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.058

Beermann, M. (2011). Linking corporate climate adaptation strategies with resilience thinking. *Journal of Cleaner Production*, *19*(8), 836-842. doi: 10.1016/j.jclepro.2010.10.017

 CC BY

Berkhout, F. (2012). Adaptation to climate change by organizations. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, *3*(1), 91-106. doi: 10.1002/wcc.154

Berkhout, F., Hertin, J., & Gann, D. M. (2006). Learning to adapt: Organisational adaptation to climate change impacts. *Climatic Change*, *78*(1), 135-156. doi: 10.1007/s10584-006-9089-3

Brink, E., & Wamsler, C. (2019). Citizen engagement in climate adaptation surveyed: The role of values, worldviews, gender and place. *Journal of Cleaner Production*, *209*, 1342-1353. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.10.164

Buckley, P. J., Doh, J. P., & Benischke, M. H. (2017). Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*, *48*(9), 1045-1064. doi: 10.1057/s41267-017-0102-z

Bujosa, A., Riera, A., & Torres, C. M. (2015, April). Valuing tourism demand attributes to guide climate change adaptation measures efficiently: The case of the Spanish domestic travel market. *Tourism Management*, *47*, 233-239. doi: 10.1016/j.tourman.2014.09.023

Burbidge, R. (2018). Adapting aviation to a changing climate: Key priorities for action. *Journal of Air Transport Management*, *71*, 167-174. doi: 10.1016/j.jairtraman.2018.04.004

Busch, T. (2011). Organizational adaptation to disruptions in the natural environment: The case of climate change. *Scandinavian Journal of Management*, *27*(4), 389-404. doi: 10.1016/j.scaman.2010.12.010

Camare, H. M., & Lane, D. E. (2015). Adaptation analysis for environmental change in coastal communities. *Socio-Economic Planning Sciences*, *51*, 34-45. doi: 10.1016/j.seps.2015.06.003

Canevari-Luzardo, L. M., Berkhout, F., & Pelling, M. (2020). A relational view of climate adaptation in the private sector: How do value chain interactions shape business perceptions of climate risk and adaptive behaviours? *Business Strategy and the Environment*, *29*, 2 432-444 doi: 10.1002/bse.2375

Centre for Research on the Epidemiology of Disasters. (2020). *Natural disasters 2019: Now is the time to not give up*. Recuperado de https://cred.be/sites/default/files/adsr_2019.pdf

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, *7*(1), 35. doi: 10.2307/257246

Chin, N., Day, J., Sydnor, S., Prokopy, L. S., & Cherkauer, K. A. (2019). Exploring tourism businesses' adaptive response to climate change in two Great Lakes destination communities. *Journal of Destination Marketing and Management*, *12* , 125-129. doi: 10.1016/j.jdmm.2018.12.009

Craig, C. A. (2019, April). The Weather-Proximity-Cognition (WPC) framework: A camping, weather, and climate change case. *Tourism Management*, *75*, 340-352. doi: 10.1016/j.tourman.2019.06.005

Daddi, T., Bleischwitz, R., Todaro, N. M., Gusmerotti, N. M., & Giacomo, M. R. De. (2020). The influence of institutional pressures on climate mitigation and adaptation strategies. *Journal of Cleaner Production*, *244*, 118879. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118879

Dawson, J., & Scott, D. (2013). Managing for climate change in the alpine ski sector. *Tourism Management*, *35*, 244-254. doi: 10.1016/j.tourman.2012.07.009

Doh, J. P., Tashman, P., & Benischke, M. H. (2019). Adapting To grand environmental challenges through collective entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 450-468. doi: 10.5465/amp.2017.0056

Galbreath, J. (2011). To what extent is business responding to climate change? Evidence from a global wine producer. *Journal of Business Ethics*, *104*(3), 421-432. doi: 10.1007/s10551-011-0919-5

Galbreath, J. (2014). Climate change response: Evidence from the margaret river wine region of Australia. *Business Strategy and the Environment*, *23*(2), 89-104. doi: 10.1002/bse.1762

Gasbarro, F., & Pinkse, J. (2016). Corporate adaptation behaviour to deal with climate change: The influence of firm-specific interpretations of physical climate impacts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *23*(3), 179-192. doi: 10.1002/csr.1374

Gasbarro, F., Rizzi, F., & Frey, M. (2016). Adaptation measures of energy and utility companies to cope with water scarcity induced by climate change. *Business Strategy and the Environment*, *25*, 1, 54-72. doi: 10.1002/bse.1857

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, *59*(6), 1880-1895. doi: 10.5465/amj.2016.4007

Gold, R. (2019). PG & E: The first climate-change bankruptcy, probably not the last. *Wall Street Journal*, 1-6. Recuperado de https://www.wsj.com/articles/pg-e-wildfires-and-the-first-climate-change-bankruptcy-11547820006

Hamilton-Webb, A., Manning, L., Naylor, R., & Conway, J. (2017). The relationship between risk experience and risk response: A study of farmers and climate change. *Journal of Risk Research*, *20*(11), 1379-1393. doi: 10.1080/13669877.2016.1153506

Haque, A. N. (2016). Application of multi-criteria analysis on climate adaptation assessment in the context of least developed countries. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, *23*(5-6), 210-224. doi: 10.1002/mcda.1571

Herrmann, J., & Guenther, E. (2017). Exploring a scale of organizational barriers for enterprises' climate change adaptation strategies. *Journal of Cleaner Production*, *160*, 38-49. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.03.009

Hoffmann, V. H., Sprengel, D. C., Ziegler, A., Kolb, M., & Abegg, B. (2009). Determinants of corporate adaptation to climate change in winter tourism: An econometric analysis. *Global Environmental Change*, *19*(2), 256-264. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2008.12.002

Howard-Grenville, J., Buckle, S. J., Hoskins, B. J., & George, G. (2014). From the editors: Climate change and management. *Academy of Management Journal*, *54*(3), 615-623. doi: 10.5465/amj.2014.4003

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2012). *Managing the risks of extreme events and disasters to advance climate change adaptation.* In C. B. Field, V. Barros, T. F. Stocker, D. Qin, D. J. Dokken, K. L. Ebi, … P. M. Midgley (Eds.), IPCC (p. 594). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). *AR6 Climate Change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability.* Recuperado de https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report_smaller.pdf

Kang, J. E., Yoon, D. K., & Rhee, J. (2017). Factors contributing to business actions in response to climate change in Korea. Journal of Risk Research, 20(3), 385-403. doi: 10.1080/13669877.2015.1057203

Laureiro-Martínez, D., & Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision-makers. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1031-1058. doi:10.1002/smj.2774

Lei, L., Voss, H., Clegg, L. J., & Wu, X. (2017). Climate change strategies of multinational enterprises in China. *Journal of Cleaner Production*, *160*, 98-108. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.03.150

Linden, S. van der. (2015). The social-psychological determinants of climate change risk perceptions: Towards a comprehensive model. *Journal of Environmental Psychology*, *41*, 112-124. doi: 10.1016/j.jenvp.2014.11.012

Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. I. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, *21*(1), 17-32. doi: 10.1002/bse.708

Mashizha, T. M. (2019). Building adaptive capacity: Reducing the climate vulnerability of smallholder farmers in Zimbabwe. *Business Strategy and Development*, 2(3), 166-172. doi: 10.1002/bsd2.50

Masud, M. M., Al-Amin, A. Q., Junsheng, H., Ahmed, F., Yahaya, S. R., Akhtar, R., & Banna, H. (2016). Climate change issue and theory of planned behaviour: Relationship by empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, *113*, 613-623. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.11.080

Masud, M. M., Azam, M. N., Mohiuddin, M., Banna, H., Akhtar, R., Alam, A. S. A. F., & Begum, H. (2017). Adaptation barriers and strategies towards climate change: Challenges in the agricultural sector. *Journal of Cleaner Production*, *156*, 698-706. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.04.060

Michailidou, A. V., Vlachokostas, C., & Moussiopoulos, N. (2016). Interactions between climate change and the tourism sector: Multiple-criteria decision analysis to assess mitigation and adaptation options in tourism areas. *Tourism Management*, *55*, 1-12. doi: 10.1016/j.tourman.2016.01.010

Minucci, G. (2016). Assessing adaptive capacity of water management organizations. The case study of the municipality of Tomave (Bolivia). *Journal of Risk Research*, *19*(7), 847-872. doi: 10.1080/13669877.2016.1200650

Ngo, C. C., Poortvliet, P. M., & Feindt, P. H. (2019). Drivers of flood and climate change risk perceptions and intention to adapt: an explorative survey in coastal and delta Vietnam. *Journal of Risk Research*, *23*(4), 424-446. doi: 10.1080/13669877.2019.1591484

Nicolletti, M., Lutti, N., Souza, R., & Pagotto, L. (2019). Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: The case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. *Journal of Cleaner Production*, *226*(20), 748-758. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.04.058

Nyberg, D., & Wright, C. (2020). Climate-proofing management research. *Academy of Management Perspectives*, *36*, 2, 713-728. doi: 10.5465/amp.2018.0183

Orr, M., & Inoue, Y. (2019). Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Management Review*, *22*(4), 452-463. doi: 10.1016/j.smr.2018.09.007

Paschen, J. A., & Ison, R. (2014). Narrative research in climate change adaptation: Exploring a complementary paradigm for research and governance. *Research Policy*, *43*(6), 1083-1092. doi: 10.1016/j.respol.2013.12.006

Pinkse, J., & Gasbarro, F. (2019). Managing physical impacts of climate change: An attentional perspective on corporate adaptation. *Business & Society*, *58*(2), 333-368. doi: 10.1177/0007650316648688

Rahmawati, P. I., Jiang, M., & DeLacy, T. (2019). Framework for stakeholder collaboration in harnessing corporate social responsibility implementation in tourist destination to build community adaptive capacity to climate change. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(6), 1261-1271. doi: 10.1002/csr.1745

Rivera, J., & Clement, V. (2019). Business adaptation to climate change: American ski resorts and warmer temperatures. *Business Strategy and the Environment*, *28*(7), 1285-1301. doi: 10.1002/bse.2316

Rutty, M., Scott, D., Johnson, P., Pons, M., Steiger, R., & Vilella, M. (2017, April). Using ski industry response to climatic variability to assess climate change risk: An analogue study in Eastern Canada. *Tourism Management*, *58*, 196-204. doi: 10.1016/j.tourman.2016.10.020

Sacchelli, S., Fabbrizzi, S., Bertocci, M., Marone, E., Menghini, S., & Bernetti, I. (2017). A mix-method model for adaptation to climate change in the agricultural sector: A case study for Italian wine farms. *Journal of Cleaner Production*, *166*, 891-900. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.08.095

Schliephack, J., & Dickinson, J. E. (2017, April). Tourists' representations of coastal managed realignment as a climate change adaptation strategy. *Tourism Management*, *59*, 182-192. doi: 10.1016/j.tourman.2016.08.004

Schmitt, A., & Klarner, P. (2015). From snapshot to continuity: A dynamic model of organizational adaptation to environmental changes. *Scandinavian Journal of Management*, *31*(1), 3-13. doi: 10.1016/j.scaman.2014.06.003

Simsek, Z., Fox, B., & Heavey, C. (2021). Systematicity in organizational research literature reviews: A framework and assessment. *Organizational Research Methods*, 1-30. doi: 10.1177/10944281211008652

Steiger, R., & Scott, D. (2020). Ski tourism in a warmer world: Increased adaptation and regional economic impacts in Austria. *Tourism Management*, *77*, 104032. doi: 10.1016/j.tourman.2019.104032

Tashman, P., & Rivera, J. (2016). Ecological uncertainty, adaptation, and mitigation in the US ski resort industry: Managing resource dependence and institutional pressures. *Strategic Management Journal*, *37*(7), 1507-1525. doi: 10.1002/smj

Tisch, D., & Galbreath, J. (2018). Building organizational resilience through sensemaking: The case of climate change and extreme weather events. *Business Strategy and the Environment*, *27*(8), 1197-1208. doi: 10.1002/bse.2062

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207-222. doi: 10.1016/j.intman.2013.03.011

Trawöger, L. (2014). Convinced, ambivalent or annoyed: Tyrolean ski tourism stakeholders and their perceptions of climate change. *Tourism Management*, *40*, 338-351. doi: 10.1016/j.tourman.2013.07.010

Vergne, J.-P., & Depeyre, C. (2016). How do firms adapt ? A fuzzy-set analysis of the role of cognition and capabilities in U. S. defense firms' responses to 9/11. *Academy of Management Journal*, *59*(5), 1653-1680. doi: 10.5465/amj.2013.1222

Weber, E. U. (2015). Climate change demands behavioral change: What are the challenges? *Social Research*, *82*(3), 561-580. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/44282122#metadata_info_tab_contents

Weber, E. U. (2016). What shapes perceptions of climate change? New research since 2010. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, *7*(1), 125-134. doi: 10.1002/wcc.377

Wedawatta, G., Ingirige, B., & Amaratunga, D. (2010). Building up resilience of construction sector SMEs and their supply chains to extreme weather events. *International Journal of Strategic Property Management*, *14*(4), 362-375. doi: 10.3846/ijspm.2010.27

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, *17*(4), 514-524. doi: 10.1287/orsc.1060.0196

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. In R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 1, pp. 81-123). Stanford, USA: Jai Press.

Weinhofer, G., & Busch, T. (2013). Corporate strategies for managing climate risks. *Business Strategy and the Environment*, *22*(2), 121-144. doi: 10.1002/bse.1744

Winn, M. I., Kirchgeorg, M., Griffiths, A., Linnenluecke, M. K., & Gunther, E. (2011). Impacts from climate change on organizations: A conceptual foundation. *Business Strategy and the Environment*, *20*(3), 157-173. doi: 10.1002/bse.679

Wissman-Weber, N. K., & Levy, D. L. (2018). Climate adaptation in the Anthropocene: Constructing and contesting urban risk regimes. *Organization*, *25*(4), 491-516. doi: 10.1177/1350508418775812

Zollo, M., Bettinazzi, E. L. M., Neumann, K., & Snoeren, P. (2016). Toward a comprehensive model of organizational evolution: Dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model. *Global Strategy Journal*, *6*(3), 225-244. doi: 10.1002/gsj.1122

CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

Renata Peregrino de Brito trabalhou na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, revisão teórica, coleta de dados e análise de dados assim como na redação e revisão final do manuscrito.

 CC BY

ARTIGOS

Submetido 29-01-2021. Aprovado 13-04-2022
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Associada convidada: Mariana Mazzini
Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220608

MULHERES JOVENS, "TETO DE VIDRO" E ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DE PAREDES DE CRISTAL

Young women, "glass ceiling", and strategies to face crystal walls

Mujeres jóvenes, techo de cristal y estrategias para enfrentar las paredes de cristal

Luisa de Moraes Beltramini[1] | luisa.beltramini@hotmail.com | ORCID: 0000-0002-1067-0679
Vanessa Martines Cepellos[1] | vanessa.cepellos@fgv.br | ORCID: 0000-0001-6707-9751
Jussara Jéssica Pereira[1] | jussara.pereira@fgv.br | ORCID: 0000-0003-3202-8414

[1]Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

Apesar de as desigualdades conhecidas como "teto de vidro" não serem um fenômeno recente na sociedade, as pesquisas abordando seus efeitos ainda o são. Estudos apontam que o interesse dos cientistas por esse tipo de desigualdade ganhou evidência a partir da década de 1990. Embora estejam em ascensão investigações sobre mulheres maduras nas organizações e entraves dos efeitos "teto de vidro", ainda existe uma lacuna teórica sobre os obstáculos enfrentados por mulheres jovens, com idades entre 21 e 30 anos. A partir de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com esse público, mostramos que os efeitos "teto de vidro" e "parede de cristal" podem ser sentidos ainda no início da carreira. As barreiras profissionais, como a falta de experiência, intensificam as desigualdades de gênero e discriminação por idade nos processos seletivos de estágio ou efetivação. Concluímos que as jovens adotam estratégias de credibilidade para lidar com essas dificuldades.

Palavras-chave | etarismo, mulheres jovens, desigualdades de gênero, teto de vidro, parede de cristal.

ABSTRACT

Although the inequalities known as the "glass ceiling" are not a recent phenomenon in society, research addressing their effects still is. Studies show that scientists' interest in this type of inequality has been in evidence since the 1990s. Although research on mature women within organizations and the barriers posed by the "glass ceiling" effects are on the rise, there is still a theoretical gap about the obstacles young women, between 21 and 30 years old face. Based on qualitative research, carried out through semi-structured interviews with this group, we show that the "glass ceiling" and "crystal wall" effects can be felt even at the beginning of the career. Professional barriers, such as lack of experience, intensify gender inequalities and age discrimination in the selection process for internship or hiring. We conclude that young women adopt credibility strategies to deal with these difficulties.

Keywords | *ageism, young women, gender inequality, glass ceiling, crystal wall.*

RESUMEN

Aunque las desigualdades conocidas como techo de cristal no son un fenómeno reciente en la sociedad, las investigaciones que abordan sus efectos aún lo son. Los estudios muestran que el interés de los científicos por este tipo de desigualdad adquirió evidencia a partir de la década de 1990. Si bien las investigaciones sobre mujeres maduras en las organizaciones y las barreras de los efectos del techo de cristal están en aumento, todavía existe una brecha teórica sobre los obstáculos enfrentados por mujeres jóvenes, de entre 21 y 30 años. A partir de una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas a este público, mostramos que los efectos del techo de cristal y de la pared de cristal se pueden sentir al inicio de la carrera. Las barreras profesionales como la falta de experiencia intensifican las desigualdades de género y la discriminación por edad en el proceso de selección para pasantías o contrataciones permanentes. Concluimos que las mujeres jóvenes adoptan estrategias de credibilidad para hacer frente a estas dificultades.

Palabras clave | *edadismo, mujeres jóvenes, desigualdad de género, techo de cristal, pared de cristal.*

INTRODUÇÃO

Os efeitos do chamado "teto de vidro" implicam discriminações de gênero, bem como de outros tipos, que são mais fortes no topo da hierarquia que em níveis organizacionais mais baixos. Esses efeitos representam uma diferenciação etária, racial ou de gênero que não é explicada por outras características relevantes do trabalho do funcionário. De acordo com pesquisas do campo da Administração, ao longo dos anos, tais preconceitos tendem a piorar na carreira (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001).

Descobertas recentes sugerem que as mulheres enfrentam muitos desafios ao longo de suas trajetórias profissionais. Isso significa dizer que o teto de vidro é um fenômeno generalizado em diversos estágios da sua ascensão profissional, não se restringindo ao topo da hierarquia. Os entraves chegam a piorar quando o assunto envolve mulheres jovens e acesso ao mercado de trabalho. Em 2012, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) apresentou um relatório que destaca desvantagens para essa faixa etária em comparação aos homens jovens, tais como taxas mais altas de desemprego, diferenças salariais persistentes e maior participação em emprego informal (Elder & Kring, 2016a; International Labour Office, 2012). Além disso, no caso brasileiro, o cuidado com os filhos pode impedir ou dificultar o ingresso das mulheres, especialmente as mais jovens, no mercado de trabalho (Silva & Teixeira, 2019).

Estudos sobre o tema têm expandido e enriquecido a agenda de pesquisa a respeito de discriminações de gênero no local de trabalho. Todavia, uma lacuna ainda persiste no que tange a associação entre idade, gênero e discriminações. Em um esforço para preenchê-la, neste artigo fazemos uma aproximação entre etarismo e teto de vidro, integrando a questão da idade, do gênero, e os desafios no início da carreira.

No país, diversos motivos justificam a pesquisa e a análise do começo profissional da mulher jovem. O primeiro deles consiste na crescente participação feminina no mercado de trabalho. Dados dos Censos Demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que, de 1950 a 2010, a População Economicamente Ativa (PEA) feminina passou de 2,5 milhões para 40,7 milhões, elevando de 13,6% para 48,9% a taxa de atividade feminina (relação entre população economicamente ativa e população em idade ativa), enquanto a masculina caiu de 80,8% para 67,1% (Alves, 2013). De acordo com o IBGE (2010), a PEA compreende o potencial de mão de obra com que pode contar o setor produtivo, trata-se da oferta efetiva de trabalho numa economia. Apesar da notável participação feminina na atividade econômica, é possível perceber diversos sinais de desigualdades entre homens e mulheres no espaço laboral, tão valorizado pelas sociedades contemporâneas.

Muitas pesquisas buscaram compreender os obstáculos postos ao sucesso que envolve a trajetória de mulheres mais maduras (Cepellos, 2016; Quast, 2011). Nessa direção, porém, há uma lacuna teórica sobre os obstáculos enfrentados em decorrência do gênero pelas mulheres jovens, quando elas iniciam sua vida profissional, o que se traduziu em uma grande oportunidade para este artigo.

Nessa perspectiva, o presente trabalho investigou o início da carreira de brasileiras, com idade entre 21 e 30 anos, com formação acadêmica, majoritariamente brancas e de classe

socioeconômica alta, buscando responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são as dificuldades e as oportunidades postas a essas mulheres no início da profissão? Diante disso, os objetivos específicos foram: (I) identificar a influência da idade e do gênero na contratação e permanência na organização; e (II) verificar a existência de comportamentos específicos exigidos das mulheres jovens pelas organizações.

Ao final desta pesquisa, portanto, esperamos compreender quais são as principais barreiras enfrentadas nesse momento profissional, bem como a presença ou não de uma relação entre o gênero e a idade no processo de contratação e permanência da mulher dentro das organizações. Tendo isso em vista, é possível identificar os benefícios desta pesquisa para empresas, para a sociedade e para o campo científico, uma vez que os seus resultados podem incentivar políticas inclusivas de recursos humanos (RH), bem como catalisar mudanças positivas nas políticas públicas de empregabilidade, contribuindo, assim, para um desenvolvimento mais inclusivo da sociedade.

Este trabalho está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, realizamos uma revisão bibliográfica, não sistemática e exaustiva, sobre tópicos que compõem o seu grande tema. Na terceira, apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos das discussões, das considerações finais e das referências.

O FENÔMENO TETO DE VIDRO

O termo teto de vidro (*glass ceiling*) foi cunhado por Marilyn Loden, em 1978, durante um discurso nos Estados Unidos, para indicar simbolicamente uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham (Carvalho Neto, Tanure, & Andrade, 2010). Diversas pesquisas têm apontado uma série de barreiras que as mulheres enfrentam ao tentar alavancar sua carreira no mundo corporativo, entre as quais destacamos a de Morrison, White, White e Velsor (1987).

Estudos mais recentes sugerem que as desigualdades sociais nascem, geralmente, no espaço doméstico, o que reflete seu aspecto cultural. Posteriormente, elas se expressam no ambiente de trabalho, onde ocorre um tratamento diferenciado para mulheres, que ocupam predominantemente funções de baixo salário e prestígio (Pereira & Lima, 2017). Nesse cenário, a inserção feminina no mercado de trabalho constitui um processo difícil, muitas vezes acompanhado de segregações e discriminações (Galeazzi et al., 2011). Pesquisas em Administração sobre o fenômeno teto de vidro têm associado práticas de RH adotadas por organizações ao percentual de cargos gerenciais ou de nível inferior ocupados por mulheres (Dreher, 2003).

As mudanças nas práticas gerenciais brasileiras não se processam na velocidade desejada, além de serem justificadas pela necessidade de competitividade do mercado produtivo (Kanan, 2010). Por certo, a maior complexidade e o dinamismo do ambiente no qual as organizações estão inseridas fazem com que elas experimentem igualmente uma maior diversidade interna. Mudanças que podem ser positivas, mas também provocam contradições, de que são exemplo as questões referentes às relações de gênero (Andrade, Cappelle, Brito, Neto, & Boas, 2002). O

 CC BY

gênero corresponde a uma representação social em que imagens, símbolos, sistemas de valores e referências são construídos nas interações com os outros, caracterizados por um contexto histórico-social mais amplo.

A literatura sobre desigualdades do tipo teto de vidro traz pelo menos duas vertentes que buscam explicar a existência do fenômeno. Uma delas enfatiza a discriminação e a outra, a diferença comportamental de homens e mulheres (Coelho, 2006). A primeira aborda duas formas de discriminação: a chamada "discriminação por preferência", na qual o empregador prefere contratar um homem a uma mulher, ainda que ambos tenham a mesma qualificação; e a "discriminação estatística", que supõe a existência de um estigma social segundo o qual a produtividade feminina seria inferior à masculina. Já a segunda vertente enfatiza a diferença comportamental entre os gêneros, afirmando que as mulheres são mais envolvidas em atividades extramercado, como tarefas domésticas e/ou cuidados com familiares. Em consequência, as empresas criariam vínculos menos estáveis com as mulheres, preferindo contratar homens. Por outro lado, quanto mais qualificada e quanto maior o cargo que uma mulher ocupa, menos severos são os diferenciais de gênero. Diante dessa posição, o "teto de vidro" só ocorreria entre as profissionais que ainda não atingiram cargos de comando.

Além dessas vertentes, existe uma outra que, de acordo com Serafim e Bendassolli (2006), toma a participação feminina nos cargos de direção das grandes organizações não pelo preconceito ou pela discriminação, mas pelo conflito feminino entre a carreira e a maternidade. Ademais, Bjerk (2008) demonstra que o fenômeno do teto de vidro pode emergir da dificuldade de avaliação de habilidades. Isso porque, segundo o autor, muitas vezes a oportunidade de sinalizar suas habilidades antes de entrar no trabalho é diferente entre os gêneros, o que pode reforçar a barreira existente.

Outrossim, um elemento diferenciador da relação entre a mulher e o homem na organização é a sexualidade, acompanhada do temor de seu uso indevido. Disso derivam pelo menos dois preconceitos. O primeiro está relacionado à ideia de que a mulher atingiu o topo porque usou de sua sexualidade; o segundo preconiza que ela se comporta como homem (Carvalho Neto et al., 2010). Muitas vezes, quando em posições de liderança, as mulheres tentam adaptar-se às criações masculinas, baseando-se no que os homens têm de valor, buscando falar de maneira mais direta; assexualizam-se, vestem-se com paletas de cor que vão do cinza aos tons escuros e tentam gesticular menos (Irigaray & Vergara, 2009).

Além disso, muitas vezes, elas desempenham uma dupla ou tripla jornada de trabalho (emprego, lar, filhos/idosos/animais), sobrecarregando-as ou diminuindo o potencial no ambiente laboral (Pereira & Lima, 2017). Ademais, Gomes (2010) identificou que a aparência física do candidato pode influenciar a percepção de sua competência. Nesse contexto, estereótipos de gênero fariam parte da vida profissional e pessoal das jovens executivas, tornando a identidade feminina múltipla e gerando sobrecarga. Por outro lado, as mais jovens têm dificuldade em encontrar mulheres inspiradoras, haja vista que poucas ocupam posições de destaque. Para conseguir sobressair no mercado de trabalho, elas precisam especializar-se na área.

A seguir, exploraremos uma ligação entre o fenômeno teto de vidro e as dificuldades enfrentadas pelas profissionais jovens.

 CC BY

A MULHER JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção profissional é marcada pelo término dos estudos e pela busca por um emprego com relação direta com o curso realizado. Em sua essência, os estágios são um meio de complementação da formação e de acesso ao mercado de trabalho (Rocha-de-oliveira & Piccinini, 2012). Reconhecemos que essa é uma concepção que não abrange a realidade da maioria da juventude brasileira, deixando de contemplar, portanto, interseccionalidades possíveis. Consideramos, então, que não é plausível universalizar o grupo social de mulheres jovens a partir de um padrão de classe elitista, urbano, cis e majoritariamente branco (Haraway, 1988; Harding, 1991; Hirata, 2014; Kergoat, 2010). Isso seria retroceder às contribuições que as teóricas feministas, especialmente do Feminismo Negro (Collins, 2000; Crenshaw, 2004; Gonzales, 2020; Hooks, 2015), têm feito à noção de se teorizar por meio de um conhecimento situado, apresentando termos como interseccionalidade e consubstancialidade. É importante ressaltar, no entanto, que os marcadores sociais acima são predominantes em nossa amostra.

Quando falamos em interseccionalidades e consubstancialidades, existem múltiplas possibilidades para se abarcar a discussão, desde as articulações entre gênero e raça, gênero e classe, à visão integrada entre gênero, raça, classe social, orientação sexual, entre outras. Na perspectiva anglo-saxã, pode-se citar os trabalhos de Crenshaw (1994), Davis (2016) e Bilge (2020). Na perspectiva brasileira, pode-se citar os trabalhos de Gonzalez (2020), Hirata (2014) e Ribeiro (2018), entre outras que mobilizam as categorias de raça, gênero e localização geográfica para explicar desigualdades salariais ou diferenças quanto ao desemprego.

O termo interseccionalidade foi utilizado pela primeira vez em 1980 pela jurista afro-americana Kimberlé W. Crenshaw para designar a interdependência das relações de poder de raça, sexo e classe. Sua origem remonta ao movimento *Black Feminism* do final dos anos 1970, cuja crítica coletiva voltou-se de maneira radical contra o feminismo branco, de classe média, heteronormativo (Davis, 2016). Assim, o enfoque interseccional vai além do reconhecimento dos diversos sistemas de opressão a partir das categorias de sexo, gênero, orientação sexual, classe, raça, etnicidade, idade e/ou deficiência. O sistema social opera a partir dessas categorias e postula-se na interação, na produção e na reprodução das desigualdades sociais (Bilge, 2009). Segundo Crenshaw (1994), o conceito de interseccionalidade está relacionado às várias maneiras pelas quais raça e gênero interagem para moldar múltiplas dimensões. Para a autora, não é possível olhar para as dimensões de raça ou gênero de maneira separada quando se tenta compreender como o sexismo e o racismo afetam a vida das mulheres negras. Ela ainda ressalta que há várias maneiras pelas quais raça e gênero se intersectam moldando aspectos estruturais, políticos e de representação da violência contra as mulheres negras. É importante destacar que há outras autoras que utilizam conceitos e abordagens distintas, como a noção de consubstancialidade e coextensividade mobilizada por Kergoat (2010) desde os anos 1970-1980.

De acordo com Hirata (2014), a ideia de consubstancialidade de Kergoat (2010) foi elaborada em termos de articulação entre sexo e classe social, e desenvolvida, posteriormente, em termos da imbricação entre classe, sexo e raça, que configuram as três relações sociais fundamentais e transversais. Crenshaw (1994) parte da intersecção entre sexo e raça, e Kergoat (2010) parte da

 CC BY

intersecção entre sexo e classe, o que trará implicações teóricas e políticas com diferenças significativas. Apesar das diferenças, um ponto de convergência entre ambas é a proposta de não hierarquização das formas de opressão. Outro ponto que merece destaque é que Kergoat (2010) utiliza a divisão sexual do trabalho para se referir à base material das relações sociais de gênero.

Por isso, neste trabalho fazemos uma análise interseccional sobre grupos que, mesmo experienciando desigualdades "teto de vidro", ainda se beneficiam de determinadas relações sociais produtoras de desigualdades.

A entrada no mercado de trabalho pode ser muito perturbadora para os jovens; sua angústia se intensifica no início da vida profissional porque quanto menor a experiência prática, menor é o autoconhecimento acerca de "gostos, competências, valores e expectativas, elementos essenciais para a tomada de decisão sobre a carreira profissional" (Braga, 2012, p. 69).

Além disso, a idealização de uma imagem de si e de uma história de carreira a ser construída converge para a imagem do jovem como ser único e autodeterminado, capaz de definir seu próprio destino, agente transformador, profissional de sucesso (Matheus, 2011). Todavia, compreender que tais estereótipos não são facilmente atingidos por todos os jovens é um grande desafio para aqueles que ingressam no mercado de trabalho. Especialmente quando consideramos as interseccionalidades, uma parcela significativa da população jovem é privada de acessos às atividades formativas que algumas empresas tendem a tratar como característica basilar para o ingresso nesse mercado.

A atuação legal do Estado perante os estágios evidencia a necessidade de que eles conservem seus aspectos pedagógicos, sendo esta uma preocupação que se justifica quando a função designada ao estagiário tende a não priorizar sua formação profissional (Rocha-de-oliveira & Piccinini, 2012). Isso posto, para compreendermos o momento da entrada dos jovens na vida profissional faz-se necessário observar tanto os aspectos individuais quanto os institucionais, bem como o contexto em que eles se inscrevem (Dubar, 2001). Nesse sentido, a conjuntura econômica, a estrutura demográfica e ocupacional e o nível de formação/desenvolvimento tecnológico e industrial moldam esse ingresso.

Diante da atual conjuntura econômica e da inserção de novas tecnologias, o mundo do trabalho tornou-se mais competitivo e seletivo, excluindo um número crescente de jovens (Camarano, Pasinato, Arruda, & Lovisolo, 2001). E, novamente, os estágios vão perdendo sua função pedagógica inicial, passando a constituir mais uma competição (Rocha-de-oliveira & Piccinini, 2012). De fato, existe uma grande expectativa de que os jovens nascidos a partir da década de 1990 tenham familiaridade com tecnologias, sejam adaptáveis e entusiasmados. Entretanto, ao mesmo tempo, o estigma do etarismo permanece, reforçando a figura juvenil como irresponsável, vulnerável e impulsiva (Chan et al., 2012).

Diante disso, é importante ressaltar que, em todas as fases da vida, as mulheres são mais propensas a sofrer preconceitos, especialmente os relacionados com idade e sexualidade (Duncan & Loretto, 2004). As principais descobertas empíricas relacionadas ao desemprego feminino jovem relacionam-se ao fato de que os papéis das mulheres nessa faixa etária fora do domicílio permanecem limitados em extensão muito maior que dos homens jovens. Quanto à educação, mostra-se uma tendência geral de aumento da escolaridade das mulheres em

relação aos homens, pois as mulheres atingem em média um nível de instrução superior ao dos homens (IBGE, 2018b). Mesmo estando em maior número entre as pessoas com ensino superior completo, elas ainda sofrem desigualdades no mercado de trabalho em relação aos homens, como mostrou o informativo publicado pelo IBGE, Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil.

No mundo, mais de 76% dos jovens inativos e não estudantes são do sexo feminino. A lacuna de gênero na subutilização da mão de obra juvenil existe em todas as regiões, mas é maior em países menos desenvolvidos, como alguns do Oriente Médio (Egito, Jordânia, Líbano, Território Palestino Ocupado e Tunísia) e os do Norte da África. Ter filhos serve como fator de incentivo ao emprego de homens jovens, mas tem impacto oposto nas mulheres jovens. Menos de uma em cada duas mães jovens trabalha, enquanto, entre os pais jovens, essa relação é de mais de quatro em cada cinco (Elder & Kring, 2016b). A América Latina e o Caribe ainda apresentam o maior aumento nas taxas de participação feminina na força de trabalho entre a população jovem e adulta. Dos níveis muito baixos em 1991, as taxas de participação feminina na força de trabalho latino-americana (15 anos ou mais) passaram de 53,7%, em 2014, para ligeiramente acima da média global (50,3%), estando em pé de igualdade com as economias desenvolvidas. Uma das razões para isso, segundo o relatório da OIT, é a diminuição das responsabilidades familiares e da gravidez das jovens latinas. Quando comparadas com mulheres jovens na África Subsaariana, por exemplo, as que vivem na América Latina apresentam um desses dois fatores (ajudar a família ou gravidez) como entrave, ao passo que as africanas subsaarianas apresentam os dois fatores (Elder & Kring, 2016a).

Assim, ao conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, é preciso ter em perspectiva as discriminações de idade. Só desse modo é possível garantir um ambiente laboral em que todas as gerações sejam abraçadas pelos talentos que trazem (Riklenn, 2016).

A seguir, exploraremos paralelos entre os fatores juventude e discriminação por idade.

IDADE, JUVENTUDE E ETARISMO

A idade é uma das três dimensões principais de caracterização interpessoal, juntamente com sexo e raça. É um significativo indicador social, capaz de apontar comportamentos esperados, *status*, poder e responsabilidades nas diferentes faixas etárias (Abrams, Russell, Vauclair, & Swift, 2011). Uma vez utilizada como categoria social, a idade pode tornar-se desfavorável para grupos etários específicos (Gil, 2014). Em decorrência disso, em 1969 foi cunhado o termo etarismo (*ageism*) por Robert Butler, designando uma forma de preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo etário (Berger, Mailloux-Poirier, & Madeira, 1995). Esse traço tende a reforçar desigualdades sociais, tangenciando, principalmente, mulheres mais velhas, pessoas mais pobres ou com transtornos mentais (Barnett, 2005).

Inicialmente, o termo era atrelado a atitudes e/ou crenças negativas em relação aos idosos (Nelson, 2002). Depois foi reconhecido que ele pode também ser dirigido a pessoas mais jovens, o que fez sua definição englobar discriminações contra quaisquer faixas etárias. Vale ressaltar,

contudo, que a discriminação por idade afeta predominantemente os grupos mais velhos, muito embora os jovens não estejam imunes. A ideia do etarismo é baseada em mitos e atitudes estereotipadas sobre a idade dos trabalhadores que podem ser facilmente refutados (Davey, 2014).

Então, por que a discriminação etária acontece no local de trabalho? Muitas vezes, as práticas de RH tendem a estereotipar e generalizar atributos, habilidades e capacidades com base na idade. A faixa etária também pode ser uma variável rápida e barata para avaliações de mérito, como práticas de remuneração baseadas na antiguidade ou *status* sênior na organização. Ademais, existe uma preferência por pessoas de meia-idade e uma tendência de gerentes maduros recrutarem pessoas como eles (Davey, 2014), em detrimento de pessoas muito jovens ou idosas.

Dado o contexto desta pesquisa, entendemos ser necessário analisar o etarismo aplicado à juventude. Nessa direção, ressaltamos que a definição de "jovem" não é precisa o suficiente para apontar uma faixa etária específica. Assim, por juventude compreendemos, aqui, a fase de transição entre a puberdade e a vida adulta (Michaelis, 2020), limitada pelo alcance da maturidade social (Gil, 2014). Em outras palavras, corresponde ao período no qual o sujeito atravessa um processo de individualização e afastamento da família, construindo o seu futuro com seus próprios recursos (Calvo, 2005). Entretanto, com a finalidade de delimitar o público a ser pesquisado neste estudo, o termo jovem designará indivíduos que têm entre 21 e 30 anos (Sá, Lemos, & Cavazotte, 2014).

No que tange ao etarismo, os jovens são associados a estereótipos negativos: vulneráveis, impulsivos, individualistas e inocentes (Chan et al., 2012). Consequentemente, muitos adultos não confiam neles ou mesmo desconfiam de algumas de suas capacidades, havendo um certo desdém por parte de funcionários mais velhos dentro do ambiente de trabalho, por exemplo (Beaton, 2016). Por outro lado, existem estereótipos e responsabilidades que enaltecem a figura juvenil, especialmente no âmbito profissional: motivação, criatividade, inovação, adaptabilidade e, principalmente, habilidades tecnológicas (Beaton, 2016; McGregor & Gray, 2002).

Outra forma de manifestação do etarismo decorre das distintas idades trabalhando juntas. Nesse contexto, é comum instaurar uma competição entre os grupos que buscam diminuir características ameaçadoras na disputa por espaços organizacionais (Loth & Silveira, 2013).

Há expectativas físicas sobre o que é ser jovem, maduro ou idoso e, nesse aspecto, observa-se uma manifestação do etarismo especialmente direcionada às mulheres, no seu processo de envelhecimento físico (Ayalon, 2013). Nas sociedades ocidentais, por exemplo, a juventude é extremamente valorizada, e as mulheres são mais propensas às discriminações (Duncan & Loretto, 2004; Fineman, 2014), experimentando prejuízos, por conseguinte, mais precocemente que os homens (Fineman, 2014).

Outrossim, os tratamentos negativos dispensados às jovens são, em geral, promovidos por colegas de trabalho mais velhos. As justificativas envolvem argumentos das seguintes ordens: "muito jovem para ser promovida", "aparência jovem demais", "muito jovem para ocupar determinada posição", "pessoas mais jovens são menos inteligentes/capazes perante os desafios do trabalho", "são menos confiáveis" (Duncan & Loretto, 2004). Enquanto os homens percebem barreiras de idade em relação a pagamentos, benefícios ou restrição no trabalho, as mulheres percebem-nas em relação à promoção, ao tratamento e a atitudes negativas em razão da sua idade.

Por fim, é importante ressaltar que muitas pesquisas exploram o preconceito por idade envolvendo mulheres maduras (Cepellos, 2016; Duncan & Loretto, 2004; Quast, 2011). Entretanto, poucas focam os obstáculos postos à frente das jovens, destacando-se as de Duncan e Loretto (2004) e de Snape e Redman (2003). Dessa forma, existe uma lacuna teórica, que a presente pesquisa visa a diminuir.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos deste estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizamos uma pesquisa qualitativa que permitiu aprofundar a compreensão do fenômeno teto de vidro (Flick, 2009; Vergara, 2005).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas quando consentidas pelas entrevistadas (13 casos), facilitando a transcrição para posterior análise. Nas demais, quando não houve consentimento (dois casos), foram feitas anotações durante as entrevistas. Também foi realizada uma vasta pesquisa bibliográfica, o que possibilitou a criação de um roteiro coerente com a realidade e alinhado aos objetivos do estudo. Isso permitiu a validação e o aprofundamento de assuntos ressaltados pelas entrevistadas (Godoy, 1995).

Então, demos início à coleta de dados: 15 entrevistas com jovens mulheres, de 21 a 30 anos, majoritariamente brancas e de classe socioeconômica alta, que cursaram ou estavam cursando uma graduação e, no momento do encontro, eram ativas no mercado de trabalho (o perfil de cada uma está descrito no Quadro 1). Elas são identificadas por pseudônimos, a fim de garantir seu anonimato. É necessário destacar que os objetivos e o roteiro da pesquisa foram aprovados pelo Comitê de Ética da instituição de ensino das pesquisadoras.

Quadro 1. Tabela de entrevistadas

Entrevistada	Variáveis sociodemográficas (idade/cor/classe social)	Estado de origem	Tipo organização	Cargo	Formação
Alice	23/ Amarela/Alta	São Paulo	Indústria Farmacêutica	Estagiária	Administração de Empresas
Anita	23/Branca/Alta	São Paulo	Banco	Analista	Administração de Empresas
Aurélia	30/Branca/Média	Minas Gerais	Cooperativa	Executiva de Vendas	Engenharia Agronômica
Elizabeth	23/Negra/Média	São Paulo	Consultoria	Estagiária	Engenharia Civil
Emília	24/Branca/Alta	Minas Gerais	Consultoria	Analista	Engenharia Agronômica
Francisca	23/Branca/Alta	São Paulo	Escritório de Advocacia	Estagiária	Direito
Gabriela	25/Branca/Média	Minas Gerais	Consultoria	Estagiária	Engenharia Ambiental e Sanitária
Helena	21/Branca/Alta	São Paulo	Construtora	Estagiária	Engenharia Civil
Iracema	21/Branca/Alta	São Paulo	Multinacional de Segurança Digital	Estagiária	Administração de Empresas

Continua

Quadro 1. Tabela de entrevistadas

Conclusão

Entrevistada	Variáveis sociodemográficas (idade/cor/classe social)	Estado de origem	Tipo organização	Cargo	Formação
Lúcia	24/Branca/Alta	São Paulo	Indústria de Bebidas	Gerente	Publicidade e Propaganda
Madalena	22/Branca/Alta	São Paulo	Indústria Automobilística	Estagiária	Engenharia Ambiental
Maria	24/Branca/Média	São Paulo	Consultoria	Estagiária	Engenharia Bioquímica
Marília	21/Branca/Alta	São Paulo	Banco	Estagiária	Administração de Empresas
Tereza	21/Branca/Média	São Paulo	Banco	Estagiária	Administração de Empresas
Vitória	22/Branca/Alta	São Paulo	Indústria Alimentícia	Estagiária	Psicologia

Fonte: Coleta dos dados.

Os critérios utilizados para definir a categoria de classe social das entrevistadas estão de acordo com os valores estabelecidos pelo IBGE (2021). Entende-se por classe social o agrupamento de pessoas que detêm *status* social similar segundo critérios diversos (Santos, 2008). Considerou-se o critério econômico para estratificar os sujeitos de pesquisa, baseando-se nas "Faixas de Salário-Mínimo" (IBGE, 2021). No momento da coleta de dados, as rendas foram divididas em cinco faixas, de A a E. Posteriormente, nas análises, consideramos como de classe alta as entrevistadas cuja renda familiar se enquadrava na classe social A, declarando uma renda acima de 20 salários-mínimos. Do mesmo modo, atribuímos a nomenclatura classe média às entrevistadas cuja renda familiar se enquadrava na classe social B e médio C, cuja renda era entre 10 e 20 salários mínimos e cujos familiares trabalhavam ou prestavam serviços diretamente aos grupos mais ricos. Já os critérios de cor e gênero foram baseados na autodeclaração e autoidentificação da entrevistada.

Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise temática, que, de acordo com Campos (2004), consiste em três fases. A primeira delas é a investigação preliminar dos dados, visando reconhecer o contexto e mobilizar "impressões e orientações sem o compromisso de sistematização" (Campos, 2004, p. 612) – a partir disso, sinais e conclusões complexos começam a ser percebidos. A segunda fase consiste na escolha de "unidades de significados", que dão indícios das respostas à pergunta/objetivos da pesquisa em coerência com a base teórica. É importante ressaltar que existem duas origens possíveis para as unidades de significados: apriorística (quando o pesquisador já tem a categoria predefinida) e não apriorística (quando as respostas dos entrevistados despertam a criação de uma nova categoria) – essa última utilizada no presente trabalho. Por fim, na terceira fase é realizada uma subcategorização, com temas e significados relevantes, mas englobados por um tema maior.

Como a criação das unidades de significado foi não apriorística, os raciocínios indutivo e abdutivo foram importantes na interpretação dos dados e mobilização da literatura. Primeiro, o raciocínio indutivo foi útil ao estudo por permitir observar *insights* teóricos desde a categorização iterativa dos dados. Tal feito permitiu maior transparência nos processos de generalização dos achados, visto que características particulares dos dados, como as sociodemográficas, que impedem uma ampla generalização, foram consideradas. Por conseguinte, o raciocínio abdutivo

 CC BY

forneceu uma formulação teórica útil ao estudo, pois os seus resultados foram confrontados com a literatura. Assim, a interpretação dos dados e as explicações mais genéricas sobre os resultados apoiaram o processo de teorização emergente durante a análise (Mantere & Ketokivi, 2013).

Como resultado da análise temática, tem-se: "O início da carreira", "Etarismo por parte da organização", "Incorporação do etarismo" e "Estratégias de credibilidade", além dos subtemas deles derivados, todos identificados no Quadro 2. A partir da integração entre os assuntos, foi possível responder à pergunta de pesquisa, bem como concluir os objetivos descritos na introdução.

Quadro 2. Temas e subtemas

Temas	Subtemas
O início da carreira	A questão do gênero
	A questão da idade
Etarismo por parte da organização	Etarismo e a questão de gênero
	Influência da aparência física
Incorporação do etarismo	Jovem nova ou jovem velha?
	Estratégias de credibilidade

Fonte: Análise dos dados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os obstáculos colocados à carreira das mulheres reforçam o fenômeno teto de vidro. Os resultados desta pesquisa corroboram a ideia de que há barreiras sutis enfrentadas por elas no mercado de trabalho.

O início da carreira

A entrada no mercado de trabalho, para as entrevistadas, constituiu um período de angústia, especialmente no primeiro momento, uma vez que os processos seletivos de estágio têm se tornado mais competitivos e exigentes (Rocha-de-oliveira & Piccinini, 2012). Segundo muitas delas, a busca pelo primeiro estágio foi longa, tendo durado até um ano. Tal situação trouxe uma pressão psicológica, pelas expectativas e cobranças pessoais ou dos pais e colegas. Madalena e Gabriela, por exemplo, deixaram de compartilhar o andamento dos processos seletivos para evitar maior sobrecarga emocional. Para ambas, durante as seleções, os pré-requisitos são muitos e específicos, o que gera desconfortos, como o de Madalena:

> [As empresas] querem que você tenha vivência sem te dar essa vivência, [...] buscam aquele padrão de pessoas que já fizeram um intercâmbio e esse tipo de coisa. Principalmente as grandes empresas.

Além do mais, a falta de experiência faz com que a população mais jovem ainda não tenha desenvolvido seu autoconhecimento acerca de "gostos e competências", tornando esse

 CC BY

momento ainda mais delicado (Braga, 2012). Nesse cenário, a competição pela primeira vaga de emprego segue acirrada, enquanto fatores como gênero e idade mostram-se bastante relevantes.

A questão do gênero

Estudos e dados estatísticos apontam que, não obstante as mulheres apresentem em média mais anos de estudo que os homens, os rendimentos médios das que trabalham são 24,4% menores que os masculinos (IBGE, 2018a). Além disso, nota-se também um afunilamento hierárquico da participação feminina nas organizações. Conforme aumentam as atribuições de liderança e comando, a proporção de mulheres diminui (Instituto Ethos & Ibope Inteligência, 2010). Nessa direção, a despeito de haver sinais de que as grandes desigualdades entre os gêneros estejam menos críticas que no passado (Scherer, 2008), o mundo do trabalho continua a ser definido por padrões masculinos (Abramo, 2007).

Quanto ao nível de dificuldade enfrentado por um homem e por uma mulher nessa etapa profissional, as entrevistadas se dividiram. Mais da metade afirmou que a "largada" pode ser injusta para as mulheres em comparação aos homens. Exemplificando tal afirmação, Anita contou:

> Às vezes você tem até mais qualificações, só que o cara já é levado mais a sério [...] naturalmente o que ele fala parece soar mais firme.

Para vagas mais próximas às áreas tecnológicas, Elizabeth sentiu que esse tipo de comportamento dos recrutadores era recorrente:

> Você via na ordem em que os processos aconteciam, quem era chamado para falar na dinâmica e como os entrevistadores se portavam dentro das entrevistas... Era toda a atenção direcionada para homens.

Diante disso, uma barreira à sinalização das habilidades dessas jovens é instalada, prejudicando-as na conquista da vaga e, consequentemente, na entrada do mercado de trabalho (Bjerk, 2008). Por outro lado, também se comprovou a existência de uma preocupação por parte das organizações em incentivar e, até mesmo, em procurar ativamente por funcionárias do sexo feminino, conforme apontou Anita:

> Em algumas entrevistas, eles falavam que tal gestora até preferia que fosse uma mulher porque normalmente temos uma comunicação melhor com os clientes.

As motivações das empresas para aumentar o quadro de funcionárias são distintas: pressão dos investidores (como contou Marília) e metas da empresa (no caso de Tereza). Ao mesmo tempo, instituições que já apresentam maior número de mulheres proporcionam reuniões e discussões sobre desigualdade de gênero. Nesse contexto, é interessante a percepção de Emília sobre o movimento: "Eu vejo que os jovens concordam muito, só que muitas pessoas acham que

estão dando vantagem para alguém que não merecia, sabe?" – diz, referindo-se principalmente a líderes homens, contrários à política de busca por funcionárias mulheres.

A questão da idade

De fato, existe uma íntima relação entre a entrada no mercado de trabalho e a faixa etária. Muitas vezes, as entrevistadas relacionaram o período de estágio aos impactos da sua idade. Segundo a percepção de Anita, as empresas também associam juventude aos cargos de estágio. Assim, apesar de essa faixa etária ser uma oportunidade para quem busca estágio, é também um empecilho para quem procura posições de analista e gerência. Helena disse acreditar que as empresas preferem pessoas que nunca trabalharam antes, para que possam ser moldadas pela instituição. Francisca levantou uma hipótese: "Existe uma expectativa dos chefes sobre a bagagem que trago da faculdade". E isso foi uma vantagem para a sua contratação.

Além de toda a função social do trabalho, o primeiro emprego é um marco para as jovens. A partir dele, elas conquistam um certificado de independência e emancipação que a maioridade não foi capaz de trazer. Marília apontou:

> Eu não me arrependo em nada por ter começado a trabalhar cedo. Eu cresci como pessoa, porque agora tenho meu dinheiro, tenho responsabilidades, tenho que responder aos meus superiores. Eu acho que eu evoluí mais que os meus colegas, que vão começar a estagiar agora.

Porém, embora a entrevistada tenha afirmado que seus pais passaram a respeitar mais suas decisões, ressaltou que o emprego não lhe trouxe tanta autonomia quanto trouxe para seu namorado.

Etarismo por parte da organização

A partir das entrevistas, foi possível confirmar que o etarismo manifestado pelas empresas impacta diretamente as jovens. Nesta pesquisa, todas as participantes disseram ter sentido algum tipo de discriminação por conta da sua idade. Diferentemente, o impacto positivo não foi percebido por todas. Assim, nos foi possível reconhecer diversas formas de manifestações do etarismo. Anita, apesar de ser uma profissional quase graduada e ter tido um ótimo desempenho no estágio da instituição onde trabalhava, não foi efetivada por ter apenas 21 anos, o que a fez questionar:

> Por que eu sou prejudicada se o pessoal que está atrasado? Não sou eu quem está atrasada! Eu estou aqui com todas as habilidades que precisa. Por que eu tenho que competir e com desvantagem porque essas pessoas têm tal idade?

Elizabeth disse acreditar que a principal alavanca para o etarismo é o preconceito em torno da tese de inexperiência do jovem, que não saberia lidar com situações adversas. Nesse sentido, a fala de Iracema resumiu a sensação da maioria das entrevistadas:

> Acho que, por eu ser muito novinha, por estar entrando no mercado, todo mundo fica com o pé atrás.

Segundo ela, às vezes chefes mais velhos "não entendem o jeito que quem é mais novo trabalha e não conseguem ajudar a pessoa a se desenvolver da melhor maneira". Dessa forma, a dificuldade em conciliar os estilos de diferentes gerações pode até atrapalhar o crescimento profissional de quem ainda está começando, o que de fato é um desafio para as empresas. Uma situação diferente é a de Maria, que, durante seu ano de estágio, foi discriminada diversas vezes por ter 24 anos e ser a mais velha entre seus colegas estagiários. Não foram poucas as vezes que ela escutou frases como: "Nossa, teu líder é só um ano mais velho que você!"; "Você está bem velha para estagiária"; "Você nunca vai ser gestora daqui a 6 anos e as suas gestoras têm 30, que é só seis anos a mais que você".

Etarismo e a questão de gênero

A realização das entrevistas nos permitiu concluir que existe uma associação entre etarismo e gênero. Em casos como o de Gabriela, a justificativa para processos seletivos que anunciavam preferência por homens era a seguinte:

> Você vai trabalhar em chão de fábrica, vai precisar trabalhar com homens o tempo inteiro e são pedreiros. É difícil conciliar uma menina nova com pedreiros, ainda mais ela ditando ordem.

Para Marília, foi perceptível o receio de seus chefes em lhe delegar tarefas básicas por ela ser "menina" (nas suas palavras) e, principalmente, a mais jovem da equipe. Por outro lado, contou, os chefes "passavam muito a mão na sua cabeça", o que era positivo em determinados momentos, mas atrapalhava seu desenvolvimento.

Segundo Aurélia, mulheres jovens da mesma idade e cargo que homens precisam provar mais sua capacidade, apresentando trabalhos de melhor qualidade para obter o mesmo reconhecimento. Sobre essa questão, Gabriela disse que o impacto do gênero é menor à medida que as relações são estabelecidas com pessoas mais jovens (sejam clientes ou chefes).

Influência da aparência física

A partir da pesquisa, tornou-se evidente a relação entre a aparência das jovens e o etarismo. Anita afirmou:

 CC BY

> Já tem a questão de ser mulher, mas quando você é jovem eu acho que piora mil vezes, porque nós temos uma cara mais nova [e] nos cuidamos mais. Então eu sinto e sentia muito mais antes que algumas pessoas me viam quase como uma criança na empresa, sabe?

Lúcia complementou: "Eu acho que idade não tem tanta diferença para homem e para mulher. Mas aparência eu acho que tem".

Outro caso interessante é o de Vitória, que, no momento da entrevista, trabalhava com RH. Durante um processo de seleção, um candidato de 45 anos expressou grande estranhamento, chegando a lhe perguntar se era ela quem faria a entrevista, em tom de "espanto e desdém", contou.

Anita também disse que, por ter baixa estatura e ser muito sorridente, as pessoas a viam como mais jovem ainda, o que considerava ruim, haja vista que o cliente poderia não se sentir seguro sendo atendido por ela. Já no caso de Iracema, a desconfiança alheia era decorrente de sua beleza.

Nesse contexto, Elizabeth disse acreditar que aparência e roupa são fundamentais para a construção da imagem no ambiente de trabalho. Tal percepção foi confirmada pela vivência de Madalena, que precisou enviar uma foto sua como critério para um processo seletivo, configurando uma situação de etarismo – a jovialidade e a aparência física como critérios de avaliação (North & Fiske, 2012).

Incorporação do etarismo

Segundo Mutran e Burke (1979), pessoas mais velhas têm identidades que as diferem das pessoas de meia-idade, mas que as aproximam das pessoas jovens. Ambas, idosas e jovens, veem a si mesmas como menos úteis e poderosas que as pessoas de meia-idade.

Além de mostrar que a inutilidade foi vivenciada por idosos e jovens, a pesquisa indicou também que a percepção do eu como inútil é desencadeada por sentimentos de solidão dos mais velhos e pela falta de participação dos mais novos na força de trabalho. Um sentido que também reforça a discriminação por idade nos grupos estigmatizados por uma parcela da sociedade e estereotipados no espaço laboral.

De fato, até então o etarismo parecia ser um preconceito alheio ao indivíduo que o sofria. Contudo, entrevistadas como Tereza, Francisca, Vitória e Gabriela trouxeram à tona um cenário no qual as próprias jovens se prejudicam por reproduzir preconceitos e estereótipos a partir do que outros pensam sobre sua idade.

Tereza, por exemplo, na convivência com estagiários sete anos mais velhos que ela, reproduziu os estereótipos que lhe eram atribuídos:

> Eu sinto que, por ser mais jovem, às vezes eu não tenho tanta maturidade para lidar com as responsabilidades.

Já Vitória e Iracema, que partilhavam do mesmo sentimento, avaliaram que essa postura pode ter atrapalhado seu desenvolvimento profissional. Segundo Iracema:

 CC BY

> Às vezes, por eu ser muito nova, ter começado a trabalhar lá com 19 anos e ter gente que já está no mercado há tanto tempo, eu fico meio insegura de dar a minha opinião.

Assim, evidencia-se o impacto do indicador e caracterizador social idade no indivíduo, afetando não somente a forma como a sociedade o encara, mas também suas expectativas e pressupostos pessoais (Gil, 2014).

Jovem nova ou jovem velha?

As entrevistas nos permitiram observar que alguns fatores podem fazer com que a experiência e a percepção da juventude sejam alteradas. Um deles está atrelado à interseccionalidade entre idade e região geográfica. A localização geográfica como fator interseccional é particularmente interessante tendo em vista a significância populacional e econômica da cidade de São Paulo (uma grande metrópole nacional). Considerando tais diferenças, pessoas que não vivem na capital paulista podem ter tido menos oportunidades de acessos culturais e formativos ao longo da vida. Isso influencia, por exemplo, a entrada no mercado de trabalho e a ascensão nas organizações em idades consideradas "normais" ou "esperadas". Gabriela, que é de Minas Gerais e se mudou para São Paulo, contou:

> Antes de vir para cá, eu me achava relativamente jovem, mas aqui as pessoas já me tratam como velha, com 25 anos. Elas falam: "Mais responsabilidade"; "Não era um momento de você estar em um estágio"; "Já deveria ter efetivado".

Outro fator que pode influenciar a concepção de juventude, quando atrelada ao contexto organizacional, são as normas etárias. Além da constatação de Gabriela, identificamos, em várias entrevistadas, o temor em torno da ideia de "estar velha para um estágio". Isso indica que há uma expectativa com relação à idade de alguém que ocupará essa posição na organização. Nesse sentido, a fala de Vitória sumariza as raízes desse sentimento:

> No Brasil a gente sofre muito, porque o [jovem] mais velho acaba não tendo muita oportunidade.

Nesse contexto, a entrevistada mais velha (Aurélia) disse sentir-se aliviada por muitas pessoas assumirem que ela é mais jovem. Além disso, contou ter sentido mais o etarismo no início da carreira, não sendo a idade, no momento da entrevista, uma questão. Por outro lado, é interessante ressaltar que Lúcia (24 anos e maior cargo entre as entrevistadas) revelou preferir que as pessoas desconhecessem a sua idade: "Eu quero que as pessoas achem até que eu tenha mais". Além disso, como outras entrevistadas, ela também afirmou que a idade deixa de ser uma barreira quando a pessoa comprova o seu comprometimento e maturidade, sendo esse último fator muito relevante. Tal credibilidade, segundo as jovens, entretanto, é mais facilmente conquistada no ambiente interno da empresa do que no relacionamento com clientes.

Estratégias de credibilidade

Objetivando minimizar os impactos da idade e do gênero no seu desempenho profissional, as entrevistadas expuseram o que chamaremos de "estratégias de credibilidade", as quais parecem ajudá-las.

Gabriela acredita que o fato de ser jovem, solteira, não ter filhos e morar sozinha contribuiu para que as organizações acreditassem que ela "anularia sua vida pessoal para ter uma profissional". Em decorrência de uma percepção semelhante, a chefe de Lúcia planejou seu casamento e gravidez para depois de atingir um determinado patamar na carreira, já que sabia que seu desenvolvimento após essas decisões seria impactado – Lúcia e Aurélia pretendiam fazer o mesmo.

Helena, que se formaria aos 22 anos, mostrou preocupação com a idade. Ela se considerava muito nova e sentia que, se não continuasse estudando, ficaria defasada, processo que ela acreditava não acontecer com um homem de mesma idade. Já Emília, Marília, Alice e Elisabeth precisavam comprovar rotineiramente seu profissionalismo e conhecimento aprofundado, excedendo sempre as expectativas. É como se falassem, segundo Alice: "Pode confiar em mim que, mesmo eu sendo estagiária, eu entendo o que eu tô fazendo!". Assim, é importante errar pouco, porque "se der alguma merda eles vão colocar a culpa em você".

Por fim, Lúcia e Anita contaram que já chegaram a mudar sua aparência física para parecerem mais velhas. Lúcia salientou: "Mesmo que inconsciente, quando eu tenho uma reunião importante, eu tento colocar um salto, uma roupa mais madura para não parecer que eu sou novinha. O homem não se preocupa com isso, eu me preocupo". Já Anita, falando sobre o seu grande incômodo com esse preconceito, expôs:

> Em algumas reuniões eu já usei óculos de propósito e já mudei o meu *look*: prendi o cabelo num coque, coloquei óculos, uma camisa, uma roupa mais sérias, sabe? E funciona, viu? Não sei se fui eu que me senti mais confiante desse jeito ou se as pessoas também me levaram mais a sério.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso trabalho indica que o fenômeno teto de vidro, ainda que possa ser percebido pelas entrevistadas no início de suas carreiras, não explica especificidades relacionadas a dois marcadores sociais, a idade e o gênero. Nesse sentido, este artigo traz uma contribuição empírica ao demonstrar que o etarismo, geralmente, associado a pessoas mais velhas (Barnett, 2005), quando atrelado ao gênero, não ocorre exclusivamente entre mulheres executivas maduras (Cepellos, 2016; Quast, 2011), mas também entre mulheres jovens.

As entrevistadas percebem que, em comparação aos jovens do sexo masculino, são preteridas durante os processos seletivos, são levadas menos a sério do que eles, precisam provar maior capacidade para serem reconhecidas, são vistas como mais imaturas e inseguras. Notam-se,

portanto, maiores dificuldades às mulheres jovens durante o ingresso no mercado de trabalho, e não somente durante a promoção, devido ao tratamento e atitudes negativas em razão de sua idade, conforme aponta a literatura (Duncan & Loretto, 2004).

Sugerimos, então, que o teto de vidro, termo comumente associado às desvantagens de gênero no topo da hierarquia (Cotter et al., 2001), pode estar presente também logo no início da vida profissional de mulheres, inclusive nos processos seletivos para estágio. Nessa fase, uma grande barreira diz respeito à desigualdade de gênero, uma vez que recrutadores tendem a priorizar candidatos homens, dificultando a sinalização das habilidades das mulheres – especialmente em processos seletivos para áreas nas quais a presença masculina é maior. Após essa etapa e a efetiva contratação, as barreiras passam a ser outras, e a questão do etarismo sobressai, seja por parte da empresa, seja por parte da própria jovem. Logo, pode-se presumir que as mulheres jovens apresentam prejuízos durante o processo de inserção profissional, e não somente durante a ascensão profissional, como, frequentemente, os estudos mostram (Coelho, 2006). Esse achado torna ainda mais preocupante a desigualdade de gênero e de idade enfrentada pelas mulheres, que deve ser combatida fortemente nas organizações.

Contribuições teóricas: da parede de cristal ao teto de vidro

Ao debruçarmo-nos sobre a literatura de "teto de vidro", observou-se uma menor atenção das pesquisas aos obstáculos enfrentados por mulheres jovens no mundo do trabalho, com idades entre 21 e 30 anos, e em início de carreira, sendo mais frequentes análises sobre a ascensão de suas carreiras na maturidade. Trata-se de uma questão teórica não resolvida na literatura, mas de suma importância, uma vez que dados sociais têm demonstrado o quanto as mulheres enfrentam desigualdades no mundo do trabalho em relação aos homens, mesmo quando apresentam níveis maiores de escolaridade (IBGE, 2018b). Consequentemente, esses obstáculos podem ser vistos tanto no início da carreira quanto ao longo da trajetória profissional das mulheres. No entanto, as pesquisas na literatura sobre "teto de vidro", majoritariamente, mostraram que mulheres em organizações/corporações têm dificuldades para chegar aos cargos de gerência, e essas dificuldades, geralmente, não são explicadas por fatores como competência e qualidade no trabalho, mas por marcadores sociais (Cepellos, 2016; Cotter et al., 2001; Quast, 2011).

Nossos resultados indicam que mulheres em início de carreira podem enfrentar barreiras como a "parede de cristal". Essas paredes são transparentes, têm uma estrutura cristalina e, à primeira vista, podem parecer luminosas e finas, mas são fortes e resistentes o suficiente para demorarem a ser quebradas.

Diferenças: a parede de cristal é diferente da barreira conhecida como "teto de vidro", pois na primeira existe uma associação negativa entre gênero e idade, levando a estereotipagens de inexperiência e imaturidade da mulher jovem. Além disso, situações de tutela e perda de autonomia foram relatadas pelas jovens na categoria "Incorporação do etarismo". Nosso conceito de "parede de cristal" reflete essa condição: ao contrário da substância amorfa do vidro, o cristal pode se solidificar e se apresentar como uma condição de superioridade, despertando nas

mulheres jovens e em início de carreira inseguranças em relação aos seus pares, por acharem que eles são muito superiores. Tal qual uma parede, essas barreiras acontecem na base da hierarquia das organizações, e não no topo. O vidro caracteriza-se como um sólido amorfo, solidifica-se rápido, e suas partículas perdem mobilidade antes de se ordenarem (Branco, 2014), o que justifica a comparação à jornada das mulheres em altos cargos e ascensão de carreira. Assim, ao chegarem a um patamar elevado no que tange à alavancagem vertical de cargos, elas perdem rapidamente a mobilidade de suas carreiras. Já o cristal se caracteriza como uma estrutura cristalina, possuindo um arranjo ordenado de elementos, suas partículas se combinam lentamente em formas regulares e estáveis, mostrando que essas barreiras podem ser difíceis de reconhecer, pois se confundem com a falta de experiências das jovens em início de carreira.

Similaridades: ambos os conceitos tratam das diferenças sofridas por mulheres em seus ambientes de trabalho, indicando questões de gênero. Os dois conceitos se comportam tal qual barreiras sociais que impedem as mulheres de serem promovidas a cargos dentro dos níveis mais baixos (parede de cristal) ou mesmo no topo da gestão (teto de vidro).

Nosso estudo aponta que mulheres em início de carreira enfrentam barreiras de cristais, um fenômeno percebido pelas entrevistadas, sendo comuns barreiras atreladas a dois marcadores sociais, a idade e o gênero. Essas barreiras mostram-se translúcidas, de material nobre e durável, justificam uma "superioridade" dos pares com os quais as mulheres jovens estão competindo. É possível ver quem está do outro lado do cristal, admirar, mas internalizam que não é possível estar do outro lado. Essas superioridades são justificadas pela idade, pela aparência, pelo gênero e, em última instância, pela falta de experiência. Destarte, as barreiras de cristais justificam que, embora o etarismo geralmente seja associado às pessoas mais velhas (Barnett, 2005), quando atrelado ao gênero, não ocorre exclusivamente entre mulheres executivas maduras (Cepellos, 2016; Quast, 2011).

A partir deste estudo, foi possível constatar, então, a existência de uma relação entre discriminação por juventude e gênero, o que maximiza a pressão sobre as entrevistadas no início da vida profissional. E, apesar de reconhecerem iniciativas por parte das empresas para aumentar o quadro de funcionárias, elas ainda se sentem impelidas a mostrar maior competência e eficiência para competir com os homens. Desse modo, buscam mecanismos para se defender das discriminações, tais como uso de fala mais direta, roupas mais masculinas (como camisas), tons de cinza, salto alto, óculos e penteados que as envelheçam. Além disso, a aparência física torna-se um aspecto negativo quando a profissional é vista como jovem demais ou muito sorridente. Um obstáculo maior surge em efetivações e, principalmente, na conquista de posições mais elevadas, o que não ocorre com a mesma intensidade entre homens de igual idade e cargo, segundo as entrevistadas.

Esses achados refletem mais uma contribuição para a literatura, a qual aponta que as expectativas físicas são direcionadas especialmente às mulheres em processo de envelhecimento (Ayalon, 2013). No entanto, vimos, a partir das entrevistas realizadas para esta pesquisa, que as mulheres jovens também adotam estratégias para lidar com a aparência, mas no sentido oposto: elas utilizam artefatos para parecerem mais velhas e, consequentemente, terem reduzidas as impressões de imaturidade. Essas mulheres, assim como as mais velhas, são vítimas de etarismo no contexto organizacional.

 CC BY

Outra contribuição para a literatura está atrelada às evidências deste estudo, as quais sugerem que o conceito "idade" é bastante elástico, mesmo em um intervalo de 10 anos apresentado pelas entrevistadas – todas consideradas jovens por definição. Isso parece ocorrer porque diversos fatores podem contribuir para que a concepção da juventude seja diferente para cada indivíduo. A região geográfica de origem, por exemplo, pode impactar a percepção de idade, uma vez que as cidades se diferenciam em termos populacionais, econômicos, culturais e de acesso a oportunidades de trabalho. Normas etárias, isto é, a idade esperada para ocupar o cargo de estágio, também podem levar a uma distorção do que é a juventude, mesmo considerando a idade cronológica. A regionalidade também afeta outros marcadores relacionados à faixa etária, como preocupações de efetivação, promoção e maternidade.

Além das contribuições teóricas, esta pesquisa apresenta como contribuição prática a possibilidade de promover uma reflexão acerca da atuação de gestores e profissionais da área de RH para que se atentem à discriminação por conta de gênero e idade com relação às mulheres jovens durante processos seletivos e em outros cargos de entrada nas organizações. Dessa forma, pode-se considerar que mulheres jovens possivelmente teriam suas desigualdades reduzidas com relação à idade e maiores possibilidades de competição com os demais candidatos tendo a oportunidade de demonstrarem suas competências profissionais.

Diante do recorte de idade e gênero, nosso trabalho tem claramente limitações relacionadas às questões de raça/cor, classe e localização geográfica. Apesar disso, acreditamos que ele oferece um ponto de partida para estudos que desejem conhecer mais sobre as barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho. Ademais, outra limitação referente ao recorte de pesquisa envolveu a não inclusão de homens e profissionais de RH que pudessem oferecer outra percepção para o estudo. Finalmente, acreditamos que essas limitações possam inspirar pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

Abramo, L. W. (2007). *A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?*. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi: 10.11606/T.8.2007.tde-23102007-141151

Abrams, D., Russell, P. S., Vauclair, M., & Swift, H. J. (2011). Ageism in Europe: Findings from the European social survey. In: Powell, J. S.; Chen, S. *Contemporary Perspectives on Ageism*. Recuperado de:https://kar.kent.ac.uk/29733/1/ID10704%20AgeUKAgeism%20Across%20Europe2011%20prepubReport[1].pdf

Alves, J. E. D. A. (2013). *O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho.* Recuperado de https://www.dmtemdebate.com.br/o-crescimento-da-pea-e-a-reducao-do-hiato-de-genero-nas-taxas-de-atividade-no-mercado-de-trabalho/

Andrade, Á. L. S., Cappelle, M. C. A., Brito, M. J. De, Neto, A. D. P., & Boas, L. H. D. B. V. (2002). Gênero nas organizações: Um estudo no setor bancário. *RAE eletrônica, 1*(2). 02-15. doi: 10.1590/S1676-56482002000200004

Ayalon, L. (2013). Feelings towards older vs. younger adults: Results from the European social survey. *Educational Gerontology*, *39*(12), 888-901. doi: 10.1080/03601277.2013.767620

Barnett, R. C. (2005). Ageism and sexism in the workplace. *Generations*, *29*(3), 25-30. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/26555402

Beaton, C. (2016). *Too young to lead? When youth works against you*. Forbes. Recuperado de https://www.forbes.com/sites/carolinebeaton/2016/11/11/too-young-to-lead-when-youth-works-against-you/#213c2ed53c2a

Berger, L., Mailloux-Poirier, D., & Madeira, M. A. (1995). *Pessoas idosas: Uma abordagem global: Processo de enfermagem por necessidades*. Lisboa: Lusodidacta. 594 p.

Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogène*, (1), 70-88. Recuperado de https://www.cairn.info/revue-diogene-2009-1-page-70.html

Bilge, S. (2020). Panoramas recentes do feminismo na interseccionalidade. *Escritas do Tempo*, *2*(6), 238-256. https://doi.org/10.47694/issn.2674-7758.v2.i6.2020.238256

Bjerk, D. (2008). Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. *The Economic Journal*, *118*(530), 961-982. doi: 10.1111/j.1468-0297.2008.02157.x

Braga, B. M. (2012). O difícil início da carreira. *GV-executivo*, *11*(1), 69. doi: 10.12660/gvexec.v11n1.2012.22817

Branco, P. M. (2014). *Cristais. Serviço Geológico do Brasil*. Recuperado de http://www.cprm.gov.br/publique/CPRM-Divulga/Canal-Escola/Cristais-2715.html

Calvo, E. G. (2005). El envejecimiento de la juventud. *Revista de Estudios de Juventud*, (71), 11-19. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/revista71_1.pdf

Camarano, A. A., Pasinato, M. T., Arruda, M. R., Lovisolo, N. E. (2001). *Os jovens brasileiros no mercado de trabalho*. Mercado de Trabalho, conjuntura e análise. Recuperado de http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5675/1/bmt_n.17_jovens.pdf

Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, *57*(5), 611. doi: 10.1590/S0034-71672004000500019.

Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceito. *RAE Eletrônica*, *9*(1). Art 3. doi: 10.1590/S1676-56482010000100004

Cepellos, V. M. (2016). *Os sentidos da idade: Morte e renascimento no processo de envelhecimento de mulheres executivas*. São Paulo, SP: Fundação Getulio Vargas.

Chan, W., McCrae, R. R., Fruyt, F. De, Jussim, L., Löckenhoff, C. E., Bolle, M. De, … Allik, J. (2012). Stereotypes of age differences in personality traits: Universal and accurate? *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(6), 1050. doi: 10.1037/a0029712

 CC BY

Coelho, D. (2006). *Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras*. In J. A. De Negri, F. De Negri, & D. Coelho (Eds.), Tecnologia, exportação e emprego (pp. 143-159). Brasília, DF: Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada.

Collins, P. H. (2000). Gender, black feminism, and black political economy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *568*(1), 41-53. doi: 10.1177/000271620056800105

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). *The glass ceiling effect. Social Forces*, *80*(2), 655-681. doi: 10.1353/sof.2001.0091

Crenshaw, K. (2004). *A intersecionalidade na discriminação de raça e gênero*. VV. AA. Cruzamento: Raça e gênero. Brasília, DF: Unifem, 1(1), 7-16.

Crenshaw, K. W. (1994). *Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color.* In M. A. Fineman, & R. Mykitiuk (Eds.), The public nature of private violence. New York, USA: Routledge. 1241-1299. doi: 10.2307/1229039

Davey, J. (2014). Age discrimination in the workplace. *Policy Quartely*, *10*(3), 42-48. doi: 10.4324/9781410611567

Davis, A. (2016). *Mulheres, raça e classe*. São Paulo, SP: Boitempo.

Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, *56*(5), 541-562. doi: 10.1177/0018726703056005002

Dubar, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Education et Sociétés*, *7*(1), 23-36. Recuperado de https://www.cairn.info/revue-education-et-societes-2001-1-page-23.htm

Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work & Organization*, *11*(1), 95-115. doi: 10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x

Elder, S., & Kring, S. (2016a). *Young and female: A double "strike" for women entering the workforce*. International Labour Office. Series No. 32.

Elder, S., & Kring, S. (2016b). *Young and female: A double strike? Gender analysis of school-to-work transition surveys in 32 developing countries.* Work4Youth Publication Series International Labour Office, (32), 88.

Fineman, S. (2014). Age matters. *Organization Studies*, 35(11), 1719-1723. doi: 10.1177/0170840614553771

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Galeazzi, I. M. S., Garcia, L., Driemeier, M. M., Toni, M. De, Kreling, N. H., & Follador, P. (2011). *Mulheres trabalhadoras: 10 anos de mudanças no mercado de trabalho atenuam desigualdades.* Mulher e Trabalho, 3. 09-35.

Gil, J. F. N. (2014). *Atitudes idadistas contra os jovens: Sofrem ou não influência do contexto?* Lisboa, Portugal: Instituto Universitário de Lisboa.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *35*(3), 20-29. doi: 10.1590/S0034-75901995000300004

Gomes, J. P. (2010). *Beleza e carreira no Brasil: O significado da beleza para jovens executivas e seu papel no mercado de trabalho.* São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado, Fundação Getulio Vargas. https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8240/68070200651.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gonzalez, L. (2020). *Por um feminismo afro-latino-americano*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.

Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The sciences question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies, 14*(3), 575-599. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/3178066

Harding, S. (1991). *Whose science, whose knowledge? Thinking from women's lives.* Ithaca, USA: Cornell University Press.

Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Social*, *26*(1), 61-73. doi: 10.1590/s1981-77462006000100013

Hooks, B. (2015). Mulheres negras: Moldando a teoria feminista. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (16), 193-210. doi: 10.1590/0103-335220151608

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Censo Demográfico*. IBGE. Recuperado de https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=128,-1,1,2,-2,-3&ind=4726

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018a). *No Dia da Mulher, estatísticas sobre trabalho mostram desigualdade. Agência de Notícias.* IBGE. Recuperado de https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20287-no-dia-da-mulher-estatisticas-sobre-trabalho-mostram-desigualdade

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018b). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil.* IBGE. Recuperado de https://sinapse.gife.org.br/download/estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Rendimento, despesa e consumo.* IBGE. Recuperado de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/rendimento-despesa-e-consumo.html

Instituto Ethos, & Ibope Inteligência. (2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.* São Paulo, SP.

International Labour Office. (2012). *The youth employment crisis: A call for action*. Resolution and conclusions of the 101st Session of the International Labour Conference, Geneva, Switzerland. doi: 978-92-2-124500-1

Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009). *Mulheres no ambiente de trabalho: Abrindo o pacote "gênero."* Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade – O&S*, *53*, 257. doi: 10.1590/S1984-92302010000200001

Kergoat, D. (2010). Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. *Novos Estudos CEBRAP*, (86), 93-103. doi: 10.1590/s0101-33002010000100005

Loth, G. B., & Silveira, N. (2013). Etarismo nas organizações: Um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecentes. *Revista de Ciências da Administração*, *16*(39), 65-82. doi: 10.5007/2175-8077.2014v16n39p65

Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *The Academy of Management Review*, *38*(1), 70-89. doi: 10.5465/amr.2011.0188

Matheus, T. C. (2011). Jovens e mercado de trabalho. *GV-Executivo*, *10*(1), 47. doi: 10.12660/gvexec.v10n1.2011.22946

McGregor, J., & Gray, L. (2002). Stereotypes and older workers: The New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, *18*, 163-177. Recuperado https://www.semanticscholar.org/paper/Stereotypes-and-Older-Workers%3A-The-New-Zealand-McGregor-Gray/e68b00821471db01c458f261e80d6c85bd282ac4

Michaelis. (2020). *Idade*. Michaelis On-line. Recuperado de https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/idade/

Morrison, A. M., White, R. P., White, R. P., & Velsor, E. Van. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reino Unido: Pearson Education.

Mutran, E., & Burke, P. J. (1979). Feeling "useless" a common component of young and old adult identities. *Research on Aging*, *1*(2), 187-2012. doi: 10.1177/07399863870092005

Nelson, T. (2002). *The psychology of prejudice* (2nd ed.). Reino Unido: Pearson Education.

North, M. S., & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, *138*(5), 982. doi: 10.1037/a0027843

Pereira, A. M. L., & Lima, L. D. dos S. C. (2017). A desvalorização da mulher no mercado de trabalho. *Organizações e Sociedade*, *6*(5), 133-148.

Quast, L. (2011, November 14). *Is there really a glass ceiling for women?* Retrieved from https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/#4f163f317dae

Ribeiro, D. (2018). *Quem tem medo do feminismo negro?* São Paulo: Editora Companhia das Letras.

Riklenn, L. S. (2016, March 10). *Older women are being forced out of the workforce*. Retrieved from https://hbr.org/2016/03/older-women-are-being-forced-out-of-the-workforce

Rocha-de-oliveira, S., & Piccinini, V. C. (2012). Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil 1. *RAM-Revista de Administração Mackenzie*, *13*(2), 44-75. doi: 10.1590/S1678-69712012000200003

Santos, J. A. F. (2008). Classe social e desigualdade de gênero no Brasil. *Dados*, *51*(2), 353-402. doi: 10.1590/s0011-52582008000200005

Sá, P. F., Lemos, A. H. C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2014). Expectativas de carreira na contemporaneidade: O que querem os jovens profissionais? *Revista ADM. MADE*, *18*(2), 8-27. Recuperado de http://periodicos.estacio.br/index.php/admmade/article/view/879

Scherer, A. C. S. (2008). *Trajetórias de mulheres bem sucedidas profissionalmente: Uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero*. Porto Alegre, RS: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Serafim, M., & Bendassolli, P. (2006). Especial mulheres: Carreiras anticoncepcionais. *GV-executivo*, *5*(2), 62-66. Recuperado de https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace;handle/bitstream/handle/10438/26510/34345-65597-1-PB.pdf?sequence=1

Silva, M. A. da, & Teixeira, L. da S. (2019). *A empregabilidade do jovem brasileiro: Medidas para inclusão no mercado de trabalho*. Câmara dos Deputados.

Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, *13*(1), 78-89. doi: 10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Luisa de Moraes Beltramini e Vanessa Martines Cepellos trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Jussara Jéssica Pereira. A coleta de dados foi coordenada pela Luisa de Moraes Beltramini. Participaram da análise de dados Jussara Jéssica Pereira e Vanessa Martines Cepellos. Todas as autoras participaram da redação e revisão final do manuscrito.

ARTIGOS

Submetido 14-02-2020. Aprovado 13-12-2021
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Associado: Marcelo Vinhal Nepomuceno
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220601x

EFEITO DA ATRIBUIÇÃO DE CAUSA EM UM MODELO DE FALHA DE SERVIÇO

The effect of causal attribution on a service failure model

Efecto de la atribución causal en un modelo de falla de servicio

Giuliana Isabella[1,2] | giuliana.isabella@gmail.com | ORCID: 0000-0002-4502-4327
Martin Hernani-Merino[3] | mn.hernanim@up.edu.pe | ORCID: 0000-0002-5921-3153
Jose Afonso Mazzon[4] | jamazzon@usp.br | ORCID: 0000-0003-1556-520X
Enver Tarazona[5] | enver.tarazona@pucp.edu.pe | ORCID: 0000-0002-2415-764
Daniel Kuster[4] | daniel.kusters@gmail.com | ORCID: 0000-0003-27755-7557

[1]Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, SP, Brasil
[2]Universidad de La Sabana, Chia, Bogotá, Colômbia
[3]Universidad del Pacífico, Department of Marketing and International Business, Lima, Perú
[4]Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil
[5]Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias, Lima, Perú

RESUMO

O tema da recuperação de serviços tem sido amplamente estudado e é relevante para mercados em que consumidores recompram produtos ou serviços. São dois os aspectos normativos da recuperação de serviços: como uma empresa deve agir após uma falha de serviço e as consequências dessa falha no relacionamento da organização com o cliente. O presente artigo tem como objetivo apresentar um modelo de falha de serviços que reúna esses dois aspectos, investigando como a atribuição de causa afeta a percepção do consumidor sobre recomprar quando uma solução é oferecida após uma falha de serviço. Um questionário foi aplicado a usuários de serviços de um provedor brasileiro de telecomunicações, explorando duas situações: a) uma falha ocorrida acidentalmente por culpa do cliente; e b) uma falha de serviço por culpa da empresa. As análises foram realizadas com a utilização da Teoria de Resposta ao Item (TRI) e PLS-SEM. Como resultado, o nível de confiança e os custos de mudança foram destacados como construtos importantes para manter as intenções de recompra positivas. Além disso, o cliente confia mais na organização quando a falha ocorre por culpa da empresa mas ela resolve o problema, o que leva a uma maior intenção de recompra do que quando a falha ocorre por culpa do cliente.

Palavras-chave: recuperação da satisfação, falha de serviço, teoria de resposta ao item, PLS-SEM, teoria da atribuição.

ABSTRACT

Service recovery has been extensively studied and is a relevant issue for markets in which consumers repurchase products or services. There are two normative aspects of service recovery: how a company should act after a service failure and the consequences of the service failure regarding the company-customer relationship. This study presents a service failure model that combines these two aspects, investigating how causal attribution affects the customer's perception regarding repurchase when a solution is provided after a service failure. A survey was conducted with users of a telecommunications service provider in Brazil, exploring two situations: a) the customer accidentally caused a service failure, and b) the company caused a service failure. The item response theory (IRT) was used, adopting PLS-SEM. Trust level and switching barriers were highlighted as important factors to keep repurchasing intentions positive. Customers trust more in the company when the failure is attributed to the organization, and it solves the problem, which induces a higher repurchase intention than when the failure is attributed to the customer.

Keywords: *recovery satisfaction, service failure, item response theory, PLS-SEM, attribution theory.*

RESUMEN

La recuperación del servicio ha sido ampliamente estudiada y es relevante para los mercados donde los consumidores recompran productos o servicios. Los aspectos normativos de la recuperación del servicio se pueden dividir en dos: cómo debe actuar una empresa después de una falla en el servicio y las consecuencias de la falla del servicio en la relación compañía-cliente. Este artículo tiene como objetivo presentar un modelo que combina ambos aspectos, investigando cómo la atribución causal afecta la percepción del consumidor con respecto a la recompra cuando se proporciona una solución después de una falla en el servicio. Se realizó una encuesta a usuarios de un proveedor de servicios de telecomunicaciones en Brasil, explorando dos situaciones: a) una falla accidental en el servicio causada por el consumidor, y b) una falla en el servicio causada por la empresa. En el análisis, se usó la teoría de respuesta al ítem (TRI) adoptando la técnica PLS-SEM. Como resultado, el nivel de confianza y las barreras de cambio se destacaron como factores importantes para mantener positiva la intención de recompra. Además, cuando la empresa falla pero resuelve el problema, los consumidores confían más en la compañía, teniendo una mayor intención de recompra en comparación a cuando la falla se atribuye al consumidor.

Palabras clave: *recuperación de la satisfacción, falla del servicio, teoría de respuesta al ítem, PLS-SEM, teoría de la atribución.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

A falha de serviço é um problema crítico para as empresas (McCollough, Berry, & Yadav, 2000). Consequentemente, muitos estudos têm explorado o tema focando principalmente na recuperação da satisfação do cliente após uma falha (Kuo & Wu, 2012, e Azemi, Ozuem, Howell, & Lancaster, 2019), na compensação e velocidade de recuperação (Hwang, Gao, & Mattila, 2020), reclamações e clima de serviço (Jerger & Wirtz, 2017), empoderamento de funcionários (Santos, Hernandez, & Leão, 2019), comunicação de recuperação (Vaerenbergh, Larivière, & Vermeir, 2012), a probabilidade do marketing boca a boca (Gelbrich & Roschk, 2010), cenários de duplo desvio (Joireman, Grégoire, Devezer, & Tripp, 2013), lealdade (DeWitt, Nguyen, & Marshall, 2008) e recuperação em serviços online (Odoom, Agbemabiese, & Hinson, 2020). A investigação bibliométrica sobre falha de serviço conduzida por Fouroudi, Kitchen, Marvi, Akarsu e Uddin (2020) dá um bom panorama sobre o tema.

Nos últimos anos, estudos analisaram emoções negativas (Jerger & Wirtz, 2017) e positivas (Valentini, Orsingher, & Polyakava, 2020) de clientes, oriundas da experiência de recuperação de falha de serviço. Há, ainda, poucos estudos sobre cocriação e falha de serviço focando na eficácia das estratégias de recuperação cocriadas onde consumidores e empresas definem a melhor solução juntos (Hazée, Vaerenbergh, & Armirotto, 2017). No entanto, os estudos focados em falhas de serviço causadas por culpa do cliente são escassos. Uma das pesquisas que investigou essas falhas comparando consumidores, funcionários e empresas foi a realizada por Swanson e Hsu (2011), que explorou o efeito da recuperação baseada no locus da causalidade e a severidade da falha de serviço no comportamento boca a boca. Aqui focamos na causa da falha de serviços regidos por contrato, o que significa que existem barreiras para que se faça a troca dos serviços contratados por outra alternativa. Assumimos que os clientes avaliam mais positivamente a empresa e apresentam uma maior intenção de recompra após a solução de uma falha de serviço quando tal falha ocorreu por culpa do cliente do que quando ocorreu por culpa da empresa.

Estudos sobre a atribuição de causa focam nos efeitos observados quando a responsabilidade por um incidente é colocada nas empresas. Não há pesquisas sobre as reações dos clientes quando essa responsabilidade recai sobre eles ou estudos que discutem os impactos da percepção de justiça e das consequências emocionais e comportamentais nesses casos. Sugerimos que, dependendo do *locus* de causa (falha da empresa ou falha do cliente), a justiça percebida e as respostas emocionais e comportamentais serão diferentes. Como o nível de justiça percebida é baseado na experiência anterior dos clientes e pode desencadear diferentes respostas emocionais (Isabella, 2015), acreditamos que uma injustiça percebida evocará raiva (Strizhakova, Tsarenko, & Ruth, 2012). No entanto, se um cliente atribuir a falha a si mesmo, a injustiça percebida será menos intensa e desencadeará menos raiva em comparação com a situação onde a empresa é considerada a responsável pela falha. Portanto, a atribuição de causa pode desempenhar um papel significativo na intensidade das relações dos construtos do modelo.

Assim, são dois os objetivos desse estudo: primeiro, apresentamos um modelo, iniciando com Percepção de Justiça (ou injustiça) a partir de uma falha de serviço, desenvolvido com base

na fundamentação teórica. Esse modelo envolve diferentes construtos, como Raiva, Emoções Negativas, Confiança, Recuperação da Satisfação, Barreira de Mudança e Intenção de Recompra. Em segundo lugar, testamos o modelo completo e comparamos a atribuição de causa como moderador do processo.

Desenvolvemos um modelo de intenção de recompra em base a uma revisão de literatura e o testamos usando a Teoria de Resposta ao Item (TRI). Embora o uso da TRI para um tipo de dado ordinal ainda seja incomum na literatura de marketing, pesquisadores reconheceram sua contribuição para a mensuração de variáveis latentes (Jong & Steenkamp, 2010). Optamos por usar a TRI para testar o modelo proposto porque ele "testa a dificuldade do item" e fornece uma medida mais precisa e confiável em comparação às medidas clássicas que transformam escalas Likert em dados métricos (Embretson & Reise, 2000; Hernani-Merino, Isabella, Vargas, & Mazzon, 2020).

A contribuição deste estudo para a literatura na área de marketing está primeiramente na apresentação de um modelo integrado de intenção de recompra após falha de serviço, com ênfase no momento em que o problema é resolvido. Em segundo lugar, o estudo traz a Teoria da Atribuição de Causalidade à discussão dos modelos de falha de serviço, mostrando que existem diferenças neles de acordo com quem contribui para a falha. A literatura geralmente a investiga as tais falhas na perspectiva da culpa da empresa. Entretanto, os clientes fazem parte do processo de uso e consumo de produtos e serviços e, portanto, é pertinente investigar a falha do ponto de vista da culpa do cliente. Finalmente, a pesquisa usa a TRI no método, o que não é uam prática difundida ou usual nas áreas de marketing ou negócios.

Já na perspectiva do campo da gestão, o estudo ajuda a identificar se a atribuição de causa de uma falha de serviço dirigida a clientes ou empresas levará a impactos mais ou menos significativos nos aspectos confiança, barreira de mudança e intenção de recompra. "Fazer esse tipo de identificação pode ajudar a gerenciar as falhas de serviço que têm os efeitos mais adversos na relação entre o cliente e o prestador de serviço" (Srivastava & Gosain, 2020, p. 107, tradução nossa). Assim, a confiança do cliente no provedor de serviços pode aumentar por meio da valorização do compromisso do provedor e sua capacidade de gerenciar estratégias de retenção para diferentes situações.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

De acordo com Michel (2001, p. 22), "os clientes ficam satisfeitos quando suas expectativas são atendidas". A literatura apresenta fortes evidências empíricas apoiando a noção de que os clientes avaliam os encontros de recuperação em base a sua percepção de justiça (por exemplo, Jung & Seock, 2017; Nikbin, Ismail, Marimuthu, & Armesh, 2012).

A justiça percebida evoca resposta emocional (Isabella, 2015). Lucas (2009) afirmou que as dimensões distributiva e processual da justiça percebida evocam emoções positivas ou negativas. No entanto, espera-se que para a falha de serviço, o primeiro impacto da percepção de justiça leve a uma emoção negativa (Strizhakova et al., 2012).

 CC BY

Existem dois conjuntos principais de pesquisas sobre emoções e percepção de justiça: os estudos que exploram emoções por valência (DeWitt et al., 2008; Kuo & Wu, 2012) e aqueles que exploram emoções específicas/discriminadas, como medo, raiva, felicidade ou tristeza (McColl-Kennedy, Sparks, & Nguyen, 2011). A emoção refere-se ao estado afetivo de um indivíduo, que é específico de um determinado evento ou de seus pensamentos. É uma mudança na excitação do sistema nervoso autônomo que induz expressões faciais específicas e tendências comportamentais (Pham, 2007). A avaliação cognitiva pode desencadear essa mudança especificamente em relação ao objeto ou ato em questão (Lazarus, 1991). A raiva é uma emoção negativa evocada pela percepção de justiça (ou injustiça). Na falha de serviço, a definição de raiva é um estado emocional gerado por emoções de injustiça, ameaça ou uma experiência danosa (Funches, 2011). Se o custo for maior que o ganho, isso pode induzir uma avaliação de "injustiça" (Kuo & Wu, 2012). Para os clientes, a raiva é uma emoção forte que desencadeia comportamentos agressivos, como dizer algo ofensivo ou desejar ferir alguém (a marca ou a empresa) (Bougie, Pieters, & Zeelenberg, 2003; McColl-Kennedy et al., 2011). Este conceito é importante quando se estuda o comportamento e as reações afetivas dos clientes em situações de conflito; portanto, a justiça de uma situação pode se tornar um impulso importante para uma resposta pós-compra e um relacionamento próspero (Isabella, Mazzon, & Dimoka, 2017). Nesse sentido, as emoções são consideradas mediadoras da percepção de justiça e outros construtos relacionados.

Emoções específicas, como raiva, podem produzir uma mistura de emoções, como infelicidade, angústia, ansiedade, frustração ou ódio, que quando agrupadas podem ser chamadas de emoções negativas. Usando topografia funcional, Baumann e Mattingley (2012) mostraram que, quando os participantes experimentavam raiva, algumas áreas cerebrais muito distintas responsáveis pelas emoções se sobrepunham. Eles também reconheceram que a raiva é uma reação à frustração ou bloqueio de meta, e ela "desempenha um papel fundamental na 'ligação' dos processos cognitivos e emocionais" (p. 809, tradução nossa). Portanto, se a raiva vem de uma situação específica, a percepção de injustiça em uma situação de falha de serviço pode evocar emoções discretas – que chamamos de emoções negativas.

A justiça percebida e as emoções negativas afetam a satisfação após uma tentativa de recuperação de uma falha no serviço (Smith, Bolton, & Wagner, 1999). Belén, Vázquez-Casielles e Díaz-Martin (2009) mostraram que a resposta emocional é um mediador da percepção de justiça e satisfação. Kuo e Wu (2012) estudaram um site de compras online e mostraram relações significativas entre justiça percebida, emoções negativas e recuperação da satisfação. Da mesma forma, Schoefer e Ennew (2005) sugeriram que a justiça percebida afeta a satisfação direta e indiretamente através das emoções. Portanto, a justiça percebida tem uma relação positiva com a satisfação, e as emoções negativas a impactam negativamente.

Outra relação bastante estudada e importante para recuperar a satisfação após a falha de serviço é a confiança. Para DeWitt et al. (2008), a avaliação dos clientes sobre o quão justa é uma tentativa de recuperação de serviço influencia a confiança nos prestadores de serviços. Para os autores, a "confiança é afetada pelas percepções da capacidade, integridade e benevolência daquele em que se confia" (DeWitt et al., 2008, p. 272). Confiança é a expectativa de alguém

de que uma outra parte se comportará de acordo com o esperado em uma situação específica. A ocorrência de riscos e incertezas é uma premissa básica para que exista confiança (Elliott & Yannopoulou, 2007). Ela a inclui a predisposição para aceitar riscos com base em expectativas positivas das intenções, comportamento e integridade do outro. Gera cooperação entre parceiros, reduz conflitos, aumenta e mantém o compromisso com os relacionamentos. Consequentemente, exceder ou decepcionar as expectativas dos clientes pode fortalecer ou enfraquecer a confiabilidade dos prestadores de serviços (DeWitt et al., 2008). Portanto, quando os consumidores estão satisfeitos com a empresa, confiam na empresa. Da mesma forma, se houver percepção de justiça na relação entre empresa e consumidor, os consumidores confiarão na empresa.

Para além da relação baseada em confiança entre empresas e clientes e da intenção de recompra considerando tal relação, existe uma barreira que influencia a decisão do cliente de procurar uma outra empresa. Esse elemento é conhecido como barreira de mudança ou custos de mudança (Pick & Eisend, 2013). Ela envolve fatores psicológicos e emocionais, esforços de busca (tempo) e, às vezes, fatores monetários na transação entre o cliente e a empresa (Patterson & Smith, 2003). Jones, Mothersbaugh e Beatty (2000) usaram uma concepção mais ampla onde a barreira de mudança é qualquer fator que torna mais difícil ou caro para um cliente mudar de um fornecedor para outro. A análise do compromisso do cliente em permanecer com um prestador de serviços é independente de quantas ou quais são as barreiras de mudança (Bougie et al., 2003). "A 'mudança' diz respeito a probabilidade de um comprador trocar, demonstrar intenção de trocar e o comportamento real do comprador de trocar para outro vendedor" (Pick & Eisend, 2013, p. 187, tradução nossa). Por exemplo, a percepção de qualidade, customização, personalização ou como a marca trata o cliente podem ser consideradas barreiras de mudança.

Optamos por utilizar o compromisso estabelecido e desenvolvido pelos clientes com um prestador de serviços, que proporciona um benefício de valor superior (Colgate & Lang, 2001). No caso dos serviços de telecomunicações os clientes lidam com vários fatores quando pensam em mudar de operadora, sendo dois deles o afeto que nutrem pela empresa e o relacionamento com ela ao longo do tempo. Para manter os clientes, é comum que as operadoras de telecomunicações ofereçam benefícios especiais, tratamento preferencial ou recompensas. Por exemplo, os provedores podem ofertar aos seus clientes mais antigos telefones celulares gratuitos ou descontos na aquisição de novos aparelhos. Além disso, o mercado de telecomunicações brasileiro – estudado no presente artigo – não apresenta muitos players e, portanto, não dispõe de muitas opções para que os clientes mudem de empresa.

Como mencionado, a falha de serviço faz com que os clientes experimentem sentimentos negativos, que modificam seu nível de satisfação com um serviço. Os níveis de satisfação dos consumidores são influenciados pelos resultados da recuperação do serviço (Oddom et al., 2020). A recuperação do serviço pode ser boa o suficiente para aumentar o nível de satisfação que o cliente tinha anteriormente após experimentar a falha do serviço (Smith et al., 1999), mesmo entre clientes lesados (Oddom et al., 2020). Além disso, respostas emocionais e baixa satisfação podem ser um poderoso preditor de comportamento do cliente e podem ser traduzidas em

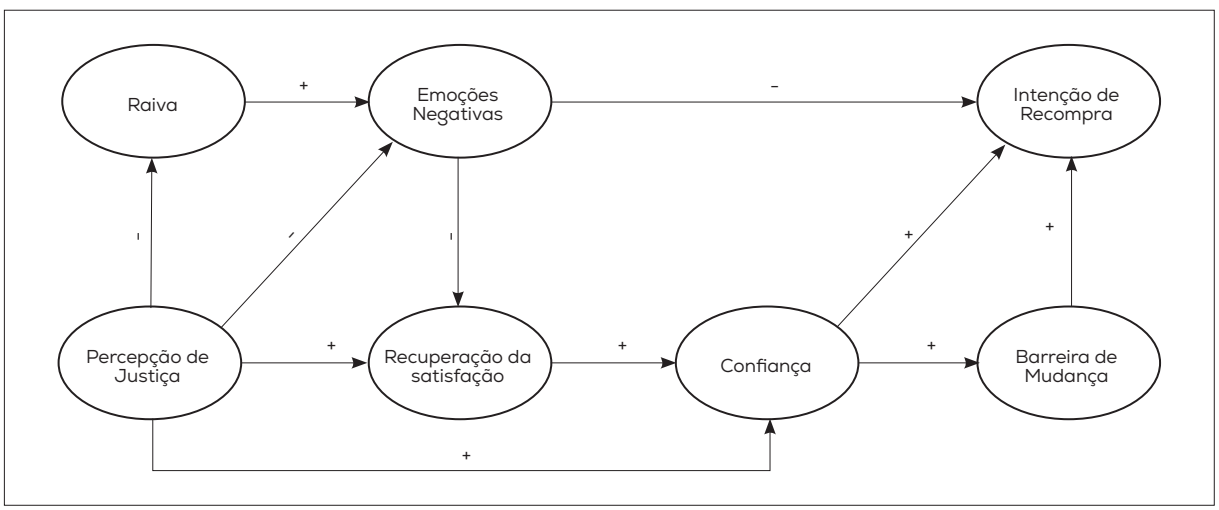
ações negativas, como boca a boca negativo, reclamações, nenhuma intenção de recompra, ou comportamento de troca de provedor (Gelbrich & Roschk, 2010).

Portanto, a recuperação do serviço pode influenciar positiva ou negativamente a decisão dos clientes em trocar de empresa (Colgate & Lang, 2001). Ainda, experiências negativas que refletem a falha de serviço e encontros de serviço desagradáveis são elementos que levam a troca de empresa (Pick & Eisend, 2013). No entanto, se houver recuperação da satisfação – uma solução para o problema, por exemplo – a barreira de mudança tende a ficar mais forte. A confiança na marca pode ser classificada como uma dessas barreiras que evita que clientes abandonem a empresa por outra (Konuk, 2013). Uma vez que as relações entre clientes e marcas ou empresas são consequências da confiança, a manutenção dessas é necessária para ganhar confiança e minimizar, ou eliminar, qualquer incerteza e risco percebidos que manteriam a intenção de recompra de um produto ou continuidade no uso de serviços da mesma empresa (Elliott & Yannopoulou, 2007).

Além disso, a confiança é um antecedente da intenção de compra (Konuk, 2013). A confiança tem um impacto direto e positivo na intenção de compra após a recuperação do serviço. A intenção de recompra é caracterizada pela intenção do cliente de readquirir produtos ou serviços da mesma empresa (Kuo & Wu, 2012). Em uma situação de falha de serviço onde a troca de prestador de serviço pode ser afetada negativamente e onde o relacionamento é rompido, a barreira de mudança influencia positivamente a intenção de recompra (Jones et al., 2000).

Com base na literatura citada anteriormente, foi criado um modelo integrado de intenção de recompra após a resolução da falha de serviço (onde há recuperação da satisfação) e é apresentado na Figura 1.

Figura 1. Sugestão de modelo integrado de intenção de recompra após falha de serviço



Usamos esse modelo para explorar o impacto da atribuição de causa, como demonstrado nas próximas seções.

Atribuição de causa para falha de serviço influenciando o modelo

A atribuição de causa refere-se às percepções das pessoas sobre quem ou o que é responsável por determinados eventos. Ela serve como determinante importante das respostas afetivas e comportamentais dos clientes (Weiner, 1985), que dependem de condições internas ou externas (Weiner, 1980). No contexto de empresa, interno significa dentro da empresa, enquanto externo implica fatores externos a ela. Quando avaliam a situação, os clientes julgam esse *locus* de causa e a necessidade de controle da empresa, definindo a sequência de efeito e comportamento (Weiner, 1985). Em outras palavras, a atribuição de causa para a falha de serviço refere-se a quem causa ou causou a falha. Essa falha pode ter ocorrido realmente ou tratar-se apenas da percepção do cliente (Kelley, 1973).

A causalidade externa pode resultar em raiva, frustração ou simpatia e impactar percepções e comportamentos para com a empresa, embora os efeitos de outros clientes e outras falhas no serviço, geradas pelo cliente, possam impactar em menor grau em comparação com a falha da empresa (Baker & Kim, 2018). De acordo com Swanson e Hsu (2011), no setor de hospitalidade, há um impacto do nível de gravidade da falha e da atribuição do funcionário ou cliente no boca a boca negativo. Portanto, acreditamos que a atribuição de causa modera alguma relação da intenção de recompra integrada após a falha no serviço, objetivo deste trabalho. A seguir, apresentamos oito hipóteses de atribuição de causa como moderadora no modelo integrado.

A percepção de justiça é o primeiro construto do nosso modelo ligado às emoções (raiva e emoções negativas) e à recuperação da satisfação e confiança. Compreensivelmente, um serviço é considerado falho quando não atende às expectativas do cliente (Michel, 2001), e essa quebra da expectativa produz emoções de maior irritação e mais negativas quando a causa é atribuída à empresa e não ao cliente. Quando os consumidores sentem que são tratados de forma injusta, encaram a falha de serviço como algo negativo (Bougie et al., 2003); no entanto, esse sentimento é mitigado quando a causa da falha é atribuída ao próprio cliente.

Consequentemente, espera-se dois resultados: a) quanto menor a percepção de justiça, maior o sentimento de raiva quando a falha é atribuída à empresa e não ao consumidor, e b) quanto menor a percepção de justiça, maior o sentimento de emoções negativas quando a falha é atribuída à empresa e não ao consumidor.

A percepção de justiça também afeta a recuperação da satisfação. Quando clientes apresentam uma percepção de justiça mais apurada, espera-se que a falha de serviço leve a um aumento da insatisfação. Entretanto, quando a falha de serviço acontece em decorrência de uma falha por parte do cliente, este pode desconsiderar a sensação de justiça em relação ao produto ou serviço. Dessa forma, essa insatisfação será mais fraca do que se a falha de serviço ocorresse por causa da empresa. Assim, propomos que quanto menor a percepção de justiça, menor será a recuperação da satisfação principalmente nos casos em que a falha é atribuída à empresa.

 CC BY

H1: A percepção de justiça e recuperação da satisfação será moderada pela atribuição de causa. A percepção de justiça será menor quando a falha for atribuída à empresa e não ao cliente, afetando a recuperação da satisfação com intensidade diferente.

De acordo com a Figura 1, existe uma relação entre a recuperação da satisfação e a confiança. Embora essa relação possa ser positiva, onde maior satisfação aumenta a confiança, não há argumentos para acreditar que a atribuição de causa possa aumentar ou diminuir essa relação. Se a recuperação da satisfação for percebida pelo consumidor como uma responsabilidade da empresa, independentemente de quem seja a falha, o impacto na confiança será o mesmo. Assim, o impacto da recuperação da satisfação na confiança será moderado pela atribuição de causa. Por isso, propomos:

H2: Não há moderação por atribuição de causa entre recuperação da satisfação e confiança.

De acordo com Sparks e Fredline (2007), quando ocorre uma falha de serviço, a avaliação dessa falha é atribuída principalmente ao prestador e não ao cliente principal, já que o cliente culpará quem ele acredita ser o responsável pelo incidente e essa dinâmica pode ganhar destaque. Como os relacionamentos de longo prazo são baseados em confiança, os clientes podem perder um pouco dela ao enfrentar uma falha de serviço (uma perda que pode ser ampliada caso os consumidores não encontrarem uma solução para o seu problema). Eles confiam menos na empresa quando a falha é atribuída a ela, mas não perdem tanto a confiança quando a falha é considerada sua própria. Isso porque, na mente do consumidor, existe a obrigação de encontrar uma solução quando o problema vem da empresa. Assim, acreditamos que quanto menor a Percepção de Justiça, menor a confiança quando a falha é atribuída à empresa e não ao consumidor.

H3: A percepção de justiça e confiança será moderada pela atribuição de causa. A percepção de justiça será menor quando a falha for atribuída à empresa e não ao cliente, afetando a confiança.

Embora clientes lesados possam ter um comportamento negativo em relação às empresas, principalmente quando a falha é atribuída a elas (Swanson & Hsu, 2011), as atribuições do cliente em relação ao processo de recuperação devem ser consideradas (McCollough et al., 2000). Compreensivelmente, o *locus* da atribuição de causa – se na empresa ou no cliente – deve impactar no nível de satisfação; no entanto, o serviço que apresenta problema será sempre negativo, independentemente de quem seja a culpa. Se houver uma recuperação da satisfação por parte da empresa, o nível de emoção negativa pode não a influenciar. Não há razão para acreditar que a atribuição de causa altere a relação entre a percepção de justiça e raiva ou emoção negativa. Entendemos que o fracasso atribuído à empresa ou consumidor irá evocar raiva e emoção negativa (Isabella, 2015; Strizhakova et al., 2012). O processo cognitivo após o

sentimento pode ser alterado pela atribuição de causa, mas a emoção em si ocorrerá em ambas as situações. Por outro lado, a emoção negativa criada pela falha, que afeta a recuperação da satisfação quando processada cognitivamente, pode ser afetada pela atribuição de causa. Portanto, quando a empresa falha, os consumidores ficam mais irritados com a empresa do que consigo mesmos, e essa emoção negativa afeta negativamente a recuperação da satisfação. Portanto:

> H4: As emoções negativas e a recuperação da satisfação serão moderadas pela atribuição de causa. Os consumidores ficarão irritados com a empresa, e também insatisfeitos com o fato de afetarem de maneira diferente a recuperação da satisfação.

Falhas em encontros na prestação de serviços levam a emoções negativas e ao aumento da insatisfação que, quando não recuperada, impulsiona a intenção e as respostas comportamentais dos consumidores (Mattila & Ro, 2008). Funches (2011), investigando a sequência atribuição-afeto-comportamento, observou que os clientes que ficam mais irritados são mais propensos a reclamar e têm menos intenção de recompra quando culpam a empresa pelo fracasso. Portanto, quando a empresa falha, os consumidores ficam mais irritados com ela do que consigo mesmos, e essa atribuição de causa modera a intenção de recompra. Com base nesse raciocínio, espera-se que a emoção negativa seja maior quando a falha for da empresa e não do consumidor, afetando a intenção de recompra.

> H5: As emoções negativas e a intenção de recompra serão moderadas pela atribuição de causa. Os consumidores terão mais emoções negativas quando a falha for atribuída à empresa do que a si mesmos, resultando em menor intenção de recompra.

Como a percepção de justiça, a recuperação da satisfação e, de acordo com nossa proposta, a atribuição de causa afetam a confiança, acreditamos que a falha atribuída à empresa ou ao consumidor impactará de forma diferente a intenção de recompra na empresa e a intenção de mudança. De acordo com Folkes, Koletshy e Graham (1987), a intenção de compra diminui quando os consumidores percebem que a empresa teve responsabilidade nas causas das falhas de serviço, mas pode aumentar quando a empresa não tem essa responsabilidade ou consegue encontrar uma solução para o problema. Por outro lado, se a falha for atribuída ao consumidor, não há razão para que este tenha maior intenção de recompra, principalmente porque sentem-se constrangidos ou culpados pelo fracasso e evitam comprar novamente com o mesmo vendedor.

> H6: A confiança e a intenção de recompra serão moderadas pela atribuição de causa. Os consumidores terão uma maior intenção de recompra se a falha for atribuída à empresa e não a eles mesmos.

Da mesma forma, Mattila e Ro (2008) sugeriram que quando os consumidores atribuem as causas a fatores externos a empresa (como problemas causados por eles próprios), a intenção

 CC BY

de mudar de prestador de serviço diminui. Portanto, esperamos: a) quanto maior a confiança, maior a intenção de recompra, principalmente quando a falha é atribuída à empresa e não ao consumidor, e b) quanto maior a confiança, maior a barreira de mudança, principalmente quando a falha é atribuída ao consumidor e não à empresa.

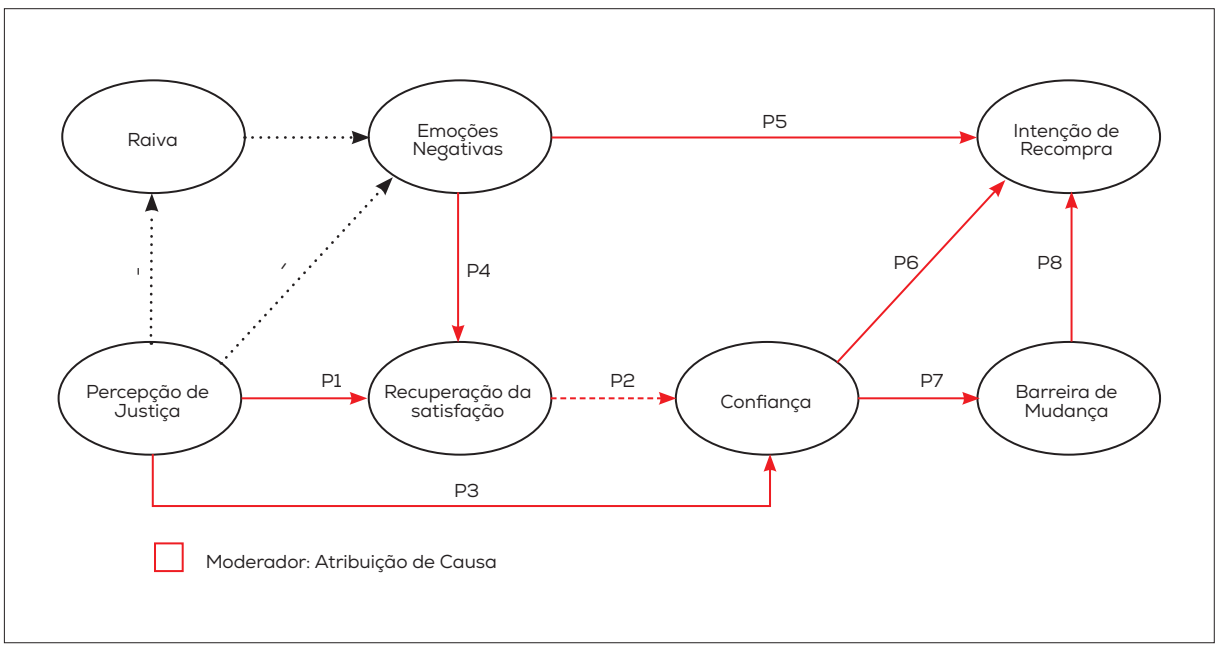
> H7: A relação entre a confiança e a barreira de mudança será moderada pela atribuição de causa. Quando a falha é atribuída à empresa, a barreira de mudança será menor do que quando se trata de uma falha do cliente.

Ao observar que uma falha de serviço atribuída a empresa pode diminuir a confiança, afetar a relação entre empresa e consumidor, e impactar a barreira de mudança, também pode-se considerar que o nível da intenção de troca será afetado pela atribuição de causa, o que, portanto, interferiria na intenção de recompra. Assim, espera-se que quanto maior for a barreira de mudança, maior será a intenção de recompra, principalmente quando a falha é atribuída à empresa e não ao consumidor.

> H8: A relação entre a barreira de mudança e a intenção de recompra serão moderadas pela atribuição de causa. Quando a falha é atribuída à empresa, a barreira de mudança será menor do que se a falha for atribuída ao consumidor.

A Figura 2 apresenta as relações propostas descritas anteriomente.

Figura 2. Proposições de atribuição de causa que afetam o modelo integrado de intenção de recompra após falha de serviço



MÉTODO

Testamos as hipóteses por meio de um questionário aplicado a estudantes universitários na cidade de São Paulo – Brasil. Fizemos contato com o diretor de uma universidade e solicitamos permissão para distribuição do questionário entre alunos em um laboratório de informática. Durante um período de duas semanas, foram coletados 265 questionários preenchidos. O questionário foi apresentado em língua portuguesa, na plataforma Qualtrics.

Antes de aplicarmos o questionário final, realizamos um pré-teste com 20 alunos para verificar os cenários que descrevem a falha de serviço. Algumas alterações foram feitas na versão final, principalmente na sua redação. Os participantes foram instruídos em dois cenários retratando uma situação comum, onde o sinal de seus celulares parou de funcionar, não era possível fazer chamadas e tiveram que contatar a operadora para obter uma solução. Metade dos alunos foi instruída em um cenário onde havia deixado cair o telefone no chão (falha do consumidor), enquanto a outra metade dos participantes deveria considerar que o sinal do telefone parou de funcionar sem motivos específicos (falha da empresa). Posteriormente, solicitamos aos participantes que imaginassem que contataram a operadora de telefonia celular pedindo uma solução para o problema. Todos os participantes do estudo possuíam telefone celular e eram usuários de uma operadora de telecomunicações.

Ao contrário do estudo de Swanson e Hsu (2011), que pediu aos participantes que imaginassem situações de falha no serviço ao manipular sua pesquisa, em nosso trabalho optamos por controlar essas situações de falha. Assim, os participantes foram expostos as situações, expostas no Apêndice A. Esse procedimento também garantiu que a atribuição de causa foi dada ao consumidor ou à empresa e não a um terceiro.

Conforme explorado por Nikbin et al. (2012), que focaram a falha no serviço em telecomunicação móvel na percepção de justiça e na intenção de troca, optamos por testar todo o modelo. As reclamações de falhas no serviço neste setor são uma das maiores do Brasil. De acordo com o Departamento Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon-SP, 2021), os três maiores prestadores de serviços de telecomunicações foram listados nas seis primeiras posições das empresas que mais receberam reclamações no primeiro semestre de 2021.

Os construtos usados nos instrumentos de pesquisa foram traduzidos do inglês para o português, com adaptações à cultura e contexto dos respondentes. Após a leitura do cenário completo, os participantes responderam à escala de raiva (4 itens), escala de emoções negativas (4 itens) adaptada de Schoefer e Ennew (2005) e Schoefer e Diamantopoulos (2008); uma escala de confiança (12 itens), com três dimensões – benevolência, integridade e capacidade – adaptada de Gefen e Straub (2004); uma escala de satisfação (3 itens) adaptada de Kuo e Wu (2012); uma escala de barreira de mudança adaptada (3 itens) de Colgate e Lang (2001); e uma escala de intenção de recompra (3 itens) adaptada de Kuo, Wu e Deng (2009). Todas as escalas foram ancoradas por 1 = "discordo totalmente" e 7 = "concordo totalmente". Os itens para cada escala são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Propriedades dos itens de falha de serviço

Escala	Item
Raiva	(1) Senti raiva do serviço prestado pela minha empresa de telecomunicações (2) Fiquei furioso com o jitter (3) O problema com o atendimento da empresa me deixou com raiva
Emoção negativa	(1) A solução que a empresa me deu me deixou com raiva (2) Fiquei aborrecido com a solução que a empresa me deu (3) Tive um sentimento negativo com o tratamento que a empresa me ofereceu (4) Fiquei insatisfeito com a solução que a empresa me deu
Recuperação da satisfação	(1) Grau de contentamento (após ligar para a empresa) (2) Grau de satisfação (após ligar para a empresa) (3) Grau de felicidade (após ligar para a empresa)
Intenção de recompra	(1) Minha intenção é continuar usando essa empresa prestadora de serviços (2) Eu recomendaria o serviço dessa empresa para meus amigos e parentes (3) Eu poderia adquirir mais serviços dessa empresa se eles me interessarem (4) A probabilidade de continuar a utilizar os serviços dessa empresa é elevada
Barreira de Mudança	(1) Eu uso os serviços dessa empresa porque é a melhor escolha para mim (2) Considero que a qualidade do serviço que essa empresa oferece é superior à qualidade do serviço de outras (3) Passei a gostar mais desse provedor de serviços do que de outros atuando na mesma categoria
Percepção de justiça	(1) O funcionário parecia muito preocupado com o meu problema (2) A empresa reagiu positivamente quando reclamei (3) A solução oferecida pela empresa foi justa
Confiança (Dimensão integridade)	(1) As promessas feitas pela empresa de telecomunicações provavelmente serão confiáveis (2) Não duvido da honestidade dessa empresa (3) Espero que essa empresa cumpra as promessas que fizer (4) Espero que o conselho dado por essa empresa seja seu melhor julgamento
Confiar (Dimensão benevolência)	(1) Espero que essa empresa leve em consideração como suas ações me afetam (2) Espero que as intenções dessa empresa sejam benevolentes (3) Espero que essa empresa coloque os interesses dos clientes antes de seus próprios (4) Espero que essa empresa seja bem intencionada
Confiar (Dimensão competência)	(1) Essa empresa é competente (2) Essa empresa entende o mercado em que atua (3) Essa empresa tem conhecimento sobre telecomunicações (4) Essa empresa sabe prestar um serviço de excelência

Os dados utilizados no presente artigo foram previamente testados por meio da análise mensuração de construto (análise de itens) publicado no *Journal of Business* (Hernani-Merino et al., 2020). Os construtos foram avaliados com base no TTC (teoria do teste clássico), usando a média, estimando o coeficiente alfa de Cronbach para o construto e a correlação item-total, e com base no TRI que estima os parâmetros de discriminação (a) dificuldade (b) por meio do Modelo de Resposta Gradual (MRG), conforme pode ser verificado no estudo. O MRG da TRI (Samejima, 1969) ajudou a estimar os parâmetros e a habilidade (θ) dos respondentes. As análises mostraram que todos os itens da escala são úteis na definição de seus respectivos construtos. As estimativas dos parâmetros de discriminação podem ser vistas na publicação de Hernani-Merino et al, 2020.

Segundo Embretson e Reise (2000) e Bazán, Mazzon e Hernani-Merino (2011), a TRI é uma abordagem moderna e robusta que oferece muitas vantagens na avaliação das propriedades psicométricas de questionários com respostas categóricas em relação às abordagens tradicionais. Entre as principais vantagens, pode-se citar que os modelos de TRI permitem um diagnóstico mais detalhado das características dos itens que foram incluídos no questionário, e estimar com maior precisão as habilidades (traços latentes) considerando funções de resposta que consideram relações não-lineares entre estes e os itens, diferentemente da análise fatorial, que considera apenas relações do tipo linear (Depaoli, Tiemensma, & Felt, 2018). Em particular, o modelo de resposta graduada por TRI utilizado no estudo é especialmente desenhado para aqueles casos em que os questionários incorporam respostas de natureza ordinal.

As validades convergente e discriminante também foram analisadas e mostraram-se adequadas ao modelo. Como resultado, os seis construtos apresentam valores de raiz quadrada da variância média extraída (AVE), ou variação média extraída, superiores aos coeficientes de suas relações com outros construtos, o que indica a existência de validade discriminante. Além disso, todos os sete construtos mostraram que as AVEs estavam acima de 0,75.

Utilizou-se o escore TRI (escore de habilidade), apresentado em Hernani-Merino et al. (2020), como entrada no Smart PLS-SEM para validação de modelos e comparação de grupos.

RESULTADOS

Antes de analisar o modelo completo e posteriormente comparar, por multigrupo, a atribuição de causa, primeiro verificamos se as pessoas em ambas as condições percebiam corretamente a quem atribuir a falha.

Verificação de manipulação

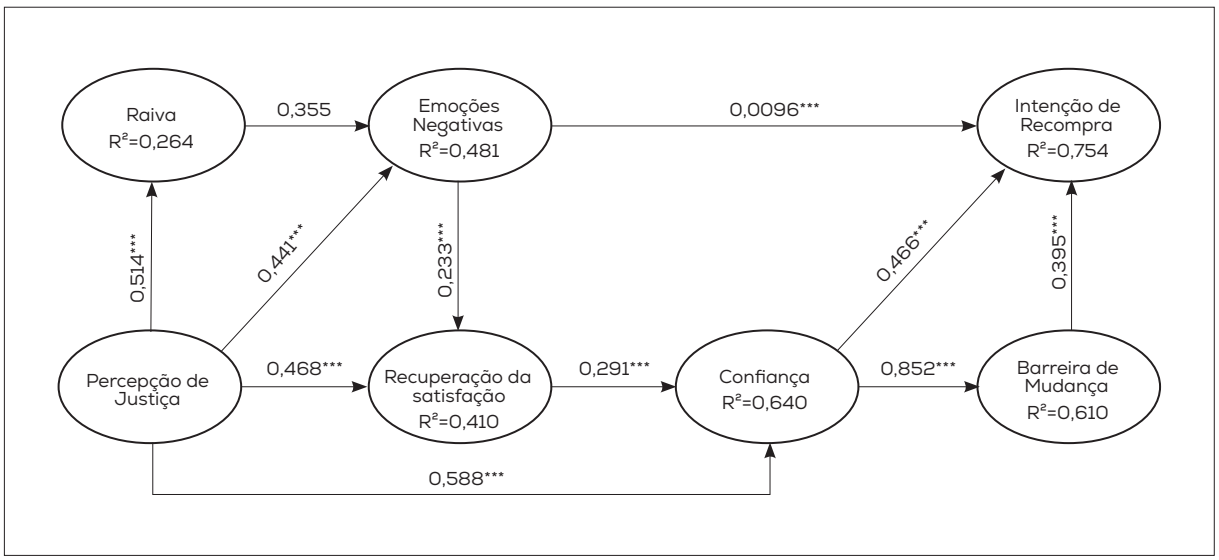
Primeiro, verificamos se os participantes leram a história com atenção e se a entenderam. Além disso, verificamos se a atribuição de causa foi precisa. Para fazer essa verificação de manipulação, ao final do questionário, adicionamos uma pergunta: Na situação imaginada, de quem foi a culpa? Dos 265 participantes, 20 participantes que normalmente deveriam ter respondido que a culpa foi deles por deixar o telefone cair no chão, responderam que a culpa foi da empresa. Além disso, um participante deixou esta pergunta sem resposta. Consequentemente, a análise a seguir foi feita com 244 questionários preenchidos.

Modelo completo de análise de caminho

Analisando o modelo completo, as 11 relações estabelecidas e apresentadas na Figura 1 foram estatisticamente significativas. Das 11, Oito foram estatisticamente significativas em mais de 99,9% do intervalo de confiança ($p < 0,001$). A relação entre emoções negativas e satisfação foi

estatisticamente significativa no nível $p < 0,01$. Além disso, a relação entre emoções negativas e intenção de recompra foi estatisticamente significativa no nível $p < 0,05$. A Figura 3 mostra o valor do caminho, se este é significativo e o valor de R2.

Figura 3. Sugestão de modelo integrado de intenção de recompra após falha de serviço



Aprofundando a análise, há dois tipos de relações: positivas e negativas. Em relação às relações positivas (β positivo), o maior efeito é da confiança na barreira de mudança (0,852). Isso parece indicar que um problema em um dispositivo de telefonia móvel, independente da atribuição de causa, pode gerar desconfiança, derrubando a percepção de intenção de troca e facilitando a migração para outra operadora. Destacamos também o grande efeito na relação de percepção de justiça e confiança (0,588), o que sugere que enfrentar um problema com um dispositivo de telefonia móvel, independentemente da atribuição de causa, pode gerar um grande sentimento de injustiça afetando a confiança na empresa, que parece resultar em afetar a intenção de recompra.

Em relação às relações negativas (β negativo), observamos o forte efeito da percepção de justiça na raiva (-0.514). Em outras palavras, se o cliente percebe a situação como injusta, há um aumento da raiva. Houve também um efeito significativamente negativo na percepção de justiça em emoções negativas. Essa situação sugere que durante a percepção de injustiça por parte dos clientes, as emoções negativas em relação à empresa aumentam, o que parece afetar as decisões futuras de um cliente na escolha de uma operadora ou fornecedor. Analisando o efeito tamanho $f2$, tivemos um grande resultado nas seguintes relações: Percepção de Justiça=>Raiva, Percepção de Justiça=>Confiança e Confiança=>Barreira de Mudança com valores de 0,359, 0,559 e 0,995, respectivamente.

Os resultados mostram que existem bons efeitos em Raiva => Emoção Negativa, Barreira de Mudança => Intenção de Recompra, Percepção de Justiça => Emoção Negativa, Justiça => Recuperação da Satisfação, Recuperação da Satisfação => Confiança e Confiança => Intenção de Recompra com valores de 0,178, 0,248, 0,276, 0,227, 0,146 e 0,237, respectivamente. Finalmente,

um pequeno efeito foi encontrado em Emoção Negativa=>Intenção de Recompra e Emoção Negativa=>Satisfação com valores de 0,056 e 0,056, respectivamente.

Análise Comparativa Multigrupo

Para investigar o efeito da atribuição de causa na intenção de recompra após uma falha no serviço, usamos uma análise comparativa multigrupo. Para avaliar se os coeficientes de caminho são iguais entre as falhas atribuídas à empresa e ao cliente em ambos os cenários, utilizou-se a análise multigrupo PLS-SEM. Apresentamos os resultados do caminho do modelo onde o moderador comparou os dados sobre de quem era a falha para facilitar a análise.

Comparando se a atribuição de causa pode influenciar o modelo quando um problema não é resolvido, seis relações (coeficientes de caminho) de oito hipóteses foram estatisticamente significativas nos dois grupos. A Tabela 1 apresenta os resultados da comparação da atribuição de causa (cliente ou empresa).

Tabela 1. Comparativo dos caminhos

Propósito	Relação de Caminho	Culpa do Cliente		Culpa da Empresa		Diferença de Grupo	
		Path	StErr	Path	StErr	t-value	p-value
--	RA=>EN	0,294	0,148	0,134	0,15	0,431	0,466
--	JU=>RA	-0,322	0,163	-0,306	0,107	0,124	0,93
--	JU=>EN	-0,462	0,128	-0,273	0,132	0,906	0,325
P1	JU=>RS	0,615	0,154	0,291	0,094	0,772	**0,057**
P2	RS=>CO	0,38	0,115	0,487	0,089	1,221	0,456
P3	JU=>CO	0,553	0,104	0,229	0,115	0,569	**0,05**
P4	EN=>RS	0,099	0,159	-0,002	0,14	1,111	0,64
P5	EN=>IR	-0,31	0,084	-0,018	0,089	3,85	,024*
P6	CO=>IR	-0,014	0,16	0,409	0,104	1,701	,021*
P7	CO=>BT	0,972	0,132	0,542	0,099	1,361	,009**
P8	BT=>IR	0,762	0,127	0,493	0,099	1,428	**0,093**

Nota: **apenas negrito: p < 0,10**; *p < 0,05; **p < 0,01; ***p <,001

RA: Raiva; EN: Emoção Negativa Geral; RS: Recuperação da Satisfação; IR: Intenção de Recompra; BT: Barreira de Mudança; JU: Justiça; CO: Confiança.

A hipótese H1 apresentou diferença entre os dois grupos para a percepção de justiça impactando na recuperação da satisfação ($\Delta = 0{,}324$), nesse caso, quando a falha foi atribuída ao cliente, o β foi maior do que quando a falha foi atribuída à empresa. Os consumidores parecem ter maior recuperação da satisfação quando a falha é atribuída a eles e não à empresa.

 CC BY

Como previmos, o impacto da recuperação da satisfação na confiança não é moderado pela atribuição de causa (H2). Não há diferença entre os grupos ($p < 0,456$), com $\Delta = 0,107$. Portanto, é improvável que a recuperação da satisfação defina o impacto na confiança, independentemente de a falha ser atribuída à empresa ou ao consumidor. Ou seja, se a satisfação for recuperada, aumentará a confiança na empresa; porém, se não for recuperada, a relação entre empresa e consumidor se tornará mais frágil.

Outro caminho significativo foi a percepção da justiça impactando na confiança (H3). Neste caso, coincidentemente, o Beta foi diferente em 0,324 ($p<0,05$). O que significa que quando a falha é atribuída ao consumidor, sua Percepção de Justiça impacta mais na confiança do que se for atribuída à empresa. Quando a empresa é percebida como justa, a confiança dos clientes nela aumenta – quando fracasso é atribuído a ela, e não ao cliente.

Em relação ao impacto das emoções negativas na recuperação da satisfação (H4), não há diferença em nenhuma das situações. A atribuição de causa não afeta essa relação ($p < 0,64$). O resultado indica que não há moderação. Explicações alternativas serão apresentadas na discussão.

O caminho entre a emoção negativa e a intenção de recompra (H5) é moderado pela atribuição de causa. A diferença entre os caminhos é de 0,292 e é significativa com 95% de confiança. O impacto das emoções negativas na intenção de compra é maior quando o fracasso é atribuído ao cliente e não à empresa. Isso significa que quando a emoção negativa é menor (falha do cliente), a probabilidade de recompra aumenta.

A confiança afeta a intenção de recompra (H6) e a barreira de mudança (H7) e, como os dados sugerem, é moderada pela atribuição de causa. De acordo com os dados, quando a falha é atribuída ao consumidor, a confiança influenciará de forma limitada a intenção de recompra ($\beta = -.014$) do que quando a falha é atribuída à empresa ($\beta = .409$), $\Delta = 0,423$. Da mesma forma, quanto maior a confiança, maior a barreira de mudança, especialmente quando a falha é atribuída ao consumidor ($\beta = 0,972$) e não à empresa ($\beta = 0,542$), $\Delta = 0,430$.

Por fim, o efeito da barreira de mudança e da intenção de recompra (H8) foi moderado pela atribuição de causa. Neste caso, o intervalo de confiança foi de 90%, e mostrou que quando a falha for atribuída ao consumidor, a barreira de mudança afetará mais a intenção de recompra (= 0,762), do que quando a falha for atribuída à empresa ($\beta = 0,439$), $\Delta = 0,323$.

DISCUSSÃO

A falha de serviço é um problema crítico para as empresas porque é mais barato manter os clientes satisfeitos do que alcançar e adquirir novos clientes. Identificamos uma carência na literatura quanto a estudos sobre situações em que a falha de serviço era atribuída ao cliente. Assim, esse estudo investigou o modelo de intenção de recompra - quando há satisfação de recuperação (ou seja, o problema é resolvido) - baseado na falha de serviço quando a atribuição de causa influencia o modelo. Primeiro propusemos um modelo começando com a percepção de justiça em uma situação de falha de serviço. Nesse modelo, foram utilizados os seguintes construtos: Raiva, Emoções Negativas, Recuperação da Satisfação, Confiança, Barreira de Mudança e

Intenção de Recompra. Posteriormente, comparamos os modelos usando a atribuição causal como moderador. Com base na TRI, seguida de uma análise de estrutura (PLS-SEM) e da análise multigrupo para avaliar os moderadores, a maioria das nossas hipóteses foram suportadas.

A atribuição de causa indica um impacto diferente na recuperação da satisfação, confiança e, consequentemente, impactos como barreiras de mudança e intenção de recompra. Simultaneamente, os resultados mostram que a emoção negativa evocada pela atribuição de causa não altera a recuperação da satisfação, e por sua vez, esta não altera a percepção de confiança. Uma explicação de por que não há efeito de atribuição de causa na relação de emoção negativa e recuperação da satisfação é que em ambas as situações (falha da empresa ou falha do consumidor) surgirão sentimentos negativos. Em relação à moderação entre recuperação da satisfação e confiança, como previsto, não há motivos para acreditar nela. Se a recuperação da satisfação for atribuída ao consumidor como uma responsabilidade da empresa – uma vez que o consumidor responsabilizará a empresa pelo mau serviço ou produto, independentemente de quem seja a falha – o impacto na confiança será o mesmo.

No entanto, não importando de quem seja a culpa, as empresas devem ter cuidado com a relação de confiança, pois se a culpa é da empresa, as expectativas do consumidor são muito maiores, e a empresa cria um paradoxo de satisfação do serviço. Em nosso modelo, é importante criar uma barreira de troca emocional "mais alta" para manter os clientes em uma situação de serviço de longo prazo. Quando os clientes fazem com que os produtos sejam defeituosos ou causem uma possível falha no serviço e a empresa ainda consegue resolver seus problemas, sua relação de confiança aumenta ou fortalece consideravelmente a barreira de mudança emocional em comparação com quando a falha é atribuída à empresa. A emoção negativa não impacta a recuperação da satisfação com a empresa, mas impacta a intenção de recompra; portanto, níveis mais baixos de emoções negativas (como o causado pelo fracasso do consumidor) têm impacto (Funches, 2011).

Este estudo contribui consideravelmente para o campo da gestão de várias maneiras. Primeiramente, com base no modelo proposto, podemos observar a importância da confiança e da barreira de mudança na intenção de recompra. Em segundo lugar, o modelo mostra que as emoções dos consumidores influenciam a intenção de recompra, provando que é importante evitar a negatividade. Terceiro, a identificação de diferenças ao comparar os grupos permite a produção de estratégias específicas de retenção de clientes para as diferentes situações exploradas. Quarto, as empresas poderiam desenhar fluxogramas para que os procedimentos dos funcionários atuem de forma proativa e forneçam soluções para reclamações de problemas, dependendo da causa ou de como ocorreram. Tais medidas poderiam manter a relação empresa-cliente. Quinto, as empresas devem fortalecer sua fidelidade aos consumidores; uma opção é baseada em programas de fidelidade e outra é surpreendê-los com um paradoxo de recuperação de serviços, mesmo quando a falha é atribuída ao consumidor. Essas ações minimizam os sentimentos negativos dos clientes e aumentam seu nível de confiança na empresa.

Além disso, discute se a cocriação na busca de soluções para os consumidores após uma falha no serviço (Hazée et al., 2017) e mesmo a cocriação no desenvolvimento ou uso de produtos devem ser impulsionadas pelas empresas. Especificamente, nos pareceu, mediante aos dados,

 CC BY

que o envolvimento dos consumidores na falha do serviço aumenta a barreira de mudança, diminuindo a intenção de mudar de empresa. Portanto, se o consumidor participa do processo de produção do produto ou serviço e até mesmo da solução para o serviço de vendas, nos parece que a confiança e fidelização do consumidor na empresa será maior do que se ele apenas recebesse o produto ou solução prontos.

As limitações deste estudo são as seguintes. Primeiro, nosso modelo não mostrou todas as possíveis relações (consequências) que a atribuição de causa e a justiça distributiva poderiam influenciar. Focamos nos mais importantes e no moderador, a atribuição de causa. Em segundo lugar, neste estudo, a atribuição de causa não foi uma emoção, mas sim, manipulada. Muitos níveis de raiva ou emoções negativas podem impactar com mais intensidade do que o modelo proposto. Terceiro, nossa amostra compreendeu grupos específicos e estudantes de graduação de um país latino-americano. Consequentemente, a amostra pode representar algumas culturas específicas e outras não, portanto não deve ser generalizada. Quarto, criamos uma situação específica para o estudo – uma falha no serviço de telecomunicações. O uso de outros campos pode gerar resultados diferentes. Finalmente, é desejável a replicação e extensão com outros métodos e variáveis através de outros setores. Cenários de desvio duplo e memória de longo prazo também podem ser incluídos em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

Azemi, Y., Ozuem, W., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2019). An exploration into the practice of online service failure and recovery strategies in the Balkans. *Journal of Business Research*, *94*, 420-431. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.08.035

Baker, M. A., & Kim, K. (2018). Other customer service failures: emotions, impacts, and attributions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *42*(7), 1067-1085. doi: 10.1177/1096348016671394

Baumann, O., & Mattingley, J. B. (2012). Functional topography of primary emotion processing in the human cerebellum. *NeuroImage*, *61*(4), 805-811. doi: 10.1016/j.neuroimage.2012.03.044

Bazán, J. L., Mazzon, J. A., & Hernani-Merino, M. (2011). Classificação de modelos de resposta ao item policotômicos com aplicação ao marketing. *Revista Brasileira de Estatistica*, *72*(235), 7-40. Recuperado de https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-brasileira-de-estatistica/articulo/classificacao-de-modelos-de-resposta-ao-item-policotomicos-com-aplicacao-ao-marketing

Belén, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, *62*, 775-781. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.09.015

Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *31*(4), 377-393. doi: 10.1177/0092070303254412

Colgate, M., & Lang, B. (2001). Switching barriers in consumer markets: An investigation of the financial services industry. *Journal of Consumer Marketing*, *18*(4), 332-347. doi: 10.1108/07363760110393001

Depaoli, S., Tiemensma, J., & Felt, J. M. (2018). Assessment of health surveys: Fitting a multidimensional graded response model. *Psychology, Health & Medicine*, *23*(1), 1299-1317. doi: 10.1080/13548506.2018.1447136

Departamento Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor. (2021). *Coordenadoria de Defesa do Consumidor – Procon paulistano*. Disponível em: https://sistemas.procon.sp.gov.br/ rank_estadual/ Ranking_50_mais_%20jan_ago_2021.pdf

DeWitt, T., Nguyen, D. T., & Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. *Journal of Service Research*, *10*(3), 269-281. doi: 10.1177/1094670507310767

Elliott, R., & Yannopoulou, N. (2007). The nature of trust in brands: A psychosocial model. *European Journal of Marketing*, *41*(9/10), 988-998. doi: 10.1108/03090560710773309

Embretson, S. E., & Reise, S. P. (2000). *Item response theory for psychologists*. New Jersey, USA: Psychology Press.

Folkes, V. S., Koletsky, S., Graham, J. L. (1987). A field study of causal inferences and consumer reaction: The view from the airport. *Journal of Consumer Research*, *13*(4), 534-539. doi: 10.1086/209086

Fouroudi, P., Kitchen, P. J., Marvi, R., Akarsu, T. N., & Uddin, H. (2020). A bibliometric investigation of service failure literature and a research agenda. *European Journal of Marketing*, *54*(10), 2575-2619. doi: 10.1108/EJM-07-2019-0588

Funches, V. (2011). The consumer anger phenomena: Causes and consequences. *Journal of Services Marketing*, *25*(6), 420-428. doi: 10.1108/08876041111161014

Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-products and e-services. *Omega*, *32*(6), 407-424. doi: 10.1016/j.omega.2004.01.006

Gelbrich, K., & Roschk, H. (2010). A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research*, *14*(1), 24-43. doi: 10.1177/1094670510387914

Hazée, S., Vaerenbergh, Y. Van, & Armirotto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, *74*, 101-109. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.01.014

Hernani-Merino, M. N., Isabella, G., Vargas, E. G. T., & Mazzon, J. A. (2020). Recovery satisfaction construct and construct-related: Assessment measurement from item response theory. *Journal of Business*, *11*(1), 2-13. doi: 10.21678/jb.2019.1137

Hwang, Y., Gao, L., & Mattila, A. S. (2020). What recovery options to offer for loyalty reward program members: Dollars vs. miles?. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102496. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102496

Isabella, G. (2015). *Hedonic and utilitarian purchases and construal level theory in the perception of justice and price fairness: behavioral and physiological perspectives* (Doctoral thesis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo).

Isabella, G., Mazzon, J. A., & Dimoka, A. (2017). Impacts of product type and representation type on the perception of justice and price fairness. *Journal of Business Research*, *81*, 203-211. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.10.031

Jerger, C., & Wirtz, J. (2017). Service employee responses to angry customer complaints: The roles of customer status and service climate. *Journal of Service Research*, *20*(4), 362-378. doi:10.1177/1094670517728339

Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B., & Tripp, T. M. (2013). When do customers offer firms a "second chance" following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing*, *89*(3), 315-337. doi:10.1016/j.jretai.2013.03.002

Jones, M. A, Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, *76*(2), 259-274. doi: 10.1016/S0022-4359(00)00024-5

Jong, M. G. De, & Steenkamp, J.-B. (2010). Finite mixture multilevel multidimensional ordinal IRT models for large scale cross-cultural research. *Psychometrika*, *75*(1), 3-32. doi: 10.1007/s11336-009-9134-z

Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *37*, 23-30. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.01.012

Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, *28*(2), 107. doi: 10.1037/h0034225

Konuk, F. A. (2013). The role of perceived justice in building brand trust. *International Journal of Marketing Studies*, *5*(2), 154-164. doi: 10.5539/ijms.v5n2p154

Kuo, Y.-F., & Wu, C.-M. (2012). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management*, *32*(2), 127-138. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.001

Kuo, Y.-F., Wu, C.-M., & Deng, W.-J. (2009). The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services. *Computers in Human Behavior*, *25*(4), 887-896. doi: 10.1016/j.chb.2009.03.003

Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *The American Psychologist*, *46*(8), 819-834. doi: 10.1037/0003-066x.46.8.819

Lucas, T. (2009). Justifying outcomes versus processes: Distributive and procedural justice beliefs as predictors of positive and negative affectivity. *Current Psychology*, *28*(4), 249-265. doi:10.1007/s12144-009-9066-x

Mattila, A. S., & Ro, H. (2008). Discrete negative emotions and customer dissatisfaction responses in a casual restaurant setting. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *32*(1), 89-107. doi:10.1177/1096348007309570

McColl-Kennedy, J. R., Sparks, B. A., & Nguyen, D. T. (2011). Customer's angry voice: Targeting employees or the organization? *Journal of Business Research*, *64*(7), 707-713. doi:10.1016/j.jbusres.2010.08.0

McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, *3*(2), 121-137. doi:10.1177/109467050032002

Michel, S. (2001). Analyzing service failures and recoveries: A process approach. *International Journal of Service Industry Management*, *12*(1), 20-33. doi:10.1108/09564230110382754

Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., & Armesh, H. (2012). Perceived justice in service recovery and switchingintention.*ManagementResearchReview*,*35*(3/4),309-325.doi:10.1108/01409171211210181

Odoom, R., Agbemabiese, G. C., & Hinson, R. E. (2020). Service recovery satisfaction in offline and online experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, *38*(1), 1-14. doi:10.1108/mip-09-2018-0422

Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, *79*(2), 107-120. doi:10.1016/s0022-4359(03)00009-5

Pham, M. T. (2007). Emotion and rationality: A critical review and interpretation of empirical evidence. *Review of General Psychology*, *11*(2), 155-178. doi:10.1037/1089-2680.11.2.155

Pick, D., & Eisend, M. (2013). Buyers' perceived switching costs and switching: A meta-analytic assessment of their antecedents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *42*(2), 186-204. doi:10.1007/s11747-013-0349-2

Samejima, F. (1969). Estimation of latent ability using a response pattern of graded scores. *Psychometrica Monograph*, *17*, 1-100. doi:10.1002/j.2333-8504.1968.tb00153.x

Santos, J. B., Hernandez, J. M., & Leão, W. (2019). Do recovery processes need empowered frontline employees?. *International Journal of Operations & Production Management*, *39*(11), 1260-1279. doi:10.1108/ijopm-12-2018-0745

Schoefer, K., & Diamantopoulos, A. (2008). The role of emotions in translating perceptions of (in)justice into postcomplaint behavioral responses. *Journal of Service Research*, *11*(1), 91-103. doi:10.1177/1094670508319091

Schoefer, K., & Ennew, C. (2005). The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. *Journal of Services Marketing*, *19*(5), 261-270. doi:10.1108/08876040510609880

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, *36*(3), 356-372. doi:10.2307/3152082

Sparks, B., & Fredline, L. (2007). Providing an explanation for service failure: Context, content, and customer responses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *31*(2), 241-260. doi:10.1177/1096348006297292

Srivastava, M., & Gosain, A. (2020). Impact of service failure attributions on dissatisfaction: Revisiting attribution theory. *Journal of Management Research*, *20*(2), 99-112. Recuperado de https://indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:jmr&volume=20&issue=2&article=003

Strizhakova, Y., Tsarenko, Y., & Ruth, J. A. (2012). "I'm mad and I can't get that service failure off my mind": Coping and rumination as mediators of anger effects on customer intentions. *Journal of Service Research*, *15*(4), 414-429. doi:10.1177/1094670512443999

Swanson S. R., & Hsu, M. K. (2011). The effect of recovery locus attributions and service failure severity on word-of-mouth and repurchase behaviors in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *35*(4), 511-529. doi:10.1177/1096348010382237

 CC BY

Vaerenbergh, Y. Van, Larivière, B., & Vermeir, I. (2012). The impact of process recovery communication on customer satisfaction, repurchase intentions, and word-of-mouth intentions. *Journal of Service Research*, *15*(3), 262-279. doi:10.1177/1094670512442786

Valentini, S., Orsingher, C., & Polyakova, A. (2020). Customers' emotions in service failure and recovery: A meta-analysis. *Marketing Letters*, *31*(2), 199-216. doi:10.1007/s11002-020-09517-9

Weiner, B. (1980). A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior: An analysis of judgments of help-giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 186-200. doi:10.1037/0022-3514.39.2.186

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. doi:10.1037/0033-295x.92.4.548

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Giuliana Isabella, Martin Hernani-Merino, José Afonso Mazzon e Daniel Kuster trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Giuliana Isabella. A coleta de dados foi realizada pelo Daniel Kuster. Participaram da análise de dados Martin Hernani-Merino, Enver Tarazona e Giuliana Isabella. Todos os autores participaram da redação e revisão final do manuscrito.

ARTIGOS

Submetido 22-12-2020. Aprovado 07-03-2022
Avaliado pelo sistema double blind review. Editora Associada convidada: Marisa Eboli
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220606x

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: EFEITO NOS RESULTADOS

Stakeholder management and project management office: effect on project results

Gestión de Stakeholders y Oficina de Gestión de Proyectos: Efecto en los resultados

Roque Rabechini Jr.[1] | rabechinijr@gmail.com| 0000-0002-6277-6571
Eddy Alberto Morris Abarca[2] | emorris@esan.edu.pe | 0000-0002-8689-5831
Nestor U. Salcedo[2,3] | nsalcedo@esan.edu.pe | 0000-0002-7253-3581
Cesar Jhonnatan P. Horna Saldaña[2] | chorna@esan.edu.pe | 0000-0002-8724-4694
Danielle Cruz Paiva[1] | danielle.cruzpaiva@gmail.com | 0000-0002-3865-4283

[1]Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos, São Paulo, SP, Brasil
[2]University ESAN, Graduate School of Business, Lima, Peru
[3]Universitat Autònoma de Barcelona, Department of Business, Barcelona, Espanha

RESUMO

Uma vez que stakeholders de projetos afetam seus resultados, o gerenciamento desses atores deve ser considerado uma atividade relevante no gerenciamento de projetos. Somado a essa evidência, este estudo reconhece que os resultados de projetos podem ser incrementados quando há o apoio de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Assim, busca-se analisar a influência positiva do gerenciamento de stakeholders nos resultados dos projetos, especificamente na probabilidade de sua conclusão dentro de prazos e custos previstos, considerando o efeito moderador do apoio de EGPs. Para isso, o estudo apresenta um modelo conceitual validado por regressão logarítmica, usando dados coletados em pesquisa do tipo survey respondida por 216 professionais experientes da área de gerenciamento de projetos e que estudam o tema em cursos de pós-graduação. Os resultados indicam que o gerenciamento de stakeholders melhora os resultados de projetos e confirmam que o EGP aprimora a influência desse tipo de gerenciamento nos resultados. Como contribuição, a pesquisa reforça o gerenciamento de stakeholders e o apoio de EGPs como elementos-chave para o sucesso no gerenciamento de projetos. A amostragem foi suficiente para a replicabilidade da pesquisa, contudo restringiu-se a profissionais que vivem no Peru. Portanto, estudos futuros podem buscar alcançar uma população mais ampla.

Palavras-chave: *gerenciamento prescritivo de stakeholders, gerenciamento relacional de stakeholders, escritório de gerenciamento de projetos, resultados de projetos.*

ABSTRACT

Managing stakeholders is relevant for project management, as they affect project results. Likewise, the support of a Project Management Office (PMO) improves these results. This study analyzes the positive influence of stakeholder management on project results, specifically on the likelihood of concluding projects within the predicted time and cost, together with the moderating effect of PMOs. A conceptual model was validated through logistic regression, with data collected through a survey responded by 216 experienced professionals studying in graduate programs on project management. Findings indicate stakeholder management improves project results in terms of time and cost and confirm PMO enhances the influence of stakeholder management on these results. As its contribution, the study reinforces stakeholder management and PMO as key elements for successful project management. Sampling was sufficient for research replicability but restricted to professionals of project management living in Peru. Thus, future studies could target a broader population.

Keywords: *prescriptive stakeholder management, relational stakeholder management, project management office, project results.*

RESUMEN

La gestión de stakeholders es relevante para la gestión de proyectos, ya que afectan los resultados del proyecto. Asimismo, el apoyo de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) también mejora estos resultados. Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia positiva de la gestión de stakeholders en los resultados del proyecto, específicamente en la probabilidad de concluir los proyectos en tiempo y costo, junto con el efecto moderador de la PMO. Se validó un modelo conceptual mediante regresión logística, con 216 encuestados. Los hallazgos indican que la gestión de stakeholders mejora los resultados del proyecto, en términos de tiempo y costo, y confirman que la PMO mejora la influencia de la gestión de stakeholders en estos resultados. Como contribución, el estudio refuerza la gestión de stakeholders y PMO como elementos clave para una exitosa gestión de proyectos. Asimismo, el muestreo fue suficiente para la replicabilidad de la investigación, restringida a los profesionales del proyecto que viven en Perú. Por lo tanto, los estudios futuros podrían apuntar a una población más amplia.

Palabras clave: *gestión prescriptiva de stakeholders, gestión relacional de stakeholders, oficinas de gestión de proyectos, resultados del proyecto.*

INTRODUÇÃO

O gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*) dos projetos têm chamado a atenção de profissionais e acadêmicos após a inclusão desse item como uma área de conhecimento no Guia PMBoK (guia do conhecimento em gerenciamento de projetos) em 2013 (Project Management Institute [PMI], 2017). Autores como Maddaloni e Davis (2017), Littau, Jujagiri e Adlbrecht (2010), Rose e Schlichter (2013) e Saad, Zahid e Muhammad (2020) argumentam que o gerenciamento de stakeholders tem um papel importante para o alcance dos resultados dos projetos. Entretanto, o engajamento desses atores não é uma tarefa fácil, e existem ainda muitos outros fatores que contribuem para que os projetos tenham melhores resultados como, por exemplo, o apoio de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) – estruturas que potencializam resultados de projetos e negócios (Aubry, 2015).

Stakeholders são indivíduos ou organizações que afetam ou são afetados pelos resultados de um projeto (Aaltonen & Kujala, 2016; Freeman, 1984; Mitchell, Agle e Wood, 1997). Enquanto alguns estudos procuram entender quem são os stakeholders e quais são as técnicas para determinar como distribuir a atenção do projeto entre esses atores (Aaltonen & Kujala, 2016; Mitchell et al., 1997; Olander & Landin, 2005), outros pesquisam como entender as expectativas dos stakeholders para facilitar seu engajamento (Chow & Leiringer, 2020; Maddaloni & Davis, 2018; Oliveira & Rabechini, 2019).

A abordagem prescritiva ao gerenciamento de stakeholders identifica-os nos projetos e observa seus vários atributos para avaliar quais seus interesses (Aladpoosh, Shaharoun, & Saman, 2012; Oliveira & Rabechini, 2019) e para definir estratégias de como engajá-los (Yang & Shen, 2015). Classicamente, o modelo de saliência caracteriza a relação entre o stakeholder e a organização, no que se refere ao seu poder de influência, a legitimidade de seu relacionamento e a urgência de suas reivindicações (Mitchell et al., 1997). Uma perspectiva diferente, no entanto, avalia a influência dos stakeholders com base em seus conhecimentos, habilidades sociais, recursos financeiros e poder externo (Aragonés-Beltrán, García-Melón, & Montesinos-Valera, 2017).

Complementarmente, a abordagem relacional do gerenciamento de stakeholders debate como a comunicação e os relacionamentos facilitam o alinhamento de metas (Aladpoosh et al., 2012; Oliveira & Rabechini, 2019). Alguns autores argumentam que a comunicação eficaz favorece as relações de confiança (Chow & Leiringer, 2020; Ika & Donnelly, 2017), bem como advogam que stakeholders devem ser ouvidos sobre os objetivos e decisões dos projetos desde os estágios iniciais (Brunet & Forgues, 2019; Maddaloni & Davis, 2017). Ambas as abordagens são relevantes para que um, gerenciamento bem-sucedido entenda e satisfaça as necessidades dos stakeholders (Yang & Shen, 2015) e melhore os resultados dos projetos (Bourne, 2015; Maddaloni & Davis, 2018), que podem ser medidos em termos de prazo e custo.

Estudos sobre os EGPs também discutem a questão dos stakeholders, uma vez que os escritórios facilitam a interação e o relacionamento desses atores (Pemsel & Wiewiora, 2013; Sergeeva & Ali, 2020), influenciando os resultados obtidos no projeto (Müller, Glückler, & Aubry, 2013) em termos de prazo e custo. Entre as várias atividades do EGP (Dai & Wells, 2004; Müller et al., 2013)

estão aquelas relacionadas ao gerenciamento de stakeholders – por exemplo, auxiliar um projeto na realização de uma função mais especializada (Müller et al., 2013) – e ao gerenciamento da transferência de conhecimento (Sergeeva & Ali, 2020).

Apesar da literatura sobre o gerenciamento de stakeholders estabelecer que essa atividade contribui para melhorar os resultados de projetos (Bourne, 2015; Davis, 2016; Eskerod & Vaagaasar, 2014; Karlsen, Græe, & Massaoud, 2008; Maddaloni & Davis, 2018), não há estudos medindo tal influência (em termos de prazo e custo, por exemplo). Da mesma forma, autores como Pemsel e Wiewiora (2013) e Sergeeva e Ali (2020) argumentam que o EGP apoia o gerenciamento de stakeholders, embora não haja estudos medindo a influência desses escritórios na relação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados de projetos. Assim, duas questões de pesquisa são formuladas para abordar essas lacunas.

> *Q1: Qual é a influência do gerenciamento de stakeholders na probabilidade de concluir projetos dentro do prazo e custo previstos?*
>
> *Q2: Qual a influência do EGP na relação entre o gerenciamento de stakeholders e a probabilidade de conclusão de projetos dentro do prazo e custo previstos?*

Por meio de pesquisa quantitativa, este estudo tem como objetivo analisar a influência positiva do gerenciamento de stakeholders nos resultados dos projetos, especificamente na probabilidade de conclusão deles dentro do prazo e custo previstos, juntamente com o efeito moderador dos EGPs. Uma vez que estudos no campo das ciências sociais que testam dados binários têm ganhado relevância (Agresti, 2019), este estudo adotou o método *survey*, buscando respostas de um grupo de profissionais experientes da área de gerenciamento de projetos, que estudam o tema em cursos de pós-graduação. Os participantes foram perguntados se os projetos nos quais estiveram envolvidos foram concluídos dentro de prazos e custos previstos, como uma forma de avaliar os resultados dos projetos.

Sabe-se que o gerenciamento de stakeholders influencia muito mais do que o prazo e o custo dos projetos. Por exemplo, Vuorinen e Martinsuo (2019) entendem que os stakeholders influenciam quatro dimensões dos projetos: comunicação, reclamações, autoridade para tomada de decisão e supervisão. Independentemente disso, este estudo foca na influência do gerenciamento dos stakeholders nos resultados para verificar a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e custo previstos.

Apresenta-se aqui uma estrutura teórica que conecta o gerenciamento de stakeholders e os resultados dos projetos, e que relaciona esse mesmo gerenciamento com o EGP. Um modelo conceitual foi construído e posteriormente validado por regressão logística. Entre as descobertas relevantes, observa-se que o gerenciamento de stakeholders potencializa os resultados dos projetos, aumentando a probabilidade de conclusão deles dentro do prazo e custo previstos. Ainda, o estudo indicou que o apoio do EGP também aumenta a probabilidade de concluir projetos dentro do prazo e custo previstos.

 CC BY

O artigo está estruturado em cinco seções incluindo esta introdução. A próxima seção apresenta o referencial teórico conectando o gerenciamento de stakeholders com os resultados de projetos e trazendo estudos que sugerem que o EGP dá apoio a esse gerenciamento. A terceira seção apresenta a metodologia e descreve a coleta e análise de dados, seguida pela seção que exibe os resultados da pesquisa. Por fim, a quinta seção traz a discussão e conclusões, incluindo propostas para futuros estudos e as implicações para acadêmicos e profissionais do campo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gerenciamento de *stakeholders* e resultados de projetos

O conceito de *stakeholder* (ou "partes interessadas") foi cunhado por Freeman (1984), que propôs uma estrutura de gestão estratégica considerando "todos aqueles grupos e indivíduos que podem afetar ou são afetados pela realização do propósito organizacional" (Freeman, 1984, p. 25). Para o autor, esses grupos "têm uma parte, participam" da organização (do inglês *stake*), daí o nome *stakeholder*.

Tomando emprestado o conceito adotado no campo organizacional, Cleland (1985) estabelece o gerenciamento de stakeholders como um processo do gerenciamento de projetos. Desde então, o gerenciamento de stakeholders é percebido como uma atividade que influencia os resultados de projetos e negócios (Maddaloni & Davis, 2018; Saad et al., 2020; Sperry & Jetter, 2019). Os stakeholders são identificados e seus atributos avaliados – poder, proximidade, urgência, coalizões, influência, nível de apoio – para traçar estratégias de engajamento e avaliar continuamente sua satisfação com os resultados do projeto (PMI, 2017; Yang & Shen, 2015).

A necessidade de avaliar os stakeholders e traçar estratégias de engajamento está consolidada na literatura de gerenciamento de projetos (Aaltonen & Kujala, 2016; Mitchell et al., 1997; Olander & Landin, 2005; Saad et al., 2020). Tais estratégias são revistas ao longo do ciclo de vida do projeto, pois, os atributos dos stakeholders e, consequentemente, a influência que exercem podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto (Eskerod & Vaagaasar, 2014; Olander & Landin, 2005). No entanto, os pesquisadores ainda se debruçam sobre a melhor forma de categorizar esses atores.

Mitchell et al. (1997) introduziram o modelo clássico de saliência para avaliar os stakeholders em termos de urgência de suas reivindicações, seu poder e legitimidade, que foi então simplificado pela matriz de poder e interesses (Olander & Landin, 2005). Outra perspectiva aplica a decisão multicritério para resumir em um índice alguns parâmetros como conhecimento dos stakeholders, habilidades sociais, recursos financeiros e poder externo (Aragonés-Beltrán et al., 2017). Em outra perspectiva, os stakeholders são classificados de acordo com seu potencial de causar danos ou contribuir nos objetivos dos projetos (Eskerod & Vaagaasar, 2014). Apesar de avaliar diferentes atributos, essas perspectivas medem a conexão entre os stakeholders e os projetos.

Já outros estudos adotam uma perspectiva que investiga as interações entre os stakeholders que constituem paisagens dinâmicas (Aaltonen & Kujala, 2016) ou redes sociais (Mok, Shen, &

Yang, 2015; Xue, Zhang, Su, Wu, & Yang, 2018). Aaltonen e Kujala (2016), por exemplo, caracterizam as paisagens de stakeholders em quatro dimensões: complexidade, incerteza, dinamismo e contexto institucional. Para esses autores, a avaliação do ambiente dos stakeholders permite a customização de estratégias de engajamento.

Esses estudos apresentam técnicas de gerenciamento prescritivo de stakeholders, visando minimizar sua influência negativa nos projetos (Aaltonen & Kujala, 2016; Aladpoosh et al., 2012; Aragonés-Beltrán et al., 2017; Mitchell et al., 1997; Mok et al., 2015; Oliveira & Rabechini, 2019). Assim, considerando que o gerenciamento de stakeholders melhora os resultados dos projetos (Aladpoosh et al., 2012; Maddaloni & Davis, 2018; Saad et al., 2020; Xue et al., 2018), a hipótese levantada neste estudo é que seu gerenciamento prescritivo afeta positivamente os resultados, aumentando a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e do custo previstos.

H1a: O gerenciamento prescritivo de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir os projetos dentro do prazo previsto.

H2a: O gerenciamento prescritivo de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir os projetos dentro do custo previsto.

Além disso, o gerenciamento de stakeholders envolve o fortalecimento do relacionamento entre atores-chave, compreendendo suas expectativas para promover o engajamento e alinhamento com os objetivos do projeto (Basten, Stavrou, & Pankratz, 2016; Chow & Leiringer, 2020; Maddaloni & Davis, 2018; Oliveira & Rabechini, 2019). Nesse contexto, a antecipação, frequência e eficiência na comunicação são elementos cruciais para a construção de relacionamentos fortes (Chow & Leiringer, 2020; Yang & Shen, 2015). Maddaloni e Davis (2017) estão em acordo com essa argumentação e destacam que aspectos bons e ruins dos projetos devem ser comunicados aos stakeholders.

Quando stakeholders estão envolvidos nas decisões dos projetos, preocupações específicas e diferentes interpretações são expressas para serem consideradas em soluções colaborativas (Chow & Leiringer, 2020; Heravi, Coffey, & Trigunarsyah, 2015; Ika & Donnelly, 2017; McGibbon, Abdel-Wahab, & Sun, 2018; Xue et al. al., 2018). Assim, os stakeholders são mais propensos a comprometerem-se com os objetivos dos projetos, mesmo que seus interesses individuais não sejam totalmente atendidos (Ika & Donnelly, 2017; Lehtinen & Aaltonen, 2020; Walker & Rowlinson, 2019).

A troca de informações e as oportunidades de diálogo facilitam a colaboração entre os stakeholders, melhorando o senso de comunidade e confiança (Lehtinen & Aaltonen, 2020). A confiança também é cultivada quando os profissionais atuando nos projetos cuidam das necessidades dos stakeholders, entregando o que foi prometido e permitindo o surgimento de empatia (Hartman, 2000; Oliveira & Rabechini, 2019; Pinto, Slevin, & English, 2009). As engrenagens do gerenciamento de projetos são lubrificadas em um ambiente de confiança, melhorando a tolerância às dificuldades (Eskerod & Vaagaasar, 2014; Hartman, 2000; Oliveira & Rabechini, 2019).

 CC BY

Esses estudos discutem o gerenciamento relacional de stakeholders que conta com comunicação e relacionamentos fortes capazes de promover engajamento nos projetos (Aladpoosh et al., 2012; Chow & Leiringer, 2020; Lehtinen & Aaltonen, 2020; Oliveira & Rabechini, 2019). Assim, considerando que o gerenciamento de stakeholders melhora os resultados dos projetos (Aladpoosh et al., 2012; Maddaloni & Davis, 2018; Saad et al., 2020; Xue et al., 2018), a hipótese apresentada aqui é que o gerenciamento relacional desses atores afeta positivamente os resultados, aumentando a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e do custo previstos.

H3a: O gerenciamento relacional de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir os projetos dentro do prazo previsto.

H4a: O gerenciamento relacional de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir os projetos dentro do custo previsto.

Os gerenciamentos prescritivo e relacional de stakeholders estão intimamente relacionados e afetam os resultados dos projetos (Pinto et al., 2009; Saad et al., 2020). Assim, a identificação e avaliação dos stakeholders é tão importante quanto fortalecer as relações com eles (Mok et al., 2015; Yang & Shen, 2015). Como o EGP pode influenciar a relação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados, a literatura que dá suporte a essa afirmação foi revisada.

Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) e gerenciamento de *stakeholders*

EGPs são entidades que gerenciam projetos complementares e simultâneos que buscam objetivos organizacionais (Dinsmore, 1999; Müller, Drouin, & Sankaran, 2019). Esses escritórios aplicam metodologias e técnicas especializadas para apoiar gerentes de projeto, equipes e executivos na implementação de estratégias (Bredillet, Tywoniak, & Tootoonchy, 2018; Dinsmore, 1999). Além disso, os EGPs unem organizações temporárias e permanentes (Pemsel & Wiewiora, 2013), facilitando as interações com os stakeholders dos projetos (Pemsel & Wiewiora, 2013; Sergeeva & Ali, 2020). No entanto, poucas pesquisas discutem os resultados dos EGPs (Dai & Wells, 2004).

É consenso, porém, que os EGPs são unidades dinâmicas, com várias funções que atendem às necessidades das organizações (Bredillet et al., 2018; Müller et al., 2013; Pemsel & Wiewiora, 2013; PMI, 2017). Segundo o *Project Management Institute* (PMI, 2017), o grau de influência e controle que os EGPs exercem sobre os projetos pode classificá-los em três diferentes papéis: diretivo, controlador e consultivo.

Quando os EGPs são responsáveis pelas entregas do projeto e os gerentes de projeto estão subordinados a eles, esses escritórios assumem papéis diretivos (PMI, 2017). Já os EGPs controladores têm um papel de comando mais moderado, monitorando a conformidade com estruturas e governança de projetos (PMI, 2017). Por fim, os EGPs consultivos fornecem acesso às melhores práticas e modelos e têm pouco controle sobre as entregas dos projetos (PMI, 2017).

 CC BY

Especificamente, estudando a relação entre EGPs e stakeholders dos projetos, Müller et al. (2013) classificam os EGPs em três diferentes papéis: superordenados, subordinados ou coiguais. Os EGPs superordenados são semelhantes aos diretivos (PMI, 2017), responsáveis pelos resultados do projeto, em termos de prazo, escopo e custo (Müller et al., 2013; PMI, 2017).

Os EGPs subordinados estendem a capacidade administrativa de projetos únicos, em uma função de serviço (Müller et al., 2013). Por fim, os EGPs coiguais desenvolvem parcerias com stakeholders, por meio da troca de conhecimentos e colaboração com profissionais de gerenciamento de projetos (Müller et al., 2013). A comparação entre esses dois últimos papéis descritos por Müller et al (2013) com os descritos pelo PMI (2017) não é simples, uma vez que o PMI (2017) não distingue os papéis de parceria e serviço dos EGPs de controle e consultivo.

Os EGPs superordenados e subordinados focam na exploração do conhecimento e na eficácia da organização (Müller et al., 2013). Eles reforçam e desenvolvem métodos de gerenciamento, apoiando profissionais com treinamento, suporte administrativo (Dai & Wells, 2004; Müller et al., 2013; PMI, 2017), e controle dos resultados dos projetos (Müller et al., 2013; PMI, 2017). Em analogia, os EGPs apoiam e supervisionam a avaliação dos stakeholders, como parte do gerenciamento prescritivo desses atores.

Considerando que os métodos de gerenciamento de projetos e os resultados são correlacionados (Dai & Wells, 2004), e as relações dos EGPs com os stakeholders afetam o desempenho dos projetos (Müller et al., 2013), esse estudo propõe a hipótese de que os EGPs exercem uma influência moderadora na relação entre o gerenciamento prescritivo dos stakeholders e os resultados de projetos, em termos de conclusão destes dentro do prazo e custo previstos.

> H1b: Os EGPs afetam positivamente a relação entre o gerenciamento prescritivo de stakeholders e a conclusão dos projetos no prazo previsto.

> H2b: Os EGPs afetam positivamente a relação entre o gerenciamento prescritivo de stakeholders e a conclusão dos projetos dentro do custo estimado.

Por outro lado, EGPs coiguais trocam boas práticas e exploram novos conhecimentos entre os parceiros (Müller et al., 2013). Ao atuar como parceiro, os EGPs apoiam o desenvolvimento de habilidades interpessoais, promovem a transferência de conhecimento e fortalecem os relacionamentos (Pemsel & Wiewiora, 2013). Os EGPs facilitam a comunicação eficaz e a construção de relacionamentos como parte do gerenciamento relacional de stakeholders.

Considerando que os EGPs fortalecem as relações entre o projeto e seus stakeholders, e a relação entre EGPs e partes interessadas afeta o desempenho dos projetos (Müller et al., 2013), esse estudo levanta a hipótese de que os EGPs exercem influência na relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e os resultados dos projetos, em termos de sua conclusão dentro do prazo e custo previstos.

> H3b: Os EGPs afetam positivamente a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e a conclusão dos projetos no prazo previsto.

 CC BY

H4b: Os EGPs afetam positivamente a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e a conclusão dos projetos dentro do custo previsto.

Considerado que o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders é complementar para o aprimoramento dos resultados do projeto (Pinto et al., 2009; Saad et al., 2020), e que o EGP apoia o alcance dos objetivos da organização (Bredillet et al., 2018; Müller et al., 2013; Pemsel & Wiewiora, 2013; PMI, 2017), este estudo tem como objetivo analisar a influência positiva do gerenciamento de stakeholders nos resultados dos projetos, especificamente na probabilidade da conclusão destes dentro do prazo e custo previstos e o efeito moderador dos EGPs.

METODOLOGIA

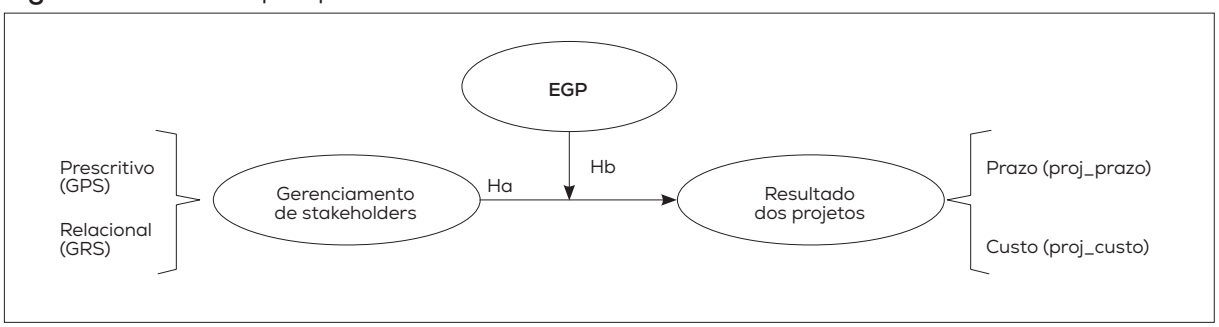
Desenho de pesquisa

Optou-se por uma abordagem de pesquisa quantitativa (Creswell & Creswell, 2017), para analisar a influência positiva do gerenciamento de stakeholders nos resultados dos projetos, especificamente na probabilidade de conclui-los dentro do prazo e custo previstos, juntamente com o efeito moderador do EGP. Apoiado por uma estrutura teórica e uma pesquisa do tipo *survey* conduzida online, este estudo é não experimental, transversal e causal.

É não experimental pois estuda uma amostra para analisar tendências em uma população, em lugar de medir o impacto de intervenções controladas em um resultado específico (Creswell & Creswell, 2017). Além disso, é transversal porque obteve a amostra em um determinado momento (Creswell & Creswell, 2017) e causal uma vez que o modelo de regressão logística confirma efeitos condutores entre variáveis independentes, moderadoras e dummy dependentes dicotômicas.

A seção que apresenta a estrutura teórica revisa os principais construtos e os resume no modelo de pesquisa proposto na Figura 1. Quatro hipóteses principais (Ha) mostram a influência positiva do gerenciamento prescritivo e relacional dos stakeholders nos resultados dos projetos, verificados pela probabilidade de conclusão desses projetos dentro dos prazos e custos previstos. Além disso, quatro hipóteses complementares (Hb) estabelecem o efeito moderador do EGP, que influencia cada um dos principais relacionamentos correspondentes.

Figura 1. Modelo de pesquisa



Dados, instrumento e variáveis

Os dados foram coletados de profissionais da área de gerenciamento de projeto vivendo no Peru e estudando em programas de pós-graduação nesse campo. Os respondentes atuavam como gerentes de projetos, patrocinadores de projeto, ou membros de equipe. A pesquisa online foi enviada a 500 desses profissionais e respondida por 223 deles (44,6%). A amostra final foi composta por 216 participantes (43,2%), uma vez que sete (1,6%) enviaram a pesquisa com dados incompletos.

O estudo investiga o gerenciamento dos stakeholders como uma variável independente, composta por duas dimensões, o gerenciamento prescritivo de stakeholders (GPS) e o gerenciamento relacional de stakeholders (GRS) (Anexo 1). Para medi-las, foi empregada uma escala previamente testada por Oliveira e Rabechini (2019), adaptada ao novo contexto. Enquanto a GPS engloba a identificação das principais partes afetadas, a comunicação frequente e a garantia de que as necessidades destes atores sejam satisfeitas por meio dos objetivos do projeto, a GRS envolve nutrir relacionamentos de confiança com os stakeholders e envolvê-los nas decisões do projeto (Oliveira & Rabechini, 2019).

Quadro 1. Definição de variáveis

Tipo/Variável (Código)	Descrição	Medida
Independente		
Gerenciamento Prescritivo de Stakeholders (GPS)	Gerenciamento prescritivo de stakeholders com 6 itens:	Escala
	GPS1 – os stakeholders foram mapeados pelo nível de urgência e legitimidade do projeto.	
	GPS 2 – os stakeholders tiveram seus objetivos traduzidos em ações e atividades.	
	GPS 3 – durante a execução do projeto foram planejadas inclusões e/ou mudanças nas atividades para se adequar às necessidades dos stakeholders identificadas	
	GPS 4 – O EGP estabeleceu comunicação frequente com os principais stakeholders do projeto.	
	GPS 5 – houve ações para engajar os stakeholders em todo o ciclo de vida do projeto.	
	GPS 6- os stakeholders trabalharam em equipe, interagindo com a equipe do projeto e levando aos resultados alcançados.	
Gerenciamento Relacional de Stakeholders (GRS)	Gerenciamento relacional de Stakeholders com 6 itens:	Escala
	GRS1 – os stakeholders do projeto, especialmente aqueles com alto poder e influência, tiveram suas necessidades desdobradas em ações e atividades ao longo do ciclo de vida do projeto.	
	GRS2 – o EGP foi um dos responsáveis pelo comprometimento dos stakeholders com o projeto.	

(Continua)

Quadro 1. Definição de variáveis (Conclusão)

Tipo/Variável (Código)	Descrição	Medida
Independente		
	GRS3 – a confiança entre os membros da equipe favoreceu o desempenho do projeto.	
	GRS4 – o engajamento dos stakeholders foi relevante para o desempenho do projeto.	
	GRS5 – conflitos entre stakeholders foram resolvidos sem interferência externa.	
	GRS6 – a inteligência emocional melhora a tomada de decisões e o desenvolvimento de relacionamentos efetivos entre os stakeholders.	
Moderadora		
Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)	Escritório de Gerenciamento de Projetos com 4 indicadores:	Escala
	EGP1 - o EGP, por meio de sua equipe, identifica os stakeholders do projeto ao longo de todo o ciclo de vida dele.	
	EGP2 - o EGP pode distinguir os stakeholders internos e externos do projeto.	
	EGP3 - os stakeholders foram classificados por seu nível de influência, poder e interesse pela equipe do EGP.	
	EGP4 - as atividades de fortalecimento do relacionamento com os stakeholders ocorreram ao longo do ciclo de vida do projeto, com a participação do EGP.	
Dependente		
Projetos concluídos dentro do prazo (proj_prazo)	Projeto dentro do prazo (0 = Não = tempo excedido, 1 = Sim = dentro do prazo)	Dummy
Projetos concluídos dentro do custo (proj_custo)	Projeto dentro do custo (0 = Não = custo excedido, 1 = Sim = dentro do custo)	Dummy
Controle		
Orçamento do projeto (ln_budget)	Logaritmo Natural do Orçamento do Projeto	Razão
Tamanho da empresa (ln_tam)	Logaritmo Natural do Número de Funcionários da Empresa	Razão
Idade dos Profissionais (ln_idade)	Logaritmo Natural da Idade do Profissional da Área (Respondente do survey)	Razão
Descritiva		
Orçamento do projeto (proj_budget)	Orçamento do projeto mencionado na pesquisa	Ordinal
Funcionários da empresa	Número de funcionários da empresa mencionada pelo respondente	Ordinal
Idade dos Profissionais	idade	Ordinal

A influência positiva do EGP na relação entre o gerenciamento dos stakeholders e os resultados dos projetos (ou seja, se os projetos foram concluídos no prazo e dentro do custo previsto) foi analisada como variável moderadora, corroborada por autores que entendem que o EGP dá suporte ao gerenciamento de projetos (Aubry, 2015; Dai & Wells, 2004; Müller et al., 2013; Pemsel & Wiewiora, 2013). Assim, a escala para o gerenciamento de stakeholders, de Oliveira e Rabechini (2019), foi adaptada para considerar a influência do EGP em quatro itens (Quadro 1).

Os participantes responderam a cada item da pesquisa tipo *survey* em uma escala Likert de cinco pontos, variando de 'discordo totalmente' a 'concordo totalmente'. Além disso, o orçamento do último projeto concluído com o profissional atuou, o tamanho da empresa e a idade dos profissionais (respondentes) foram coletados como variáveis de controle. Foram posteriormente convertidos para seu logaritmo natural, reduzindo a sensibilidade das estimativas a observações extremas ou discrepantes e garantindo a distribuição normal dos modelos.

No caso das variáveis dependentes, os resultados do projeto são caracterizados por duas variáveis dicotômicas relacionadas às limitações observadas em projetos: se eles são completados dentro do prazo previsto ou não (proj_prazo) e se o projeto é concluído dentro do custo previsto ou não (proj_custo). Os respondentes foram questionados se o último projeto em que atuou foi concluído dentro do prazo ou não, e dentro do custo ou não.

Embora se reconheça a relevância dos estudos que retratam os resultados em termos de construtos multifatoriais, como o sucesso dos projetos, por exemplo (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001; Wit, 1988), este estudo observa que a pesquisa em ciências sociais com resultados binários ganhou relevância nos últimos anos (Agresti, 2019) e propõe testar uma abordagem binária para resultados de projetos. Assim, uma abordagem alternativa considera os resultados dos projetos em termos de conclusão no prazo e dentro do custo previsto como duas variáveis dummy dependentes, para fins estatísticos.

Procedimento analítico

Devido às adaptações propostas à escala inicial, primeiramente foi realizada uma análise fatorial exploratória (EFA) para verificar a validade dos construtos independentes e moderadores (Hair Jr, Black, Babin, & Anderson, 2019). Variações adequadas (EGP=0,769, GPS=0,659, GRS=0,673) foram obtidas pela EFA (Tabela 1), que corroboraram cada dimensão do gerenciamento de stakeholders, prescritiva e relacional, composta por seis fatores, enquanto o EGP engloba quatro fatores. Além disso, o coeficiente Alfa de Cronbach da EFA (α) confirmou alta confiabilidade para cada construto (EGP=0,900, GPS=0,896 e GRS=0,902).

 CC BY

Tabela 1. Análise fatorial exploratória e confirmatória

	EFA				CFA			
Variável	**F_1**	**F_2**	**F_3**	**Unicidade**	**λ_1**	**λ_2**	**λ_3**	**δ=1- λ^2**
EGP_1	0,899			0,192	0,808			0,347
EGP_2	0,893			0,203	0,811			0,342
EGP_3	0,880			0,225	0,828			0,314
EGP_4	0,835			0,303	0,866			0,250
GPS_1		0,765		0,414		0,669		0,552
GPS _2		0,812		0,341		0,715		0,489
GPS _3		0,787		0,381		0,678		0,540
GPS _4		0,834		0,305		0,850		0,277
GPS _5		0,867		0,248		0,848		0,280
GPS _6		0,802		0,357		0,790		0,376
GRS_1			**0,784**	0,385			**0,746**	0,444
GRS_2			**0,776**	0,398			**0,817**	0,332
GRS_3			**0,889**	0,209			**0,842**	0,290
GRS_4			**0,866**	0,250			**0,808**	0,347
GRS_5			**0,797**	0,365			**0,696**	0,515
GRS_6			0,802	0,357			**0,729**	0,469
KMO	0,823	0,870	0,870					
Eigenvalue	3,077	3,953	4,035		VE	0,873	0,755	0,783
Var. Explicada	0,769	0,659	0,673		VME	0,687	0,581	0,600
Cronbach α	0,900	0,896	0,902		CC	0,898	0,892	0,900

Análise Fatorial Exploratória (AFE). Matriz de Carregamento Fatorial Rotacionado Varimax.F_1=EGP, F_2=GPS, F_3=GRS.
Kaiser-Meyer-Olkin. (KMO > 0,5). Alfa de Cronbach (α > 0,7)
Análise Fatorial Confirmatória (AFC). λ_1=EGP, λ_2=GPS, λ_3=GRS.
Variância Explicada (VE > 0,7).
Variação média extraída (VME > 0,5). Confiabilidade Composta (CC > 0,7).

Também foi conduzida uma análise fatorial confirmatória (CFA) que atestou a validade adequada do construto com Variância Média Extraída (VME): EGP = 0,687, GPS = 0,581, GRS = 0,600. Além disso, o coeficiente CFA de Confiabilidade Composta (CC) atestou alta confiabilidade para construtos independentes e moderadores (EGP=0,898, GPS=0,892 e GRS=0,900). Esses procedimentos garantiram que a survey produzisse construtos multifatoriais coesos, aderentes à distribuição normal.

 CC BY

Em seguida, a análise descritiva caracterizou a amostra da pesquisa e os testes t avaliaram diferenças de médias (Hair Jr et al., 2019), para variáveis independentes, moderadoras e de controle relacionadas às dicotômicas. Os testes examinaram se o EGP, o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders, o orçamento do projeto, o tamanho da empresa e a idade dos profissionais envolvidos eram significativamente diferentes para projetos concluídos dentro do prazo previsto ou não. Da mesma forma, examinou essas variáveis para projetos concluídos dentro do custo estimado ou não.

A análise de correlação verificou a relação entre as variáveis dependentes e independentes. Finalmente, foram realizadas oito análises de regressão logística (logit). Cada modelo buscou mostrar a probabilidade do gerenciamento prescritivo e relacional dos stakeholders exercer uma influência positiva nos resultados dos projetos quando concluídos dentro do prazo e custo (Hipótese a). Além disso, o estudo testou o efeito moderador do EGP em cada relação principal (Hipótese b).

RESULTADOS

O último projeto concluído pelos profissionais que participaram do survey são a unidade de análise dessa pesquisa. Quando descritos em termos de conclusão no prazo e custo previstos, quase metade dos respondentes mencionaram que seus projetos foram concluídos dentro do prazo previsto (51,85%), enquanto um número um pouco maior foi concluído dentro do custo estimado (54,63%) (Tabela 2).

Tabela 2. Análise descritiva

Variável	Observações	Média	Desvio Padrão	Min	Max
GPS	216	0.000	1.000	-2.661	1.568
GRS	216	0.000	1.000	-2.815	1.411
EGP	216	0.000	1.000	-2.365	1.333
proj_budget	216	20.700.000	62.700.000	5	395.000.000
ln_budget	216	13.865	2.666	8.517	19.794
funcionários	216	1126	2.626.865	4	22.000
ln_tam	216	5.364	1.938	1.386	9.999
Idade	216	32.981	7.509	22	65
ln_idade	216	3.473	0.210	3.091	4.174
proj_prazo	216	0.519	0.501	0	1
Não	104 (48.15%)				
Sim	112 (51.85%)				
proj_custo	216	0.546	0.499	0	1
Não	98 (45.37%)				
Sim	118 (54.63%)				

 CC BY

A Tabela 2 também caracteriza as variáveis de controle. Assim, este estudo abrange projetos implementados de pequenas a grandes empresas (4 a 22.000 funcionários). Além disso, os profissionais pesquisados tinham em média 32,9 anos e o orçamento alocado por projeto foi de 20,7 milhões de dólares em média.

Gerenciamento de *stakeholders* e relacionamento do EGP com os resultados dos projetos

O primeiro teste t mostra que o gerenciamento prescritivo e relacional dos stakeholders, assim como o EGP são significativamente diferentes quando comparados entre projetos concluídos dentro do prazo (112 projetos) ou não (104 projetos) (Tabela 3). Além disso, indica uma orientação positiva conectando o gerenciamento de stakeholders e o EGP aos projetos concluídos dentro do prazo. O gerenciamento prescritivo de stakeholders é o fator mais significativo para que um projeto seja concluído dentro do prazo ou não.

Tabela 3. Teste t para gerenciamento de stakeholders e EGP em projetos concluídos dentro do prazo previsto ou não

	Projetos que excederam o prazo (N=104)				Projetos dentro do prazo (N=112)				Diferença média no teste	
Variável	Médio	Desvio Padrão	Min	Max	Médio	Desvio Padrão	Min	Max	(N=216)	
GPS	-0,204	1,006	-2,661	1,568	0,190	0,960	-2,417	1,568	**0,394*****	[0,134]
GRS	-0,199	0,980	-2,815	1,305	0,184	0,987	-2,699	1,411	**0,383*****	[0,134]
EGP	-0,176	1,025	-2,365	1,333	0,163	0,951	-2,214	1,333	**0,339****	[0,135]
ln_budget	14,089	2,666	8,517	19,679	13,657	2,662	8,517	19,794	-0,432	[0,363]
ln_tam	5,309	1,820	1,386	9,999	5,415	2,048	1,609	9,826	0,106	[0,264]
ln_idade	3,475	0,216	3,091	4,078	3,471	0,206	3,091	4,174	-0,005	[0,029]

Nível de Significância: * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001
Erros padrão entre colchetes

Voltando às variáveis de controle, orçamento, tamanho da empresa e idade dos profissionais, não foram observadas diferenças significativas em projetos concluídos dentro do prazo ou não. Apesar disso, uma tendência fraca relacionou maiores orçamentos e profissionais mais velhos a projetos que excederam ao prazo planejado. Por outro lado, empresas maiores indicaram uma tendência fraca para projetos entregues no prazo.

O segundo teste t revela que o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders são significativamente diferentes em projetos concluídos dentro do custo (118 projetos) ou não (98 projetos) (Tabela 4). No entanto, o PMO, o tamanho da empresa e a idade do profissional de gerenciamento de projetos não mostraram diferenças significativas em projetos concluídos dentro

do custo previsto ou não. Assim, este resultado sugere que o PMO pode ser indispensável em qualquer projeto, concluído dentro ou acima do custo. Por outro lado, o orçamento do projeto mostra uma orientação negativa significativa para projetos concluídos dentro do custo, o que denota maior probabilidade de exceder aos custos planejados quando o orçamento é maior.

Tabela 4. Test t para gerenciamento de stakeholders e EGP em projetos concluídos dentro dos custos previstos ou não

	Projetos que excederam os custos (N=98)				Projetos dentro do limite de custos (N=118)				Diferença Média no teste	
Variável	Média	Desvio Padrão	Min	Max	Média	Desvio Padrão	Min	Max	(N=216)	
GPS	-0,150	0,989	-2,552	1,568	0,124	0,996	-2,661	1,568	**0,274****	[0,136]
GRS	-0,158	0,985	-2,815	1,411	0,131	0,997	-2,815	1,411	**0,288****	[0,136]
EGP	-0,057	0,933	-2,365	1,333	0,047	1,054	-2,365	1,333	0,104	[0,137]
ln_budget	14,253	2,764	9,210	19,679	13,542	2,549	8,517	19,794	**-0,711***	[0,362]
ln_tam	5,223	1,935	1,386	9,999	5,481	1,941	1,609	9,826	0,258	[0,265]
ln_idade	3,469	0,210	3,091	4,078	3,476	0,211	3,091	4,174	0,006	[0,029]

Níveis de Significância: * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001
Erros padrão entre colchetes

Esses resultados apoiam a decisão de verificar a correlação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados em projetos concluídos dentro do prazo e do custo previstos. Além disso, dão base também para a decisão de medir o efeito moderador do EGP, juntamente com o efeito das variáveis de controle (Tabela 5). Assim, referindo-se especificamente aos projetos concluídos no prazo, um coeficiente significativo e positivo os correlaciona ao gerenciamento prescritivo dos stakeholders (0,197), ao gerenciamento relacional dos stakeholders (0,192) e ao EGP (0,170).

Tabela 5. Análise de correlação

	proj_prazo	proj_custo	GPS	GRS	EGP	ln_budget	ln_tam	ln_idade
proj_prazo	1,000							
proj_custo	0,369***	1,000						
GPS	**0,197****	**0,137***	1,000					
GRS	**0,192****	**0,144***	**0,885*****	1,000				
EGP	**0,170***	0,052	**0,816*****	**0,786*****	1,000			
ln_budget	-0,081	-0,133	0,065	0,064	0,035	1,000		
ln_tam	0,027	0,066	-0,014	-0,048	-0,003	0,024	1,000	
ln_idade	-0,011	0,015	-0,107	-0,034	-0,069	0,116	-0,128	1,000

Níveis de Significância: * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001

Por outro lado, referindo-se aos projetos concluídos dentro do custo, um coeficiente significativo e positivo os correlaciona ao gerenciamento prescritivo dos stakeholders (0,137) e a seu gerenciamento relacional (0,144). No entanto, sua correlação com o EGP (0,052) não é muito significativa, assim como no teste t. Por fim, o gerenciamento prescritivo e relacional dos stakeholders estão correlacionados por um coeficiente significativo e positivo (0,885), assim como ao EGP (0,816 e 0,786), respectivamente.

Como a análise de correlação e os testes t produziram resultados adequados, oito modelos de regressão logística foram testados considerando projetos concluídos dentro do prazo e custo, respectivamente, como variáveis dummy dependentes. A Tabela 6 mostra que o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders exerce um efeito significativo e positivo sobre a probabilidade de obter projetos concluídos dentro do prazo e custo previstos (Ha). Além disso, o EGP, como variável moderadora, potencializa a influência positiva do gerenciamento dos stakeholders na probabilidade de obter projetos concluídos dentro do prazo e custo, em todos os quatro modelos (Hb).

Tabela 6. Regressão logística (Logit)

	H1a	H2a	H3a	H4a	H1b	H2b	H3b	H4b
Variáveis de Controle:								
Orçamento do projeto (ln)	-0,079	**-0,121****	-0,077	**-0,120****	**-0,089***	**-0,142****	**-0,095***	**-0,139****
	(-1,49)	**(-2,24)**	(-1,46)	**(-2,22)**	**(-1,65)**	**(-2,56)**	**(-1,74)**	**(-2,50)**
Tamanho da empresa (ln)	0,040	0,088	0,045	0,093	0,050	0,108	0,066	0,121
	(0,55)	(1,18)	(0,63)	(1,26)	(0,67)	(1,39)	(0,88)	(1,61)
Idade dos respondentes (ln)	0,268	0,595	0,120	0,500	0,243	0,626	0,031	0,353
	(0,39)	(0,86)	(0,18)	(0,73)	(0,36)	(0,91)	(0,05)	(0,52)
Variávies Independentes:								
Gerenciamento prescritivo de stakeholders (GPS)	**0,438*****	**0,325****			**0,513****	**0,825*****		
	(2,96)	**(2,16)**			**(2,07)**	**(2,94)**		
Gerenciamento relacional de stakeholders (GRS)			**0,424*****	**0,337****			**0,583****	**0,833*****
			(2,86)	**(2,22)**			**(2,36)**	**(3,03)**
Variável Moderada:								
Escritório de gerencimento de projetos (EGP)					0,077	-0,372	0,131	-0,334
					(0,33)	(-1,39)	(0,60)	(-1,35)
Interações:								
GPS x EGP					**0,227***	**0,299****		

(Continua)

Tabela 6. Regressão logística (Logit) (Conclusão)

	H1a	H2a	H3a	H4a	H1b	H2b	H3b	H4b
Variáveis de Controle:								
					(1,80)	**(2,18)**		
GRS x EGP							**0,360*** **	**0,316** **
							(2,73)	**(2,22)**
N	216	216	216	216	216	216	216	216
Log Probabilidade	-144,081	-143,543	-144,336	-143,338	-142,526	-139,500	-140,628	-139,322
df.	4	4	4	4	6	6	6	6
Wald χ^2	10,455	9,400	9,905	9,548	12,742	16,388	16,468	16,591
Wald χ^2 test (p-value)	0,033	0,052	0,042	0,049	0,047	0,012	0,011	0,011
Pseudo R^2	0,037	0,035	0,035	0,037	0,047	0,062	0,060	0,064

Logit regressões com erros padrão robustos. Efeitos marginais; estatísticas t entre parênteses.

Significância: * p<0,1, ** p<0,05, *** p<0,01

Variáveis Dependentes: Projetos dentro do prazo (d): (H1a, H3a, H1b, H3b) e Projetos dentro do Custo (d): (H2a, H4a, H2b, H4b). (d) para mudanças discretas da variável dummy de 0 a 1

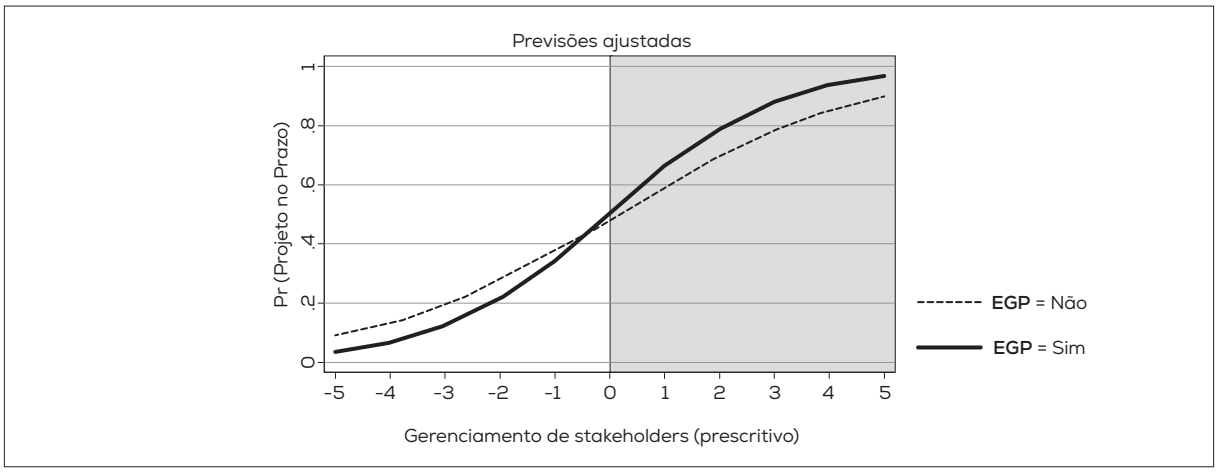
No que se refere às variáveis de controle, apenas o orçamento do projeto apresentou efeito negativo significativo, o que confirma a lógica de risco relacionada aos orçamentos de projetos maiores, pela baixa probabilidade de conclusão dentro do prazo e do custo previstos. Por outro lado, nem o tamanho da empresa nem a idade dos profissionais mostraram influência significativa e positiva na probabilidade de concluir os projetos no prazo ou dentro do custo previsto.

Gerenciamento prescritivo de *stakeholders* e seu efeito nos resultados dos projetos

O gerenciamento prescritivo dos stakeholders apresenta um efeito significativo e positivo (0,438) na probabilidade de conclusão de projetos dentro do prazo previsto. Este resultado corrobora a hipótese H1a. Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento prescritivo dos stakeholders e os projetos no prazo, a regressão logística apresenta um coeficiente positivo e significativo (0,227), o que corrobora a hipótese H1b. No entanto, a relação direta entre EGP e projetos concluídos no prazo não apresenta efeito significativo (0,077), indicando que quando os PMOs moderam a relação entre a gestão dos stakeholders relacionais e os projetos concluídos no prazo eles são relevantes, mas não quando exercem influência direta na variável dependente (projetos concluídos no prazo).

O gráfico de previsões ajustadas indica que o gerenciamento prescritivo dos stakeholders aumenta positivamente a probabilidade de se obter projetos concluídos no prazo (Gráfico 1). Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento prescritivo dos stakeholders e projetos concluídos dentro do prazo, aumenta a probabilidade de que mais projetos sejam concluídos no prazo, mostrando um aumento na curva logit em direção à esta probabilidade (Pr = 1).

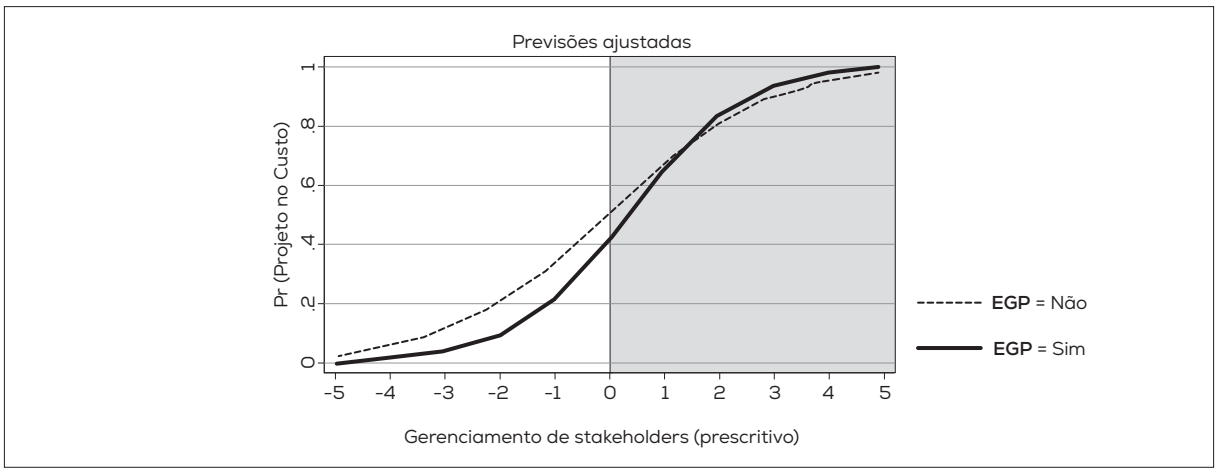
Gráfico 1. Previsões ajustadas para a conclusão de projetos dentro do prazo previsto e com gerenciamento prescritivo de *stakeholders* (com/sem moderação do EGP)



Da mesma forma, o gerenciamento prescritivo de stakeholders apresenta um efeito significativo e positivo (0,325) na probabilidade de obter projetos concluídos dentro do custo estimado. Este resultado suporta a hipótese H2a. Além disso, a influência do gerenciamento prescritivo dos stakeholders nos projetos concluídos no prazo (0,438) é maior do que nos projetos concluídos no custo previsto (0,325).

Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento prescritivo dos stakeholders e projetos dentro do custo, a regressão logística apresenta um coeficiente positivo e significativo (0,299), o que corrobora a hipótese H2b. Apesar da relação direta entre EGP e projetos dentro do custo apresentar um efeito não significativo e negativo (-0,372), indicando que o PMO e a gestão de stakeholders devem ser combinados quando se trata de projetos com orçamentos maiores. Essa influência pode ser examinada no Gráfico 2.

Gráfico 2. Previsões ajustadas para a conclusão dos projetos dentro do custo previsto e com gerenciamento prescritivo de *stakeholders* (com/sem moderação do EGP)



 CC BY

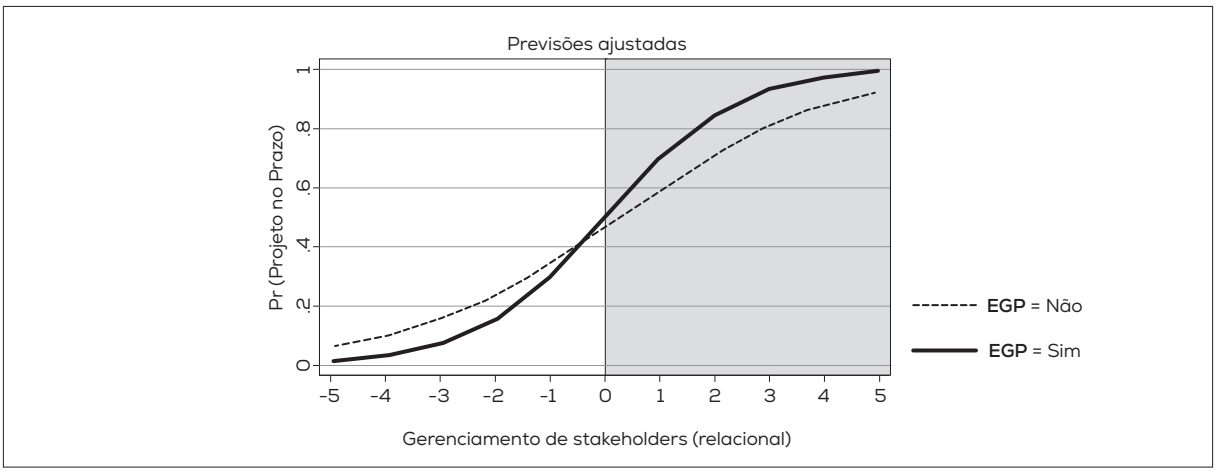
O gráfico de previsões ajustadas indica que o gerenciamento prescritivo de stakeholders aumenta a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do custo previsto. Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento prescritivo de stakeholders e os projetos concluídos dentro do custo previsto, aumenta a probabilidade dos projetos serem concluídos no custo estimado. No entanto essa probabilidade diminui quando a influência do EGP é maior e a influência do gerenciamento de stakeholders é menor, em casos de projetos com orçamentos maiores.

Gerenciamento relacional de *stakeholders* e seu efeito nos resultados dos projetos

O gerenciamento relacional de stakeholders mostra um efeito significativo e positivo (0,424) na probabilidade de conclusão dos projetos no prazo. Portanto, a hipótese H3a é suportada. Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento relacional dos stakeholders e a conclusão dos projetos no prazo, a regressão logística apresenta um coeficiente positivo e significativo (0,360), o que corrobora as hipóteses H3b. No entanto, a relação direta entre EGP e projetos no prazo não apresenta efeito significativo (0,131), o que pode indicar novamente que os PMOs são amplificadores da relação entre o gerenciamento relacional dos stakeholders e os projetos concluídos no prazo ou não, mas não afetam diretamente o cronograma do projeto.

O gráfico de previsões ajustadas indica que o gerenciamento relacional dos stakeholders aumenta positivamente a probabilidade de concluir projetos no prazo (Gráfico 3). Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e os projetos concluídos no prazo, aumenta a probabilidade de que os projetos sejam concluídos no tempo previsto.

Gráfico 3. Previsões ajustadas para a conclusão dos projetos no prazo previsto e com gerenciamento relacional de *stakeholders* (com/sem moderação do EGP)



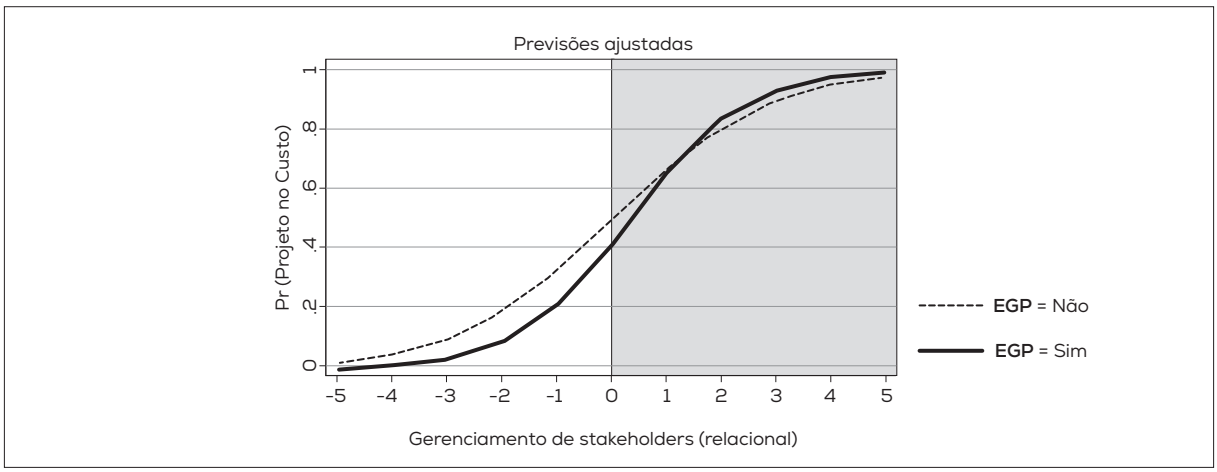
Da mesma forma, o gerenciamento relacional de stakeholders mostra um efeito significativo e positivo (0,337) na probabilidade de concluir projetos dentro do custo estimado, corroborando a hipótese H4a. Além disso, a influência do gerenciamento relacional de stakeholders nos projetos

 CC BY

concluídos dentro do custo (0,337) é menor do que a influência nos projetos concluídos no prazo (0,424).

Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e projetos dentro do custo, a regressão logística apresenta um coeficiente positivo e significativo (0,316), o que corrobora as hipóteses H4b. No entanto, a relação direta entre EGP e projetos dentro do custo apresenta um efeito não significativo e negativo (-0,334), indicando que o PMO e a gestão dos stakeholders devem ser combinados ao tratar projetos com orçamentos maiores. Essa influência pode ser examinada no Gráfico 4.

Gráfico 4. Previsões ajustadas para a conclusão dos projetos dentro dos custos previstos e com gerenciamento relacional de *stakeholders* (com/sem moderação do EGP)



O gráfico de previsões ajustadas indica que o gerenciamento relacional de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir projetos dentro do custo estimado. Além disso, quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e os projetos concluídos dentro do custo, aumenta a probabilidade de que os projetos sejam concluídos dentro do custo. No entanto, novamente, essa probabilidade diminui quando a influência do EGP é alta e do gerenciamento de stakeholders é baixa em projetos com orçamentos maiores.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Para analisar a influência do gerenciamento de stakeholders na probabilidade de concluir projetos dentro do prazo e custo previstos, o estudo testou quatro hipóteses que conectam o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders aos resultados dos projetos. Eles reforçam que o gerenciamento de stakeholders exerce influência significativa sobre a probabilidade de obter projetos concluídos dentro do prazo e do custo previstos.

Como prazo e custo são resultados relevantes de um projeto, questionário perguntou aos profissionais de projeto se o último projeto em que estiveram envolvidos foi concluído dentro

 CC BY

do prazo e custo previstos. A intenção foi testar resultados binários na área de gerenciamento de projetos, uma vez que estudos de ciências sociais nesse âmbito ganharam relevância nos últimos anos (Agresti, 2019). Apesar de reconhecer o escopo como outro resultado de projeto relevante, o questionário não abordou se o escopo do projeto foi entregue conforme planejado ou não. Esse item foi intencionalmente ignorado, pois diferentes interpretações poderiam comprometer as respostas dicotômicas. Assim, prazo e custo foram reunidos como variáveis dependentes dicotômicas e modelos de regressão logística testaram os resultados empíricos.

A relevância dos estudos que retratam os resultados de projetos em termos de construtos multifatoriais (como o sucesso do projeto) não é desconsiderada. No entanto, a intenção foi testar um enquadramento alternativo, que mede a influência do gerenciamento de stakeholders no prazo e custo dos projetos. Como nenhum outro estudo mediu essa influência, esta pesquisa contribui para a literatura de gerenciamento de projetos, preenchendo uma de suas lacunas.

Além disso, para analisar a influência do EGP na relação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados dos projetos, o estudo testou quatro hipóteses complementares. Elas confirmaram que o EGP afeta positivamente a relação entre o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders com a probabilidade de concluir projetos dentro do prazo e do custo previstos.

Quando considerados em conjunto, o gerenciamento de stakeholders e o EGP exerceram uma influência maior sobre a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e do custo. No entanto, a relação direta entre EGP e projetos concluído dentro de prazo e custo previstos não apresentou efeito significativo. Como nenhum outro estudo mediu a influência do EGP na relação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados dos projetos, este estudo contribui para a literatura sobre gerenciamento de projetos, preenchendo uma outra lacuna de pesquisa.

Como foram coletados dados empíricos suficientes de profissionais da área de gerenciamento de projetos que vivem em Lima, na República do Peru, é possível que os resultados obtidos sejam replicáveis para outros profissionais da área em cidades de porte semelhantes em outras partes do mundo. No entanto, a amostragem da pesquisa pode ser considerada uma limitação, pois uma população mais ampla poderia ter sido abordada. Outra limitação foi a opção por não coletar informações sobre o escopo do projeto na pesquisa, já que esse tipo de informação representa mais uma forma de mensurar a influência do gerenciamento de stakeholders e do EGP nos resultados dos projetos.

Outros estudos poderiam ampliar a coleta de dados para incluir profissionais de projetos de diferentes localidades e, então, confirmar a replicabilidade dos resultados. Além disso, estudos futuros poderiam coletar dados dicotômicos para o escopo do projeto, a fim de medir a influência do gerenciamento dos stakeholders e do EGP no triângulo de ferro dos resultados de projeto (custo, prazo e escopo). Da mesma forma, estudos futuros podem medir a influência do gerenciamento de stakeholders no sucesso dos projetos e verificar se a gestão dos stakeholders também afeta positivamente o sucesso do projeto.

 CC BY

Como nossa principal contribuição acadêmica, confirmou-se que o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders melhora os resultados dos projetos, já que essas abordagens de comportamento aumentam a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e custo estimados. Também se confirmou que o EGP potencializa esse efeito positivo. Além disso, como contribuição metodológica, destaca-se o uso de modelos de regressão logística para testar a relação entre o gerenciamento de stakeholders e variáveis dicotômicas para resultados de projetos. Ao revisar a literatura sobre o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders, a pesquisa também fortaleceu esses conceitos. Da mesma forma, reforçou que o EGP é fundamental para o gerenciamento dos stakeholders.

Como contribuição aos profissionais da área, a pesquisa confirma que as organizações devem investir no desenvolvimento de EGPs e no aprimoramento do gerenciamento de stakeholders dos projetos. Ela destaca que a identificação e avaliação dos stakeholders é tão importante quanto o estabelecimento de relacionamentos de confiança com eles, e como essas atividades compreendem dois lados da mesma moeda em relação ao gerenciamento de stakeholders.

Conflito de interesses

Os autores não têm conflito de interesse.

REFERÊNCIAS

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, *34*(8), 1537-1552. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.08.009

Agresti, A. (2019). *An introduction to categorical data analysis*. In D. J. Balding, N. A. C. Cressie, G. M. Fitzmaurice, GeofH. verificar Givens, H. Goldstein, G. Molenberghs, D. W. Scott, A. F. M. Smith, & R. S. Tsay (Orgs.), 390pp 3rd ed.. Hoboken, USA: Wiley.

Aladpoosh, H., Shaharoun, A. M., & Saman, M. Z. B. M. (2012). Critical features for project stakeholder management: A systematic literature review. International *Journal of Applied Systemic Studies*, *4*(3), 150. doi: 10.1504/IJASS.2012.051130

Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451-462. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.01.001

Aubry, M. (2015). Project management office transformations: Direct and moderating effects that enhance performance and maturity. *Project Management Journal*, *46*(5), 19-45. doi: 10.1002/pmj.21522

Basten, D., Stavrou, G., & Pankratz, O. (2016). Closing the stakeholder expectation gap: Managing customer expectations toward the process of developing information systems. *Project Management Journal*, *47*(5), 70-88. doi: 10.1177/875697281604700506

Bourne, L. (2015). *Making projects work: Effective stakeholder and communication management*. Recuperado de https://www.crcpress.com/Making-Projects-Work-Effective-Stakeholder-and-Communication-Management/Bourne/p/book/9781482206661

Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management*, *36*(1), 27-42. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.04.017

Brunet, M., & Forgues, D. (2019). Investigating collective sensemaking of a major project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, *12*(3), 644-665. doi: 10.1108/IJMPB-08-2018-0167

Chow, V., & Leiringer, R. (2020). The practice of public engagement on projects: From managing external stakeholders to facilitating active contributors. *Project Management Journal*, *51*(1), 24-37. doi: 10.1177/8756972819878346

Cleland, D. I. (1985). A strategy for ongoing project evaluation. *Project Management Journal*, *16*(3), 11-17. Recuperado de https://www.pmi.org/learning/library/strategy-ongoing-project-evaluation-1798

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.

Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, *22*(7), 523-532. doi: 10.1016/j.ijproman.2004.04.001

Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, *34*(3), 480-493. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.12.009

Dinsmore, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. New York, USA: AMACOM.

Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder Management strategies and practices during a project course. Project Management Journal, *45*(5), 71-85. doi: 10.1002/pmj.21447

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, USA: Pitman.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Hampshire, UK: Cengage Learning.

Hartman, F. T. (2000). *The role of TRUST in project management. PMI® Research Conference 2000*. Recuperado de https://www.pmi.org/learning/library/role-trust-project-management-1095

Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, *33*(5), 985-997. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.12.007

Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, *35*(1), 44-63. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.10.005

Karlsen, J. T., Græe, K., & Massaoud, M. J. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, *3*(1), 7-22. doi: 10.1108/17465260810844239

 CC BY

Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, *38*(2), 85-98. doi: 10.1016/j.ijproman.2019.12.001

Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, *41*(4), 17-29. doi: 10.1002/pmj.20195

Maddaloni, F. Di, & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, *35*(8), 1537-1556. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.08.011

Maddaloni, F. Di, & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, *36*(3), 542-565. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.11.003

McGibbon, S., Abdel-Wahab, M., & Sun, M. (2018). Towards a digitised process-wheel for historic building repair and maintenance projects in Scotland. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, *8*(4), 465-480. doi: 10.1108/JCHMSD-08-2017-0053

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853-886. doi: 10.5465/amr.1997.9711022105

Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, *33*(2), 446-457. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.08.007

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling organizational project management. *Project Management Journal*, *50*(4), 499-513. doi: 10.1177/8756972819847876

Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, *44*(1) 59-76. doi: 10.1002/pmj.21321

Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, *23*(4), 321-328. doi: 10.1016/j.ijproman.2005.02.002

Oliveira, G. F. de, & Rabechini, R. J. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, *37*(1), 131-144. doi: 10.1016/j.ijproman.2018.11.001

Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, *31*(1), 31-42. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.03.004

Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, *27*(6), 638-648. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.09.010

Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) (6a ed.)*. Newtown Square, USA: PMI. Project Management Institute.

 CC BY

Rose, J., & Schlichter, B. R. (2013). Decoupling, re-engaging: Managing trust relationships in implementation projects. *Information Systems Journal*, *23*(1), 5-33. doi: 10.1111/j.1365-2575.2011.00392.x

Saad, A., Zahid, S. M., & Muhammad, U. B. (2020). Role of awareness in strengthening the relationship between stakeholder management and project success in the construction industry of Pakistan. *International Journal of Construction Management*, 1-10 doi: 10.1080/15623599.2020.1742854

Sergeeva, N., & Ali, S. (2020). The role of the Project Management Office (PMO) in stimulating innovation in projects initiated by owner and operator organizations. *Project Management Journal*, *51*(4), 440-451. doi: 10.1177/8756972820919215

Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, *34*, 699-725. doi: 10.1016/S0024-6301(01)00097-8

Sperry, R. C., & Jetter, A. J. (2019). A systems approach to project stakeholder management: Fuzzy cognitive map modeling. *Project Management Journal*, *50*(6), 699-715. doi: 10.1177/8756972819847870

Vuorinen, L., & Martinsuo, M. (2019). Value-oriented stakeholder influence on infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, *37*(5), 750-766. doi: 10.1016/j.ijproman.2018.10.003

Walker, D., & Rowlinson, S. (2019). *Routledge handbook of integrated project delivery*. London, UK: Routledge.

Wit, A. de. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, *6*(3), 164-170. doi: 10.1016/0263-7863(88)90043-9

Xue, H., Zhang, S., Su, Y., Wu, Z., & Yang, R. J. (2018). Effect of stakeholder collaborative management on off-site construction cost performance. *Journal of Cleaner Production*, *184*, 490-502. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.258

Yang, R. J., & Shen, G. Q. P. (2015). Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, *31*(4), 04014064. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Roque Rabechini Jr trabalhou na conceituação e abordagem teórico-metodológica, e trabalhou em conjunto com Danielle Cruz Paiva para realizar a revisão teórica. A coleta e análise dos dados foi coordenada por Nestor U. Salcedo e Eddy Alberto Morris Abarca, com a participação de Cesar Jhonnatan P. Horna Saldaña. Por fim, Danielle Cruz Paiva e Nestor U. Salcedo trabalharam juntos na redação e revisão final do manuscrito.

 CC BY

ARTIGOS

Submetido 12-06-2021. Aprovado 14-03-2022
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Associada convidada: Paula Brant
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220607x

MÚLTIPLAS LENTES DE ESTUDO E ABORDAGEM DA LIDERANÇA

The multiple lenses of studying and approaching leadership

Las múltiples formas de estudio y enfoque del liderazgo

Renato Souza[1] | renatojsouza@yahoo.com | ORCID: 0000-0001-7984-9047
Thomaz Wood Jr. [1] | thomaz.wood@fgv.br | ORCID: 0000-0002-5610-4699

[1]Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

Este artigo discute as múltiplas formas de estudo da liderança, com um interesse particular nos recentes estudos empíricos e teóricos da produção científica brasileira. O artigo revisa o que denominamos as três principais lentes de estudo da liderança (i.e., liderança individual, followership, liderança coletiva), e a tipologia utilizada no artigo resume a visão essencial de cada lente, bem como a sua evolução histórica. Essa discussão sobre as três lentes é utilizada para analisar a literatura científica sobre liderança em periódicos científicos brasileiros no período entre 2016 e 2021. A revisão sistemática de literatura de 32 artigos aponta para uma ênfase na primeira lente, isto é, o foco em líderes individuais, em posições formais de autoridade e para a ideia de que liderança é mais uma atividade hierárquica e vertical do que um fenômeno coletivo. O artigo conclui sinalizando as oportunidades para estudos empíricos em abordagens mais contemporâneas sobre liderança coletiva em organizações brasileiras.

Palavras-chave: liderança, followership, liderança coletiva, pesquisa brasileira em liderança, pesquisa em liderança.

ABSTRACT

This article discusses the multiple forms of studying and approaching leadership with a particular interest in recent theoretical and empirical studies from Brazilian scholarship on the topic. The article reviews what we denote as the three main lenses of leadership: individual leader(ship), followership, and collective leadership. The article's typology epitomises the essential view of each lens and its historical treatment. We use this discussion about the three lenses to analyse the scientific literature on leadership in Brazilian scientific journals from 2016 to 2021. The systematic literature review of 32 articles reveals emphasis on the first lens, the focus on individual leaders, normally those in positions of authority, and the idea that leadership is a vertical and hierarchical activity rather than a collectivistic phenomenon. The article concludes by highlighting opportunities for empirical inquiry into more contemporary collective leadership research in Brazilian organisations.

Keywords: *leadership, followership, collective leadership, brazilian research on leadership, leadership research.*

RESUMEN

Este artículo discute las múltiples formas de estudio del liderazgo, con un interés particular en los estudios empíricos y teóricos recientes de la producción científica brasileña. El artículo revisa lo que llamamos los tres lentes principales para el estudio del liderazgo (es decir, liderazgo individual, followership, liderazgo colectivo), y la tipología utilizada en el artículo resume la visión esencial de cada lente, así como su evolución histórica. Utilizamos esta discusión sobre las tres lentes para analizar la literatura científica sobre liderazgo en revistas científicas brasileñas en el período comprendido entre 2016 y 2021. La revisión sistemática de la literatura de 32 artículos apunta a un énfasis en la primera lente, es decir, el enfoque en los líderes individuales, en las posiciones formales de autoridad y en la idea de que el liderazgo es más una actividad jerárquica y vertical que un fenómeno colectivo. El artículo concluye señalando las oportunidades de estudios empíricos en enfoques más contemporáneos sobre el liderazgo colectivo en organizaciones Brasileñas.

Palabras clave*: Liderazgo, followership, liderazgo colectivo, investigación de liderazgo brasileño, investigación de liderazgo*

INTRODUÇÃO

A liderança, como tema de estudo e pesquisa em administração, continua atraindo muita atenção entre acadêmicos e não acadêmicos. Alguns chamam esse cenário de "indústria de liderança", com inúmeros cursos, workshops e consultores que afirmam ensinar as pessoas a liderar, uma vez que "tornar-se líder se tornou um mantra" (Kellerman, 2012, p. 5). Esse cenário pode ser parcialmente explicado já que a liderança é vista como um problema e uma solução para abordar questões econômicas e sociais contemporâneas complexas que afetam organizações e governos (Rickards, 2015). As organizações, em particular, constantemente revisitam e reavaliam seus modelos de liderança e, como consequência, investimentos pesados têm sido feitos no desenvolvimento de líderes, tornando o desenvolvimento de liderança uma indústria de US$ 366 bilhões nos últimos anos (Westfall, 2019). No entanto, "há tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram colocar limites ao conceito" (Bass, 1997, p. 7). É um conceito ainda contestado e alvo de constante discussão e debate (Grint, 2005).

Por um lado, líderes são vistos como as pessoas capazes de influenciar os resultados das organizações e moldar as identidades organizacionais (Raelin, 2016). Portanto, uma das principais preocupações nos estudos de gestão é como os líderes podem melhorar os resultados organizacionais por meio de um processo influente sobre seus subordinados e stakeholders, resultando em muitos modelos que tentam melhorar a eficácia dos líderes (por exemplo, modelos de competências, estruturas de liderança). Por outro lado, o paradigma de líderes onipotentes que determinam o destino das organizações tem sido desafiado, principalmente após escândalos corporativos e após empresas apresentarem desempenho bem abaixo das expectativas do mercado (Kellerman, 2008). Além disso, a própria noção do que constitui liderança tornou-se cada vez mais difusa (Jackson, 2005). As constantes mudanças internas nas organizações têm levado ao surgimento de formatos organizacionais e mecanismos gerenciais que tornam menos óbvia a distinção entre quem lidera e quem é liderado (DeRue & Ashford, 2010). Por exemplo, a liderança tem sido observada em diferentes níveis organizacionais, como liderança distribuída (Gronn, 2002), liderança lateral e liderança compartilhada (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007). Esses conceitos indicam que a liderança pode surgir em grupos de indivíduos que fazem um esforço conjunto em diferentes níveis da organização (Raelin, 2018).

As visões tradicionais e dominantes buscam compreender como os líderes desempenham seu papel nos ambientes organizacionais (Western, 2013) e seu impacto nas equipes e na eficácia organizacional (Bass & Riggio, 2006). Nesses casos, a noção preferida de identidade do líder é a de uma "essência" ou "caráter pessoal" normalmente acrítico e desvinculado do contexto social (Wood, 2005) e cuja ênfase está nos traços de personalidade, comportamentos e estilos. No entanto, os modelos usados para explicar o fenômeno, como a liderança carismática e a transformacional (Balthazard, Waldman & Warren, 2009), parecem incapazes de lidar com a crescente complexidade dentro e fora das organizações (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor, 2010), levando teóricos e profissionais a buscarem lentes alternativas. Essas lentes passaram a considerar os aspectos relacionais da liderança, que dependem menos da figura do líder e mais

 CC BY

do contexto e das relações entre os indivíduos, como um processo cocriado nas relações sociais (Cunliffe & Eriksen, 2011).

Por exemplo, a literatura sobre *followership* (ou submissão a uma liderança) enfatiza o papel e a influência dos liderados na coprodução da liderança e seus resultados (Collinson, 2006). Essa perspectiva considera o surgimento da liderança em uma gama de situações organizacionais e que existem vários coautores responsáveis por esse surgimento, principalmente no papel de liderados (Blom & Alvesson, 2014). Além disso, outras correntes de pesquisa apontaram para formas de liderança "coletivas" e "colaborativas" (Ospina, Foldy, Fairhurst e Jackson, 2020), tentando localizar a liderança nas várias configurações de indivíduos, grupos e outras partes relacionadas. Elas vão, portanto, além da noção de indivíduos distintos e muitas vezes retratados como heróis (Denis, Langley & Sergi, 2012). Aqui, a liderança está centrada na realização coletiva que é alcançada por todos os participantes do processo (Drath et al., 2008).

Essas visões paralelas abrem vários caminhos promissores para teorizar e estudar liderança. Permitem que acadêmicos e não acadêmicos interessados no tema obtenham uma visão mais sutil e holística desse fenômeno social complexo (Jackson & Parry, 2018). O presente artigo tem como objetivo fazer uma revisão do que denominamos como as três principais lentes da liderança, i.e., liderança individual, *followership* (submissão a uma liderança) e liderança coletiva. A lente do líder individual que chamamos de lente do "eu", normalmente se concentra no papel dos líderes individuais em uma posição formal de autoridade e suas características pessoais (Glynn & DeJordy, 2010). A lente de *followership* que chamamos de lente "eles", enfatiza o papel e o impacto dos liderados na construção de líderes e liderança (por exemplo, Meindl, 1995). Finalmente, a lente da liderança coletiva, que chamamos de lente do "nós", visa examinar a liderança como um fenômeno coletivo que é distribuído ou compartilhado entre diferentes pessoas (por exemplo, Fairhurst, Jackson, Foldy e Ospina, 2020). Essas lentes estão resumidas no Quadro 1, que mostra também suas origens. Cada lente reúne várias teorias e abordagens sobre liderança e a tipologia do artigo caracteriza a visão essencial de cada lente, bem como seu tratamento histórico. Esse processo permite uma análise que vai desde abordagens de nível micro (por exemplo, características individuais) até abordagens de nível macro que se concentram em processos de liderança e resultados coletivos. Em particular, o estudo das lentes nos permite oferecer uma revisão da literatura brasileira mais recente sobre liderança observando sua ênfase na primeira lente, ou seja, líderes individuais, normalmente aqueles em posições de autoridade. A nosso ver essa literatura com foco principal em líderes fica atrás da literatura internacional, não conseguindo acompanhar a abordagem e pesquisa mais contemporâneas sobre práticas coletivas de liderança.

Quadro 1. Três lentes nas pesquisas sobre liderança

Lentes	Ênfase	Tratamento Histórico	Autores Selecionados
Eu	Líder: único líder formal	Essa corrente evoluiu de abordagens de "Traços" (pré-Segunda Guerra Mundial), através de "Comportamento" (pós-Segunda Guerra Mundial) e abordagens de "Contingência" (anos 60 e 70); para "Liderança Carismática, Autêntica e Transformacional" (meados dos anos 80 e 90).	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008) Bass & Riggio (2006) Bono & Judge (2004)

(Continua)

 CC BY

Quadro 1. Três lentes nas pesquisas sobre liderança (Conclusão)

Lentes	Ênfase	Tratamento Histórico	Autores Selecionados
Eles	Liderados (Followers): papel dos liderados no processo de liderança	Essa corrente evoluiu a partir do trabalho de Meindl et al. (1985) sobre "Romance de Liderança", passando pelas "Teorias Implícitas de Liderança/ Seguimento" (meados dos anos 80 e 90) até as "Visões Relacionais", que enfatizam o processo de influência mútua entre os indivíduos (anos 90 e 2000).	Carsten et al. (2010) Meindl (1995) Rush et al. (1977)
Nós	Coletivo: processos complexos, multiníveis e dinâmicos que emergem das interações entre os indivíduos	Essa corrente evoluiu das noções de liderança "distribuída", "compartilhada" e "colaborativa" (anos 2000), para a ideia de "liderança plural" (anos 2010) e "liderança como prática" (anos 2010).	Sklaveniti (2020) Holm & Fairhurst (2018) Denis et al. (2012)

O restante deste artigo está estruturado da seguinte forma. Primeiramente, apresentamos uma revisão das três lentes da literatura sobre liderança. Em seguida, apresentamos nossos métodos de pesquisa. A discussão segue delineando a literatura brasileira sobre liderança de 2016 a 2021 e as possibilidades de futuras pesquisas sobre liderança no contexto brasileiro, levando então às considerações finais.

A LENTE da liderança "EU"

A lente "eu" representa a pesquisa sobre liderança que se concentrou em líderes organizacionais formais. Essas teorias tradicionais privilegiam a visão de que a liderança é exercida e manifestada por uma única pessoa (Jackson, 2005). Essa perspectiva levou as pesquisas de liderança a focarem no entendimento dos traços, estilos e comportamentos dos indivíduos (Crevani et al., 2007), enquanto há um processo de influência vertical de cima para baixo entre líderes e seus liderados (Pearce & Conger, 2003).

A pesquisa tradicional sobre liderança tende a separar líderes e liderados e privilegiar os primeiros como os principais agentes na dinâmica organizacional (Collinson, 2005). Nesse sentido, um conjunto de teorias que se concentram em um único líder foi desenvolvido na tentativa de criar um líder mais eficaz (Kellerman, 2012). Portanto, desenvolvimento de liderança significa desenvolvimento de líderes, baseado em um tipo mecanicista de estrutura de competências (Ford, Harding & Learmonth, 2008). De acordo com essas abordagens tradicionais, os liderados não são considerados ou são vistos como receptores passivos ou moderadores da influência dos líderes (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985).

 CC BY

Quadro 2. Teorias tradicionais de liderança

Teoria/Grupo de Teorias	Foco	Autores Selecionados
Traços	Traços de personalidade específicos explicam líderes e liderança e facilitam sua eficácia	Judge et al. (2009) Bono & Judge (2004)
Estilos e comportamentos	Certas habilidades, competências e estilos de liderança produzem melhores resultados de liderança	Gordon (2011) Glynn & DeJordy (2010)
Contingência ou Liderança Situacional	Os líderes adaptam seu estilo à situação ou ajustam a situação ao seu estilo	Yukl (2011) Thompson & Vecchio (2009)
Liderança carismática, autêntica e transformacional	Liderança carismática, visionária, inspiradora e autêntica	Balthazard et al. (2009) Avolio & Gardner (2005)

As primeiras abordagens tradicionais foram baseadas em traços de personalidade que podem explicar o surgimento de um líder ou sua eficácia em influenciar os resultados organizacionais (Bono & Judge, 2004). Os líderes são vistos como dotados de características e atributos extraordinários reconhecidos pelos liderados, que lhes respondem positivamente. Nesse contexto, uma identidade de liderança seria concedida a qualquer indivíduo que seja extraordinariamente eficaz em influenciar outros e produzir respostas coletivas (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009).

A essas teorias iniciais de liderança seguiram-se outras abordagens que priorizavam os estilos de liderança que melhor produziam os resultados desejados. Essas abordagens se concentram no comportamento do líder, como a teoria X/Y de Douglas McGregor (Gordon, 2011). De acordo com essa visão, os líderes podem apresentar comportamento de direção (teoria X), comportamento de incentivo (teoria Y), ou ambos.

Uma terceira abordagem conhecida como teoria da contingência ou situacional, propõe que não existe uma única maneira universalmente eficaz de liderar. Em vez disso, o líder deve poder contar com uma gama de características que podem ser adaptadas de acordo com as circunstâncias (Thompson & Vecchio, 2009). Portanto, essa teoria se concentra em como os líderes se adaptam às mudanças e necessidades de uma organização e conduzem os liderados na mesma direção (Yukl, 2011). De acordo com essa perspectiva, os liderados representam elementos ou variáveis situacionais que os líderes precisam manipular para alcançar resultados desejados.

Mais recentemente houve uma ampliação dessas três perspectivas, especialmente a liderança carismática, autêntica e transformacional (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). A liderança carismática procura enfatizar as respostas emocionais dos liderados à uma visão e missão inspiradoras enunciadas pelo líder, bem como as suas habilidades e talento pessoal para exercer influência de forma profunda e extraordinária. A liderança transformacional, ao contrário

 CC BY

da chamada liderança transacional, preconiza que o líder deve inspirar, motivar e desafiar os liderados para que alcancem altos níveis de desempenho (Howell & Shamir, 2005). Finalmente, a liderança autêntica é demonstrada pela autoconsciência dos líderes e comportamento verdadeiro, enquanto esforça-se para alcançar a autenticidade relacional (Avolio & Gardner, 2005).

Apesar dos limites dessa lente, ela continua sendo a visão predominante de liderança (Jackson, 2005). O problema com a visão individualista baseada em qualidades e capacidades pessoais essenciais é que ela considera essas qualidades de maneira abstrata (ou seja, carisma, visão) e procura encontrar essas características em algumas pessoas chave que ocupam posições de topo em uma hierarquia (Wood, 2005), sem levar em consideração aspectos contextuais e relações de poder (Collinson, 2005).

A LENTE DA LIDERANÇA "ELES"

Um segundo grupo de teorias de liderança pode ser classificado como a lente "eles" porque seu foco não está nos líderes, mas nos liderados. As abordagens centradas no liderado surgiram em resposta à perspectiva tradicional de liderança e enfatizam o papel e o impacto desse sujeito na construção de líderes e da liderança (Uhl-Bien et al., 2014). Essa lente foi desenvolvida por alguns críticos da noção da necessidade inquestionável dos líderes para o funcionamento de uma organização, que é vista como um "mito" socialmente construído, criado por membros de um grupo para lidar com a incerteza e a ambiguidade (Gemmill & Oakley, 1992). Além disso, o "romance da liderança" (Meindl et al., 1985) propõe que há uma tendência excessiva de atribuir aos líderes o sucesso ou fracasso dos resultados organizacionais, superestimando a capacidade do que eles podem efetivamente realizar.

As teorias de liderança centradas no liderado não traçaram um caminho ou sequência clara como as teorias centradas no líder, que evoluíram ao longo do tempo. Estudos anteriores que seguem uma abordagem cognitiva e emocional remontam à década de 1970; esses estudos pertencem às "teorias implícitas de liderança" (por exemplo, Rush, Thomas & Lord, 1977), que argumentam que os liderados têm modelos e esquemas construídos por meio da socialização e da experiência passada de bons e maus líderes. Em contextos organizacionais, os seguidores comparam esses modelos e esquemas pré-existentes com o comportamento real dos líderes, concedendo-lhes ou não uma identidade de liderança.

Essas abordagens cognitivas e afetivas são paralelas a abordagens mais relacionais que enfatizam o processo de influência mútua entre líderes e liderados na busca de objetivos comuns (Uhl-Bien & Ospina, 2012). Da mesma forma, a teoria da troca entre líder-liderado (LMX) considera a liderança como uma "transação" ou "troca" entre os envolvidos no relacionamento (Graen & Uhl-Bien, 1995). Quanto melhor for a relação líder-liderado, melhores serão os resultados alcançados. Outras abordagens centradas nos liderados são baseadas em papéis organizacionais. Quatro grupos de teorias resumidos no Quadro 3 tentam explicar o papel dos liderados na emergência de líderes e da liderança.

 CC BY

Quadro 3. Teorias de Followership (submissão a liderança)

Teoria/Grupo de Teorias	Foco	Autores Selecionados
Tipos de liderados	Tipos e estilos de liderados que contribuem para produzir líderes e lideranças (por exemplo, conformistas, passivos, alienados, implementadores, parceiros, individualistas, isolados, espectadores, participantes, ativistas)	Chaleff (2009) Kellerman (2008)
Crenças e esquemas dos liderados	Liderados agindo de acordo com suas crenças e esquemas em relação aos papéis deles e de seus líderes	Can & Aktas (2012) Carsten et al. (2010)
Liderados como modeladores de liderança	O grau de desenvolvimento dos liderados influencia as ações dos líderes e o surgimento da liderança	Howell & Shamir (2005) Dvir & Shamir (2003)
Abordagens relacionais	A construção da liderança como um processo relacional em que os indivíduos se envolvem em um relacionamento, que produz a liderança e seus resultados.	Cunliffe & Eriksen (2011) Uhl-Bien (2006)

Tipos e características dos liderados

Três correntes de pesquisa focalizam os liderados como os principais agentes organizacionais e buscam determinar, à semelhança das teorias tradicionais centradas no líder, os tipos, características e estilos particulares dos liderados. Duas correntes são baseadas em um modelo bidimensional, ou seja, pensamento independente/crítico comparado com pensamento dependente/não crítico e engajamento ativo comparado com passivo (Kelley, 1992), ou alto versus baixo apoio aos líderes e alta versus baixa contestação aos líderes (Chaleff, 2009). A terceira corrente classifica os liderados em cinco tipos, de acordo com seu grau de engajamento (Kellerman, 2008).

Embora preocupadas com a compreensão de uma perspectiva de liderança centrada no liderado, essas três abordagens fazem pouco no sentido de avançar com uma visão relacional de liderança ou para investigar a influência dos "tipos" de liderados no seu surgimento. Além disso, reforçam um estereótipo sobre eles, pois essa tipologia não foi testada empiricamente em ambientes organizacionais.

Crenças e esquemas dos liderados

Carsten et al. (2010) propuseram a primeira pesquisa empírica sobre como os liderados se descrevem e agem de acordo com suas crenças e esquemas em relação aos papéis de seus líderes. Pesquisadores identificaram alguns que se declaram "passivos" (ou seja, assumem uma atitude obediente e deferência para com os líderes). Outros demonstram um esquema mais "ativo", pois identificam a importância de expressar seus pontos de vista e fornecer suas contribuições quando

 CC BY

solicitado por um líder. Outros ainda esboçam uma atitude mais "proativa", onde assumem o seu papel com uma atitude de parceria e corresponsabilidade com um líder em relação aos resultados do grupo e da organização. Em uma linha semelhante, Collinson (2006) argumenta sobre "conformistas", "resistentes" e "dramatúrgicos" no local de trabalho.

Ao examinar as crenças e esquemas dos liderados por meio de um estudo empírico, essa pesquisa esclarece como eles entendem seu papel no surgimento da liderança. O estudo também contribui ao classificar esses seguidores em tipos básicos, de forma semelhante ao observado na corrente de pesquisas anterior, o que reforça os estereótipos sobre esses sujeitos.

Liderados como modeladores de liderança

Outra linha de pesquisa defende que os liderados são os modeladores e influenciadores do surgimento e das ações dos líderes (Dvir & Shamir, 2003; Howell & Shamir, 2005). De acordo com essa perspectiva o grau ou estágio de desenvolvimento dos liderados, por exemplo, suas motivações, valores, conhecimento e engajamento, influenciam no surgimento e no comportamento de líderes em um ambiente organizacional. Liderados autônomos, críticos e eficazes inibem ou limitam as ações dos líderes. Assim, definem não só o tipo de liderança de que necessitam, mas também quando é necessária a intervenção de um líder como forma de "liderança por demanda" (Blom & Alvesson, 2014).

Abordagens relacionais

As abordagens relacionais da liderança investigam os mecanismos relacionais, não necessariamente restritos à hierarquia organizacional, da atuação da liderança por indivíduos que se relacionam em um determinado contexto social (Cunliffe & Eriksen, 2011). Portanto, a construção da liderança é um processo dialógico e reflexivo que ocorre nas interações do dia a dia (Uhl-Bien & Ospina, 2012) como resultado de ações recíprocas entre os indivíduos (Uhl-Bien, 2006). Essa abordagem reconhece a natureza discursiva e socialmente construída entre os indivíduos, o que significa reconhecer a relação entre líderes e liderados e a natureza múltipla, fragmentada e muitas vezes contraditória da liderança (Collison, 2005). Portanto, a identidade de liderança é cocriada através da "reivindicação" e "concessão" das identidades de líderes e liderados (DeRue & Ashford, 2010).

Notavelmente, a lente "eles" da liderança não atraiu muito a atenção dos pesquisadores. Poucos estudos empíricos foram realizados para explorar as dimensões de *followership* no contexto da liderança (por exemplo, Carsten et al., 2010; Collinson, 2006). Os principais críticos destacaram o problema dessa lente na medida em que aborda a liderança com uma perspectiva de díade (por exemplo, díade líder-liderado), sem levar em conta as complexidades das relações e situações em ambientes organizacionais e redes relacionais informais mais amplas (Ospina et al., 2020).

 CC BY

A LENTE DA LIDERANÇA "NÓS"

A lente do "nós" reconhece a cocriação da liderança nas interações relacionais entre as pessoas como um processo dinâmico que se desenvolve e muda ao longo do tempo (Uhl-Bien & Ospina, 2012). Essas visões representam um "corpo crescente de pesquisa organizacional e teorização que examina a liderança não como propriedade dos indivíduos e seus comportamentos, mas como um fenômeno coletivo que é distribuído ou compartilhado entre diferentes pessoas, potencialmente fluido e construído em interação" (Denis et al. al., 2012, pág. 2). Nesse caso, a liderança é vista como um fenômeno "nós" ou coletivista que envolve vários indivíduos que assumem papéis de liderança ao longo do tempo em relacionamentos formais e informais (Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs & Shuffler, 2012).

Um debate surgido nos últimos anos tem enfatizado a liderança como uma atividade coletiva e não como ações de líderes formais. A liderança é vista como uma responsabilidade colaborativa e coletiva, onde responsabilidades, competências e processos de tomada de decisão precisam ser distribuídos a vários indivíduos e não concentrados em um (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). A ideia de liderança coletiva surgiu como um guarda-chuva teórico que captura diversos estudos sobre liderança plural (Denis et al., 2012), compartilhada (Pearce & Conger, 2003), distribuída (Gronn, 2002), em rede (Carter, DeChurch, Braun e Contractor, 2015) e complexa (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). O Quadro 4 resume algumas dessas abordagens mais atuais.

Quadro 4. Teorias de liderança coletiva

Teoria/Grupo de Teorias	Foco	Autores Selecionados
Liderança distribuída e compartilhada	Liderança como uma relação de influência interpessoal, distribuída ou compartilhada entre alguns, muitos ou todos os membros	Pearce & Conger (2003) Gronn (2002)
Liderança complexa e em redes sociais	Liderança constituindo uma rede de relacionamentos que emerge e muda ao longo do tempo	Carter et al. (2015) Uhl-Bien et al. (2007)
Liderança como prática	Liderança que emerge e se desdobra através de práticas e experiências do dia a dia	Raelin (2016) Carroll et al. (2008)
Liderança plural	Formas plurais de liderança como influência combinada de múltiplos líderes em ambientes de poder difusos	Denis et at. (2012) Sergi et al. (2012)

 CC BY

Várias tentativas foram feitas para redefinir a liderança em termos dos processos e práticas organizados pelas pessoas nas interações (Crevani et al., 2010). Por exemplo, Carroll, Levy e Richmond (2008) e Raelin (2016) identificam a necessidade de estudar a liderança como práticas e não como competências detidas por gestores individuais. Gronn (2015) sugere o estudo das atividades de liderança ao invés de líderes como unidade de análise, e Drath et al. (2008) propõem uma definição de liderança como atividades com determinados resultados.

No entanto, a noção de coletivos para compreender o fenômeno da liderança tem se revelado problemática (Crevani et al., 2007). Espera-se que os líderes sejam indivíduos, enquanto muitas decisões e ações são coletivas por natureza. Por outro lado, as práticas de liderança coletiva podem se tornar complexa em algumas situações devido a uma relativa falta de clareza dos papéis e responsabilidades no ambiente organizacional e se a agência é dos indivíduos, do coletivo ou de ambos (Raelin, 2018). Portanto, há claramente espaço para mais trabalhos empíricos, especialmente estudos que abordam a natureza dinâmica e emergente das abordagens de liderança coletivista.

METODOLOGIA

Nossa revisão sistemática foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, realizamos uma busca de artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos (revisados por pares) brasileiros entre 2016 e 2021 (5 anos) em três bases de dados: EBSCO, Google Scholar e Scielo. Nosso objetivo foi identificar todos os artigos que contribuíram para o debate acerca das pesquisas sobre liderança. Buscamos todas as pesquisas acadêmicas usando palavras-chave associadas a esse tópico de investigação como liderança, estilos de liderança, liderados e liderança compartilhada, distribuída e coletiva. A busca booleana não foi utilizada (ex.: x AND y OR z). Para determinar a inclusão ou exclusão de cada artigo, analisamos o título, resumo e palavras-chave. Essa busca inicial rendeu 80 artigos cujos textos foram analisados, destacando-se 32 publicações resumidos no Quadro 5.

Na segunda etapa, a fim de organizar os artigos de acordo com as três lentes de liderança, realizamos uma investigação da principal "unidade de análise" usada em cada artigo (Gronn, 2009): se a unidade era "líderes individuais" (por exemplo, estilos, características, impacto nos liderados), "liderados ou *followership*" (por exemplo, influência nos líderes, relação com os líderes) ou "grupos ou coletivos" (por exemplo, liderança pós-heróica, compartilhada ou distribuída). A partir dessa análise concluímos que 29 artigos (90%) se referem a teorias tradicionais de liderança, principalmente liderança transformacional e autêntica, com ênfase nos estilos de líderes e seu impacto nas equipes e na eficácia organizacional. O restante, somando3 artigos, está associado a lente "eles" (1 artigo sobre LMX) e lente "nós" (2 artigos sobre liderança partilhada e pós-heroica).

 CC BY

Quadro 5. Artigos científicos brasileiros sobre liderança, 2016-2021

Ênfase do artigo	Autores	Foco geral	Lente
Estilo e Papel dos Líderes	Thiago, Kubo, Pamplona & Farina (2020); Matarazzo, Fernandes & Alcadipani (2020); Sobral, Furtado & Islam (2019); Gambirage, Jacomossi, Silva & Hein (2019); Silva et al. (2019); Oliveira & Carvalho (2018); Bianchi et al. (2017); Moura, Bernardes, Balsanelli, Zanetti & Gabriel (2017); Muzzio (2017)	Gestão Estratégica de Pessoas; Gestão da Criatividade; Comprometimento da Equipe; Eficácia da Liderança; Motivação; Dar sentido; Satisfação no Trabalho	Eu
Liderança transformacional	Godoy & Mendonça (2020); Melo et al. (2019); Garcia & Russo (2019); Pessoa, Dimas, Lourenço & Rebelo (2018); Abelha, Carneiro & Cavazotte (2018); Barbosa, Gambi & Gerolano (2017)	Gestão da Qualidade; Eficácia e Desempenho da Equipe; Satisfação no Trabalho; Gestão Estratégica; Autodeterminação	
Liderança autêntica	Pioli et al. (2020); Campos & Rueda (2019); Novaes et al. (2019); Besen, Tecchio, & Fialho (2017)	Gestão do conhecimento; Satisfação no Trabalho; Engajamento no Trabalho; Comportamento Organizacional e Compromisso	
Estilo de Liderança Feminina	Milterseiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'Anna & Moura (2020); Sousa & Cardoso (2020); Hryniewicz & Vianna (2018)	Estilo de Liderança Feminina e Igualdade de Gênero	
Liderança Ética	Lourenço, Perez-Nebra, Ferreira & Kohlsdorf (2020); Silva, Ferreira & Valentini (2019)	Engajamento no Trabalho; Satisfação no Trabalho; Compromisso Organizacional	
Liderança Política	Sobral, Carvalho & Furtado (2020); Ortunes, Martinho & Chaia (2019)	Comunicação dos Líderes Governamentais e Reação Emocional do Público	
Liderança Sustentável	Armani, Petrini & Santos (2020)	Organizações orientadas para a sustentabilidade	
Liderança Situacional	Marins, Martins & Pasqual (2016)	Resultados Organizacionais; Performance do grupo	
Liderança e poder	Vilela (2017)	Relação entre Liderança e Poder	
LMX (Troca Líder-Membro)	Cortes, Souza & Puente-Palacios (2019)	Satisfação no Trabalho; Habilidades gerenciais	Eles
Liderança Pós-Heroica	Sobral & Furtado (2019)	Tendências e Desafios Atuais na Educação de Liderança	Nós
Liderança Compartilhada	Carvalho, Sobral & Mansur (2020)	Clima Organizacional; Volume de negócios	

 CC BY

PESQUISA BRASILEIRA SOBRE LIDERANÇA

Em uma revisão bibliográfica sobre liderança na literatura acadêmica brasileira realizada por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), os autores concluíram que entre 1998 e 2013, 35 artigos foram publicados em periódicos nacionais. Desses 35 artigos, 16 (46%) focaram nos papéis e comportamentos dos líderes, enquanto 19 (54%) centraram sua atenção nos estilos de liderança, traços e características dos líderes. Algumas pesquisas focaram na influência de traços de personalidade (por exemplo, Garcia-Santos & Werlang, 2013), bem como valores e atitudes dos líderes que impactam o desempenho organizacional (no caso de Fonseca, Porto & Barroso, 2012). Outros estudos exploraram estilos de liderança preferidos (tal como Melo, 2004) no ambiente organizacional.

Nosso estudo confirma essa literatura anterior ao indicar que a pesquisa sobre liderança no contexto brasileiro está intimamente alinhada com a lente do "eu", baseada em líderes individuais em uma posição formal de autoridade. Em geral, os estudos em nossa revisão visam compreender e avaliar o impacto dos líderes e/ou a relação de uma teoria específica de liderança e o fenômeno organizacional, examinando a atividade dos líderes tendo por referência a sua posição formal dentro de uma organização e como alguns estudos avaliam o impacto do estilo e do papel dos líderes na gestão estratégica de pessoas (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017), na gestão da criatividade (Muzzio, 2017) e no comprometimento da equipe (Silva, Nunes & Andrade, 2019), enquanto Godoy e Mendonça (2020), Melo, Borba, Correia e Cabral (2019) e Garcia e Russo (2019) avaliam o impacto da liderança transformacional na eficácia, desempenho e satisfação no trabalho das equipes. Outros estudos (por exemplo, Campos & Rueda, 2019; Novaes, Ferreira, & Gabardo-Martins, 2019; Pioli, Feuerschütte, Tezza & Cancellier, 2020) avaliam a relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho, engajamento, comportamento organizacional e comprometimento.

A ideia que permeia esses estudos é que a liderança é uma atividade vertical e hierárquica que se exerce de cima para baixo dentro de uma organização (Grint, 2005) e está associada ao comando unitário. Além disso, a suposição subjacente é que os líderes podem desempenhar a liderança por causa de suas características e qualidades particulares, como carisma, visão, autenticidade e habilidades de comunicação (Western, 2013). De modo geral, a pesquisa brasileira tende a não considerar a contribuição de outros atores organizacionais, especialmente aqueles que não ocupam cargos formais de autoridade para o processo de liderança. Ela tende a focar em como os líderes obtêm sucesso em sua tarefa de influenciar os liderados em direção aos objetivos independentemente das configurações contextuais e organizacionais em que estão inseridos (Ford et al., 2008). Estudos anteriores com base nas dimensões culturais de Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov, 1991) buscaram "traços culturais típicos brasileiros" para revelar que os liderados são receptores passivos da influência dos líderes em um relacionamento pautado pelo personalismo, paternalismo e lealdade a eles (Barros & Prates, 1996; Tanure, 2004). Acreditamos que o avanço dos estudos de liderança no contexto brasileiro exige a reorganização da análise para abordar o fenômeno da liderança multifacetada e multicontextual de forma menos tradicional.

A adequação da lente do "nós" ou liderança coletiva para as organizações brasileiras do século XXI reside nas formas cada vez mais complexas de organização definidas pela tecnologia, redes, achatamento das estruturas organizacionais, imprevisibilidade e incerteza que caracterizam o

 CC BY

ambiente sociopolítico-econômico contemporâneo (Crevani, 2018; Raelin, 2018). Este cenário requer a contribuição e colaboração de múltiplos e interdependentes agentes que fornecem conhecimento, expertise e criatividade (Denis et al., 2012; Uhl-Bien et al., 2007). Além disso, "as habilidades necessárias para negociar com sucesso um ambiente cada vez mais complexo são extensas e podem ser muito amplas para serem possuídas por um único líder" (Jackson & Parry, 2018, p. 65).

A questão sobre "como" decretar e sustentar a liderança coletiva nas organizações continua sendo um tópico de debate e a resposta pode exigir diferentes níveis de análise. Primeiro, no nível dos sistemas (por exemplo, equipe e organizacional), a ênfase deve ser colocada em como os membros da organização concordam com regras e estruturas para organizar o esforço coletivo. De início, para que um grupo estabeleça uma direção comum é necessário que esse coletivo entenda sua identidade distintiva e o propósito compartilhado que os une (Jackson & Parry, 2018). Além disso, os atores devem discutir áreas de responsabilidade mútua e formas de organizar um processo de tomada de decisão coletiva, permitindo que os indivíduos ajam de acordo (Raelin, 2018).

No nível interpessoal, mais estudos de liderança poderiam colocar menos ênfase no "o que faz um líder" e mais ênfase no processo de liderar e seguir, o que acontece "entre" as pessoas, e como ocorre a liderança e a submissão ao líder (*followership*) (DeRue & Ashford, 2010). Por exemplo, Carson, Tesluk e Marrone (2007) examinaram as condições antecedentes para a liderança compartilhada com foco no ambiente interno da equipe, propósito compartilhado, suporte social, voz e *coaching* externo. Isso requer um ambiente organizacional que promova os diversos pontos de vista dos participantes por meio de um diálogo construtivo e generativo (Yammarino et al., 2012). O treinamento deve preparar os indivíduos sobre as formas de conversar e refletir, e em como enfrentar problemas com as pessoas com as quais estão se envolvendo (Raelin, 2018).

No nível individual, potenciais correntes de pesquisa poderiam analisar o papel dos líderes formais na implementação de práticas de liderança coletiva e no trabalho em grupo para se afastar de práticas caracterizadas por liderança altamente individualista. Por exemplo, estudos podem explorar líderes que tentam compartilhar liderança e responsabilidades com os membros do grupo, criando um ambiente de responsabilidades compartilhadas (Raelin, 2016). Nesse sentido, teorias mais coletivistas como liderança compartilhada ou distribuída, podem ajudar as organizações a ir além da liderança tradicional baseada na hierarquia e em uma única fonte de autoridade (Holm & Fairhurst, 2018). A recente edição especial da revista *Human Relations* dedicada à Liderança Coletiva demonstrou o alcance e a profundidade da pesquisa teórica e empírica que conceitua e examina a liderança como uma atividade fundamentalmente coletiva (Ospina et al., 2020). Os artigos desta edição especial podem fornecer um mapa e um guia para pesquisadores brasileiros explorarem pesquisas sobre liderança coletiva (Fairhurst et al., 2020).

Por fim, pesquisas futuras devem focar em estudos empíricos que visem investigar "como" a prática da liderança coletiva está realmente acontecendo nas organizações brasileiras e em que proporção, bem como a relação entre liderança hierárquica e compartilhada. Como exemplo, poderia explorar ainda mais a influência de elementos culturais nas organizações brasileiras que ajudariam a explicar a ênfase da literatura científica em líderes individuais e figuras formais de autoridade e o (não)tratamento da liderança como um fenômeno coletivo. Estudos comparativos também podem revelar semelhanças e diferenças de teoria e prática de liderança coletiva em diferentes organizações e culturas.

 CC BY

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos 20 anos, os avanços na pesquisa de liderança desafiaram a visão centrada no líder e evoluíram para uma compreensão mais "descentralizada". Na pesquisa sobre liderança coletiva, a atenção mudou de líderes individuais para liderança como um esforço coletivo (Sergi, Denis & Langley, 2012), obscurecendo assim a centralidade do líder (Uhl-Bien & Ospina, 2012). A pesquisa com foco nos liderados, ou *followership*, por sua vez, deslocou a atenção do(s) líder(es) para os liderados, se não descentralizando, pelo menos recentralizando a liderança para outro participante da interação (Uhl-Bien et al., 2014). Assim, a liderança passou a ser vista como co-construída e negociada em interação e como um processo baseado no reconhecimento mútuo das relações entre líderes e liderados (DeRue & Ashford, 2010). No entanto, o cenário atual das pesquisas brasileiras sobre liderança mostra que os estudos não evoluíram para perspectivas relacionais e coletivas.

Do ponto de vista teórico e prático, as lentes do "eu", "eles" e "nós" não devem ser consideradas mutuamente exclusivas, mas sim complementares. A crescente pesquisa sobre liderança coletiva tem investigado o caso de contraste ou co-dependência entre liderança compartilhada e hierárquica (Denis et al., 2012; Yammarino et al., 2012). Na verdade, a liderança coletiva pode não existir independente da liderança hierárquica (Holm & Fairhurst, 2018), uma vez que a introdução de práticas coletivas pode exigir gestão e apoio do lado hierárquico, levantando a necessidade de investigar as condições que dão origem à liderança compartilhada (Crevani et. al., 2007). A principal contribuição desse artigo reside na ênfase na necessidade de abordar e estudar a liderança através de múltiplas lentes, afastando-se das abordagens tradicionais que se concentram em líderes individuais.

O locus da liderança é onde, como pesquisadores, vamos em busca da liderança. Para superar o desafio de definir, medir e documentar a liderança coletiva, os pesquisadores têm tentado mapear abordagens coletivas considerando duas dimensões principais (Ospina et al., 2020): o "locus da liderança", que capta a maneira pela qual os pesquisadores conceituam "onde" procurar manifestações de liderança (por exemplo, liderança que reside no grupo ou no sistema); e a "visão de coletividade", que mostra "como" os estudiosos conceituam o coletivo (por exemplo, liderança coletiva como aquela do tipo empírico ou como lente teórica através da qual estudar liderança). Esta é uma conexão perspicaz entre teoria e método para pesquisadores e profissionais brasileiros que desejam avançar na compreensão da liderança coletiva.

REFERÊNCIAS

Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organisational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. doi: 10.7819/rbgn.v0i0.3949

Armani, A., Petrini, M., & Santos, A. (2020). What are the attributes of sustainable leadership? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), 820-835. doi: 10.7819/rbgn.v22i4.4086

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, *6*(2), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Balthazard, P., Waldman, D., & Warren, J. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *Leadership Quarterly*, *20*, 651-663. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.008

Barbosa, F., Gambi, L., & Gerolamo, M. (2017). Leadership and quality management: A correlational study between leadership models and quality management principles. *Gestão & Produção*, *24*(3), 438-449. doi: 10.1590/0104-530X2278-16

Barros, B. T., & Prates, M. A. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo, SP: Atlas.

Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organisational and national boundaries? *American Psychologist*, *52*(2), 130-139. doi: 0.1037/0003-066X.52.2.130

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum.

Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gestão & Produção*, *24*(1), 2-14. doi: 10.1590/0104-530X898-13

Bianchi, E., Quishida, A., & Foroni, P. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, *21*(1), 41-61. doi: 10.1590/1982-7849rac2017150280

Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, *30*, 344-357. doi: 10.1016/j.scaman.2013.10.006

Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901

Campos, M., & Rueda, F. (2019). Authentic leadership: A theoretical thematic analysis of the contemporary Brazilian leader's speech. *Paideia*, *29*, e2924. doi: 10.1590/1982-4327e2924

Can, A., & Aktas, M. (2012). Cultural values and followership styles preferences. *Social and Behavioural Sciences*, *41*, 84-91. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.012

Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, *4*(4), 363-379. doi: 10.1177%2F1742715008095186

Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, *50*, 1217-1234. doi: 10.2307/20159921

Carsten, M., Uhl-Bien, M., West, B., Patera, J., & McGregor, R. (2010). Exploring social construction of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly*, *21*, 543-562. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.015

Carter, D., DeChurch, L., Braun, M., & Contractor, N. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 597-622. doi: 10.1037/a0038922

Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Exploring shared leadership in public organisations: Evidence from the educational arena. *Brazilian Journal of Public Administration*, *54*(3), 524-544. doi: 10.1590/0034-761220190319x

Chaleff, I. (2009). *The courageous follower*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.

 CC BY

Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, *58*(11), 1419-1442. doi: 10.1177%2F0018726705060902

Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *Leadership Quarterly*, *17*, 179-189. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.005

Cortes, M., Souza, M., & Puente-Palacios, K. (2019). Qualidade da relação líder-membro: Evidências de validade da escala multidimensional. *Psico-USF*, *24*(3), 569-581. doi: 10.1590/1413-82712019240313

Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organising. *Leadership*, *14*(1), 83-109. doi: 10.1177%2F1742715015616667

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67. Recuperado de https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:455741/FULLTEXT01.pdf

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, *26*(1), 77-86. doi: 10.1016/j.scaman.2009.12.003

Cunliffe A., & Eriksen, M. (2011) Relational leadership. *Human Relations*, *64*(11), 1425-1449. doi: 10.1177%2F0018726711418388

Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, *6*(1), 211-283. doi: 10.1080/19416520.2012.667612

DeRue, S., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organisations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. http://www.jstor.org/stable/29765008

Drath, W., McCauley, C., Paulus, C. J., Velsor, E. Van, O'Connor, P., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership, *Leadership Quarterly*, *19*, 635-653. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.09.003

Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *Leadership Quarterly*, *14*, 327-344. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00018-3

Fairhurst, G., Jackson, B., Foldy, E., & Ospina, S. (2020). Studying collective leadership: The road ahead. *Human Relations*, *73*(4), 598-614. doi: 10.1177%2F0018726719898736

Filho, A., Ferreira, M., & Valentini, F. (2019). Validity evidence of the Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS). *Psico-USF*, *24*(2), 349-359. doi: 10.1590/1413-82712019240211

Fonseca, A., & Porto, J., Barroso, A. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, *13*(3), 122-149. doi: 10.1590/S1678-69712012000300007

Fonseca, A., Porto, J., & Borges-Andrade, J. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, *19*(3), 290-310. doi: 10.1590/1982-7849rac20151404

Ford, J., Harding, N., & Learmonth, L. (2008). *Leadership as identity: Constructions and deconstructions*. London, UK: Palgrave Macmillan.

Gambirage, C., Jacomossi, F., Silva, J., & Hein, N. (2019). Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste catarinense: Um estudo de caso. *Interações*, *20*(3), 753-768. doi: 10.20435/inter.v20i3.2062

Garcia, F., & Russo, R. (2019). Leadership and performance of the software development team: Influence of the type of project management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *21*(4), 970-1005. doi: 10.7819/rbgn.v21i5.4028

Garcia-Santos, S., & Werlang, B. (2013). Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. *Estudos de Psicologia*, *18*(2), 182-191. Recuperado de https://www.scielo.br/j/epsic/a/yTbRyfzP76vvzyh9S8qPXyJ/?format=pdf&lang=pt

Gemmil, G., & Oakley J. (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human Relations*, *45*(2), 113-129. doi: 10.1177%2F001872679204500201

Glynn, M., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organisation behavior lens. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 119-145). Boston, USA: Harvard Business Press.

Godoy, M., & Mendonça, H. (2020). Adaptive expertise: A study on the influence of self-determination and transformational leadership. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*, 742-776. doi: 10.1590/1679-395120190147x

Gordon, R. (2011). Leadership and power. In B. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 195-202). London, UK: Sage.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, *6*, 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5

Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. New York, USA: Palgrave Macmillan.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, *13*(4), 423-451. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00120-0

Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, *5*(3), 381-394.

Gronn, P. (2015). The view from inside leadership configurations. *Human Relations*, *68*(4), 545-560. doi: 10.1177/0018726714563811

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: The software of the mind*. New York, USA: McGraw-Hill.

Holm, F., & Fairhurst, G. (2018). Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. *Human Relations*, *71*(5), 692-721. doi: 10.1177%2F0018726717720803

Howell, J., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, *30*(1), 96-112. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/20159097

Hryniewicz, L., & Vianna, M. (2018). Women and leadership: Obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cadernos EBAPE.BR*, *15*(3), 331-344. doi: 10.1590/1679-395174876

Jackson, B. (2005). The enduring romance of leadership studies. *Journal of Management Studies*. *42*(6), 1311-1324. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00544.x

 CC BY

Jackson, B., & Parry, K. (2018). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership* (3rd ed.). London, UK: Sage Publications Ltd.

Judge, T., Piccolo, R., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, *20*(6), 855-875. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.09.004

Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.

Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York, USA: HarperCollins Publishers.

Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. New York, USA: Doubleday.

Lourenço, V., Perez-Nebra, A., Ferreira, A., & Kohlsdorf, M. (2020). Relação entre presenteísmo, síndrome de burnout e liderança ética em organizações escolares. *Revista de Psicologia*, *32*, 218-226. doi: 10.22409/1984-0292/v32_i-esp/40568

Marins, M., Martins, P., & Pasqual, C. (2016). Os pilares da liderança e o modelo situacional: A influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados. *Teoria e Evidência Econômica*, *22*(46), 199-224. doi: 10.5335/rtee.v22i46.6759

Matarazzo, G., Fernandes, A., & Alcadipani, R. (2020). Police institutions in the face of the pandemic: Sensemaking, leadership, and discretion. *Brazilian Journal of Public Administration*, *54*(4), 898-908. doi: 10.1590/0034-761220200178x

Meindl, J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, *6*(33), 329-341. doi: 10.1016/1048-9843(95)90012-8

Meindl, J., Ehrlich, S, & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, *30*, 78-102. doi: 10.2307/2392813

Melo, A., Borba, M., Correia, M., & Cabral, R. (2019). Liderança e gestão: Um estudo em organizações não governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE. *Interações*, *20*(4), 1149-1164. doi: 10.20435/inter.v20i4.2077

Melo, E. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, *4*(2), 31-62. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003&lng=pt&nrm=iso

Miltersteiner, R., Oliveira, F., Hryniewicz, L., Sant'Anna, A., & Moura, L. (2020). Female leadership: Perceptions, reflections, and challenges in public administration. *Cadernos EBAPE*, *18*(2), 406-423. doi: 10.1590/1679-395120190176x

Moura, A., Bernardes, A., Balsanelli, A., Zanetti, A., & Gabriel, C. (2017). Leadership and nursing work satisfaction: An integrative review. *Acta Paulista de Enfermagem*, *30*(4), 442-450. doi: 10.1590/1982-0194201700055

Muzzio, H. (2017). Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, *21*(1), 107-124. doi: 10.1590/1982-7849rac2017160039

Novaes, V., Ferreira, M., & Gabardo-Martins, L. (2019). Validity evidences regarding the authentic leadership inventory. *Estudos de Psicologia*, *36*, e180058. doi:10.1590/1982-0275201936e180058

Oliveira, A., & Carvalho, C. (2018). Public school management, leadership, and educational results in Brazil. *Revista Brasileira de Educação*, *23*, e230015. doi: 10.1590/S1413-24782018230015

Ortunes, L., Martinho, S., & Chaia, V. (2019). Lideranças políticas no Brasil: Da teologia da libertação ao neofundamentalismo. *Revista Brasileira de Ciência Política*, *28*, 195-232. doi: 10.1590/0103-335220192807

Ospina, S., Foldy, E., Fairhurst, G., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, *73*(4), 441-463. doi: 10.1177%2F0018726719899714

Pearce, C., & Conger, J. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, USA: Sage.

Pessoa, C., Dimas, I., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia*, *35*(1), 15-28. https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003

Pioli, B., Feuerschütte, S., Tezza, R., & Cancellier, E. (2020). Authentic leadership: Scientific production analysis and measurement scales. *Revista de Administração Mackenzie*, *21*(3), 1-29. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG200126

Raelin, J. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, *12*(2), 131-158. doi: 10.1177%2F1742715014558076

Raelin, J. (2018). What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications? *Management Learning*, *49*(1), 59-66. doi: 10.1177%2F1350507617729974

Rickards, T. (2015). *Dilemmas of leadership*. London, UK: Routledge.

Rush, M., Thomas, J., & Lord, R. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organisational Behavior and Human Performance*, *20*, 93-110. doi: 10.1016/0030-5073(77)90046-0

Sergi, V., Denis, J.-L., & Langley, A. (2012). Opening up perspectives on plural leadership. *Industrial and Organisational Psychology*, *5*(4), 403-407. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01468.x

Silva, P., Nunes, S., & Andrade, D. (2019). Managers' leadership style and the commitment of their team members: Associating concepts in search of possible relations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *21*(2), 291-311. doi: 10.7819/rbgn.v21i2.3975

Sklaveniti, C. (2020). Moments that connect: Turning points and the becoming of leadership. *Human Relations*, *73*(4), 544-571. doi: 10.1177%2F0018726719895812

Sobral, F., Carvalho, J., & Furtado, L. (2020). Better safe than sorry: Leadership sensemaking in the time of COVID-19. *Brazilian Journal of Public Administration*, *54*(4), 758-781. doi: 10.1590/0034-761220200262x

Sobral, F., & Furtado, L. (2019). Post-heroic leadership: Trends and challenges in leadership education. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *59*(3), 209-214. doi: 10.1590/S0034-759020190306

Sobral, F., Furtado, L., & Islam, G. (2019). Humor as catalyst and neutralizer of leadership effectiveness. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *59*(5), 313-326. doi: 10.1590/S0034-759020190502

Sousa, B., & Cardoso, A. (2020). Marketing management and sexism in promotion: The role of leadership. *Psicologia em Estudo*, *25*, e44779. doi: 10.4025/psicolestud.v25i0.44779

Tanure, B. (2004). *Gestão à brasileira*. São Paulo, SP: Atlas.

Thiago, F., Kubo, E., Pamplona, J., & Farina, M. (2020). Estilo de gestão de produtores rurais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, *58*(2), e188254. doi: 10.1590/1806-9479.2020.188254

Thompson, G., & Vecchio, R. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *Leadership Quarterly*, *20*(5), 837-848. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.014

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory exploring the social processes of leadership and organising. *Leadership Quarterly*, *17*, 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge age. *Leadership Quarterly*, *18*, 298-318. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Uhl-Bien, M., & Ospina, S. (2012). *Advancing relational leadership theory: A conversation among perspectives*. Charlotte, USA: Information Age Publishers.

Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K., & Carsten, M. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, *25*, 83-104. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.007

Vilela, J. (2017). Is leadership an ideology? A research project inspired by T. W. Adorno. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, *18*(1), 15-39. doi: 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p15-39

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, *34*(1), 89-126. doi: 10.1177%2F0149206307308913

Western, S. (2013). *Leadership: A critical text*. London, UK: Sage.

Westfall, C. (2019, June 20). Leadership development is a $366 billion industry: Here's why most programs don't work. *Forbes*, Recuperado de https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2019/06/20/leadership-development-why-most-programs-dont-work/?sh=76e044fc61de

Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, *42*(6), 1101-1121. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00535.x

Yammarino, F., Salas, E., Serban, A., Shirreffs K., & Shuffler, M. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the 'we' in leadership science and practice, *Industrial and Organisational Psychology*, *5*(4), 382-402 doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x

Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. In B. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 286-298). London, UK: Sage.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Renato Souza e Thomaz Wood trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pelo Renato Souza. A coleta de dados foi coordenada pelo Renato Souza. Participaram da análise de dados Renato Souza e Thomaz Wood. Todos os autores participaram da redação e revisão final do manuscrito.

ARTIGOS

Submetido 27-10-2021. Aprovado 28-03-2022
Avaliado pelo sistema double blind review. Editor Associado: Robson Rocha
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220610x

EFICÁCIA DOS AJUSTES ESTRATÉGICOS EM UM MERCADO COMPETITIVO: FOCO EM PEQUENAS EMPRESAS EM UM PAÍS EMERGENTE

The strategic fit's effectiveness in the competitive market: A focus on small businesses in an emerging countries

La eficacia de los ajustes estratégicos en un mercado competitivo: Un enfoque en las pequeñas empresas en un país emergente

Quang-Huy Ngo[1] | huynq121@fe.edu.vn | ORCID: 0000-0002-5790-2297

[1]FPT University, Business Department, Can Tho city, Vietnã

RESUMO

O objetivo deste estudo é saber como as pequenas empresas em um país emergente melhoram a eficácia dos ajustes estratégicos em relação a intensidade da concorrência no mercado. A pesquisa propõe que, quando a concorrência no mercado é intensa, essas pequenas empresas recorrem as estratégias dos tipos prospectora ou defensiva para melhorar o seu desempenho. Os dados foram coletados de 107 pequenas empresas localizadas no Vietnã. PLS-SEM foi utilizado para avaliar o modelo de pesquisa proposto. Os resultados sugerem que, quando a concorrência no mercado é intensa, apenas ajustes estratégicos com orientação prospectora levam as pequenas empresas a alcançar um desempenho superior. O estudo contribui para a literatura de quatro formas. Em primeiro lugar, amplia a compreensão atual sobre o tema dos ajustes estratégicos ao abordar os efeitos mediadores do tipo de estratégia. Em segundo, contribui para a crescente literatura sobre a teoria da contingência na gestão estratégica de pequenas empresas. Terceiro, a pesquisa oferece uma compreensão mais profunda das características únicas dos países emergentes, características essas que são responsáveis pela ineficiência da estratégia defensiva. Em quarto lugar, o presente estudo supera as limitações de estudos anteriores relacionados ao uso de construtos de item único para operacionalizar as variáveis da estratégia.

Palavras-chave: estratégia defensiva, concorrência de mercado, estratégia prospectora, pequenas empresas, Vietnã.

ABSTRACT

This study analyzes how small businesses in an emerging country improve performance through strategic fit according to the intensity of market competition. It explores small businesses' prospector or defender strategies in an environment of intense market competition. Data were collected from 107 small businesses located in Vietnam, and PLS-SEM was used to assess the research model. The results showed that only prospector businesses improve performance in intense market competition. This study contributes to the literature fourfold. First, it extends the current knowledge of strategic fit by addressing the mediating effects of strategic behavior. Second, it contributes to the growing literature on contingency theory in small businesses' strategic management. Third, this research offers a deeper understanding of the unique characteristics of emerging countries that jeopardize the effectiveness of using a defender strategy. Fourth, this study overcomes limitations observed in the literature regarding using single-item constructs to operationalize strategy variables.

Keywords: *defender strategy, market competition, prospector strategy, small business, Vietnam.*

RESUMEN

El propósito de este estudio es conocer cómo las pequeñas empresas en un país emergente mejoran la efectividad de los ajustes estratégicos bajo la intensidad de la competencia del mercado. En particular, propone que cuando la competencia en el mercado es intensa, estas pequeñas empresas se orientan hacia la estrategia de prospector/defensor para mejorar su desempeño. Se recopilaron datos de 107 pequeñas empresas ubicadas en Vietnam. Se utilizó PLS-SEM para evaluar el modelo de investigación propuesto. Los resultados sugieren que cuando la competencia en el mercado es intensa, solo los ajustes estratégicos de orientación tipo prospector inducen el desempeño de las pequeñas empresas. A la luz de los hallazgos, este estudio contribuye cuatro veces a la literatura. Primero, este estudio amplía nuestro conocimiento actual de los ajustes estratégicos al abordar los efectos mediadores de la estrategia. En segundo lugar, este artículo contribuye al creciente uso de la teoría de la contingencia en la gestión estratégica de las pequeñas empresas. En tercer lugar, este documento ofrece una comprensión más profunda de las características únicas de los países emergentes que causan la ineficacia de la estrategia de defensa. En cuarto lugar, este estudio supera las limitaciones de estudios anteriores relacionados con el uso de constructos de un solo ítem para operacionalizar las variables de la estrategia.

Palabras clave: *estrategia de defensa, competencia de mercado, estrategia de prospector, pequeña empresa, Vietnam.*

INTRODUÇÃO

A concorrência nos dias de hoje está cada vez mais intensa, levando as empresas a se adaptarem continuamente às novas condições de mercado para sobreviver. As pequenas empresas parecem ser as mais vulneráveis a concorrência dada a falta de recursos financeiros, tecnológicos e outros. No entanto, esses negócios têm algumas vantagens em relação a grandes corporações. Por exemplo, o pequeno porte permite que tenham um alto grau de flexibilidade e um relacionamento de proximidade em relação aos clientes (Nooteboom, 1994). Como resultado, elas têm potencial de alcançar um desempenho superior ao se adaptar rapidamente ao mercado e mudar de acordo com o gosto dos consumidores, satisfazendo suas necessidades (Ebben & Johnson, 2005).

No entanto, alcançar um melhor desempenho a partir dessas vantagens depende de levar em conta ajustes estratégicos. Autores como Deshpandé, Grinstein e Ofek (2012) e Pehrsson (2016) sugerem que o ambiente externo, que inclui a concorrência de mercado, influencia a estratégia dos negócios. A concorrência leva as pequenas empresas a buscarem um desempenho superior orientando-se por um tipo específico de estratégia (Chaganti, Chaganti, & Mahajan, 1989), como observado pela teoria contingencial. A teoria diz que o melhor desempenho dos negócios depende de uma estratégia ajustada a fatores contingenciais (Donaldson, 2006). Além disso, o paradigma ambiente-estratégia-desempenho também sugere que as empresas que buscam melhorar seu desempenho devem observar o ambiente externo e então ajustar a estratégia às condições desse ambiente (Child, 1972; Miller & Friesen, 1983). Assim, pequenas empresas devem considerar fatores ambientais externos, como a concorrência de mercado, ao definir o tipo de estratégia a ser adotada.

O presente estudo toca vários conhecimentos tratados com limitação pela literatura. Em primeiro lugar, na literatura de gestão estratégica, a eficácia do ajuste estratégico pode ser avaliada usando o papel moderador e mediador da estratégia na ligação entre a concorrência de mercado e o desempenho (Venkatraman, 1989). Para Boyd, Haynes, Hitt, Bergh e Ketchen (2012), a evidência empírica prévia da análise mediadora é escassa, e portanto, limitada sobre o papel mediador da estratégia. Em segundo lugar, a teoria contingencial da organização é usada principalmente no contexto de grandes empresas, então, pouca atenção tem sido cedida às pequenas empresas. Em um comparativo entre as duas, as pequenas empresas têm menos níveis hierárquicos e uma cadeia curta de comandos (Gupta & Batra, 2016), apresentando diferenças que levam a questionar a relevância da literatura de gestão estratégica no contexto das pequenas empresas. Em terceiro lugar, embora existam muitos estudos explorando o tema da estratégia em economias emergentes, o conhecimento produzido sobre gestão estratégica nesses países pode ser questionado uma vez que possuem características únicas que os diferenciam de países desenvolvidos (Crittenden & Crittenden, 2010; Venkateswaran & Ojha, 2017; Wright, Filatotchev, Hoskisson & Peng, 2005).

O presente estudo tem por escopo pequenas empresas do Vietnã, uma vez que PMEs dominam o mercado do país (Koushan, 2017). A partir de seu ingresso na Organização Mundial do Comércio em 2007, o Vietnã vem participando ativamente de diversos acordos de livre comércio – a exemplo do Acordo Abrangente e Progressivo para Parceria Transpacífica e o Acordo de Livre Comércio União Europeia-Vietnã (Kikuchi, Yanagida, & Vo, 2018; Kokko & Thang, 2014) – levando a dramáticas transformações na economia. Uma óbvia consequência é a maior participação de joint ventures e empresas estrangeiras, que contam com mais recursos,

ampliando a concorrência no mercado. Assim, as pequenas empresas no Vietnã precisam melhorar o desempenho alinhando sua estratégia à intensidade da concorrência de mercado.

A pesquisa se baseia na tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e na estrutura analítica da teoria contingencial das organizações (Venkatraman & Camillus, 1984) para propor uma estrutura que examine os efeitos mediadores do tipo estratégico de organização (nesse caso pequenas empresas) prospector/defensivo na relação entre concorrência de mercado e desempenho das pequenas empresas. Foram coletados dados de 107 pequenas empresas no Vietnã para testar o modelo proposto usando modelagem parcial de equações estruturais de mínimos quadrados. Os resultados mostram que a relação entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas é mediada pela estratégia prospectora, enquanto a estratégia defensiva apresenta relação positiva com a concorrência de mercado, mas não tem efeito na melhoria do desempenho dessas organizações.

Podem ser enumeradas quatro principais contribuições desse estudo. Primeiramente, a pesquisa amplia o conhecimento sobre o tópico de ajustes estratégicos ao examinar o papel mediador da estratégia. Em segundo lugar, contribui para a crescente literatura sobre o uso da teoria da contingência na gestão estratégica de pequenas empresas. Terceiro, os resultados sugerem que a estratégia defensiva não produz melhoria no desempenho das pequenas empresas no caso de países emergentes, atribuindo essa ineficiência às características particulares dessas economias. Finalmente, esse estudo supera as limitações de pesquisas anteriores sobre construtos de item único para operacionalizar variáveis de estratégia.

Esse artigo está dividido em cinco seções incluindo a presente introdução. A seção a seguir traz os fundamentos teóricos adotados e o desenvolvimento das hipóteses. A terceira seção apresenta a metodologia, seguida da apresentação e discussão dos resultados. A quinta e última seção oferece as conclusões do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Orientação Estratégica

A orientação estratégica refere-se ao grau em que as empresas exercem um padrão de comportamento para se adaptar a ambientes externos (por exemplo, concorrência de mercado) (Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1973). O estudo adota os tipos estratégicos de organizações elaborados por Miles e Snow (1978) para explicar a orientação estratégica das pequenas empresas, uma vez que tal tipologia defende uma relação mais próxima com as condições ambientais – como a intensidade da concorrência no mercado, por exemplo – quando comparada com outros modelos (Koçak & Edwards, 2005, p. 189). De acordo com essa tipologia, existem quatro tipos de organizações, classificadas de acordo com as estratégias que adotam: prospectoras, defensivas, analistas e reativas. A organização prospectora é mais agressiva e busca redefinir continuamente o mercado através da adoção de novos sistemas e tecnologias. A organização defensiva busca a melhoria de sua eficiência operacional para proteger a participação no mercado, enquanto a analista trabalha simultaneamente pela manutenção e expansão de sua participação no mercado.

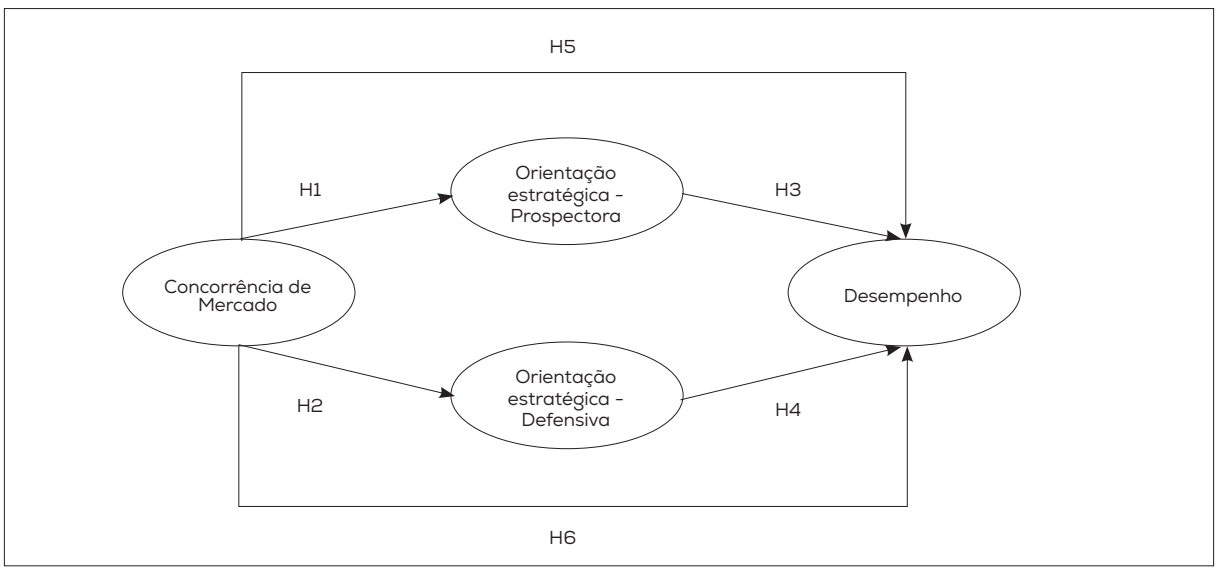
 CC BY

Esse terceiro tipo apresenta-se como um híbrido entre as organizações prospectoras e defensivas. Finalmente, a organização reativa não adota uma estratégia específica. Nesse caso, a empresa demostra padrões inconsistentes ao se adaptar ao ambiente externo. Assim, os três primeiros tipos de organizações buscam obter um melhor desempenho através de suas estratégias, enquanto o tipo reativo acaba levando a uma baixa performance (Moore, 2005; Parnell, 2010).

Este estudo examina o ajuste estratégico das pequenas empresas considerando as estratégias prospectoras e defensivas. Esses dois tipos de estratégia são conhecidos como facilitadores para que as empresas alcancem um desempenho superior, o que ajuda a observar os efeitos positivos do ajuste estratégico no desempenho das pequenas empresas (Moore, 2005). Ainda, a maioria dos estudos investiga a estratégia organizacional ao longo do continuum entre estratégias defensivas e prospectoras, sendo que as estratégias do tipo "analista" compartilha das características das duas anteriores (Kald, Nilsson, & Rapp, 2000). Além disso, argumenta-se que a distinção entre os tipos analista e defensivo não é totalmente reconhecível (O'Cass & Ngo, 2007, p. 13). Para Moore (2005), em uma análise fatorial, "itens dos comportamentos defensivo e analista são carregados em um fator comum". Portanto, o presente estudo exclui os tipos estratégicos "analista" e "reativo".

O modelo de pesquisa proposto aqui tem por base a teoria da contingência, o paradigma ambiente-estratégia-desempenho e a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978). O estudo argumenta que a intensidade da concorrência de mercado cria pressão sobre as pequenas empresas, que respondem com estratégias prospectoras ou defensivas na busca por vantagens competitivas e que proporcionem um desempenho superior. Ainda, de acordo com a teoria da contingência, os ajustes estratégicos entre a intensidade da concorrência de mercado e as estratégias prospectoras/defensivas, permitem que esses negócios melhorem seu desempenho. Para Venkatraman (1989), os ajustes estratégicos podem ser avaliados examinando-se os efeitos mediadores das estratégias prospectoras e defensivas na relação entre concorrência de mercado e desempenho. A Figura 1 ilustra o modelo de pesquisa.

Figura 1. Modelo de pesquisa proposto



Concorrência de Mercado

A intensidade da concorrência de mercado refere-se à pressão enfrentada pelas empresas que competem em um mercado (Grewal & Tansuhaj, 2001). No Vietnã, essa concorrência é intensa devido ao aumento significativo do investimento estrangeiro direto e à participação do país em diversos acordos de livre comércio (Kikuchi et al., 2018; Kokko & Thang, 2014; Le, Pieri, & Zaninotto, 2019). Quando a concorrência é intensa, a empresa pode exercer um comportamento agressivo para obter vantagem em itens como preço, promoção, integração vertical, pesquisa e desenvolvimento e inovação tecnológica (Khandwalla, 1981).

De acordo com Porter (1996), a concorrência intensa vem continuamente reduzindo o lucro das empresas a uma taxa mínima, consequentemente prejudicando seu desempenho. No entanto, quando orientadas por estratégias adequadas, as empresas podem melhorar seu desempenho mesmo quando a concorrência de mercado é intensa. A vantagem competitiva nesse contexto pode ser alcançada por meio da inovação (Vincent, Bharadwaj, & Challagalla, 2004), considerando que a concorrência impulsiona as empresas a desenvolverem novas ferramentas e técnicas para atender às demandas dos clientes e conquistar fatias de mercado (Knot, Ende, & Vergragt, 2001; Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007). Essa perspectiva é corroborada por Donaldson (2001) e Gopalakrishnan e Damanpour (1997), que argumentam que a intensidade da concorrência aumenta as oportunidades de inovar e adquirir vantagem competitiva. Primeiramente, as inovações permitem que as empresas fiquem à frente da concorrência oferecida por novos entrantes no mercado e por outras empresas tecnologicamente mais atrasadas (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Em segundo lugar, o contato com a inovação também aumenta a probabilidade de uma organização sair em busca de novas inovações, superando os rivais (Cohen & Levin, 1989). Para Kickul e Gundry (2002), a probabilidade de uma empresa adotar abordagens inovadoras em razão da concorrência é um aspecto característico da estratégia prospectora. Com base nesses argumentos e considerando a intensa concorrência de mercado no Vietnã, a expectativa no presente estudo é de que as pequenas empresas do país adotem estratégias prospectoras. Assim, a primeira hipótese é proposta da seguinte forma:

> H1: Existe uma associação positiva entre a intensidade da concorrência de mercado e a adoção da estratégia prospectora.

São vários os tipos de concorrência. Entre elas está a concorrência baseada em preços (Krishnan, 2005), onde as empresas reduzem o preço de seus produtos ou serviços para manter e ampliar sua fatia do mercado (Khandwalla, 1972). Essa abordagem requer que a empresa otimize suas operações e atue de forma eficiente, reduzindo custos (Rust, Moorman, & Dickson, 2002). Nesse cenário, as pequenas empresas podem adotar estratégias defensivas, aumentando a eficiência operacional e trabalhando com custos mais baixos (Chen & Tsou, 2012; Prajogo, McDermott, & McDermott, 2013). Assim, é provável que as pequenas empresas adotem estratégias defensivas quando a concorrência de mercado é intensa.

 CC BY

Há uma preocupação de que pequenas empresas estejam menos propensas a orientar-se por um comportamento estratégico defensivo dada a falta de recursos para entrar em uma concorrência baseada no preço. No entanto, o presente estudo considera essa questão irrelevante no contexto do Vietnã. Isso porque a maioria das empresas do país são pequenas e médias (aproximadamente 98%) (Koushan, 2017), e, de acordo Chaganti et al. (1989), o tamanho das empresas não faz diferença quando há uma maioria de pequenas empresas no mercado. Então, a exemplo Rugman e Verbeke (1998), pode-se considerar que as pequenas empresas podem orientar-se pelo comportamento estratégico defensivo para aprimorar o desempenho. Dado o contexto, a expectativa nessa pesquisa é que, quando a concorrência de mercado é intensa, as pequenas empresas são mais propensas a competir por preço, buscando eficiência operacional por meio de um comportamento defensivo. Assim, a segunda hipótese desse estudo é:

> H2: Existe uma associação positiva entre a intensidade da concorrência de mercado e a adoção da estratégia defensiva.

A eficácia da orientação estratégica

A maioria dos pesquisadores da área de gestão comumente se refere à eficácia como desempenho (Hoque, 2004). Para Walker (2013), a eficácia da estratégia é reconhecida pela sua capacidade de aprimorar o desempenho dos negócios. Esse estudo segue na mesma direção, assumindo que a eficácia da estratégia se refere a relação positiva entre a estratégia prospectora ou defensiva adotada e o desempenho das pequenas empresas.

Miles e Snow (1978) explicaram como e porque as empresas que se comportam como prospector potencialmente alcançam um desempenho superior. Dadas as características únicas dos prospectores, a maior ênfase desses negócios é explorar um novo mercado investindo continuamente em inovação (Dev & Brown, 1990). Assim, permite que esses negócios sejam os pioneiros do setor (Slater & Narver, 1993) e, portanto, menos propensos a concorrer com outros negócios pelas suas vantagens competitivas, induzindo a um desempenho superior (Lieberman & Montgomery, 1988). Evidências empíricas de estudos anteriores sugerem a ligação positiva entre o comportamento do tipo prospector e o desempenho dos negócios (Moore, 2005; Naranjo-Gil, 2004). Portanto, a terceira hipótese é:

> H3: Existe uma associação positiva entre o desempenho de pequenas empresas e o uso de estratégias prospectoras.

Diferente das empresas prospectoras, as defensivas são mais conservadoras e preferem não entrar em um novo mercado. Esses negócios se concentram na melhoria da eficiência operacional para obter vantagens competitivas (Miles & Snow, 1978). Como se sugere que a eficiência operacional tem um impacto positivo no desempenho dos negócios (Baik, Chae, Choi

& Farber, 2013), as empresas defensivas teriam maior probabilidade de alcançar um desempenho superior graças a um alto grau de eficiência operacional. Os resultados empíricos de Moore (2005) revelam a associação positiva entre a estratégia defensiva e o desempenho. O presente estudo espera efeitos semelhantes nas pequenas empresas do Vietnã, o que leva à quarta hipótese:

> H4: Existe uma associação positiva entre o desempenho de pequenas empresas e o uso de estratégias defensivas.

A eficácia dos ajustes estratégicos

O papel crucial da orientação estratégica é levar as empresas a alcançarem um desempenho superior. Nesse sentido, pesquisadores fundamentados na teoria contingencial argumentam que a estratégia eficaz é aquela ajustada aos ambientes (Donaldson, 2001). Os estudos em gestão estratégica baseados em contingências defendem que a eficácia dos ajustes estratégicos refere-se ao impacto do alinhamento entre fatores contingentes e a estratégia no desempenho dos negócios (Lindow, 2013, p. 52). Os fatores contingentes podem ser relativos ao ambiente externo e interno (Miller, 1992), mas o presente estudo limita seu escopo apenas ao ambiente externo como, por exemplo, a concorrência de mercado).

Uma noção essencial da pesquisa em gestão estratégica baseada na teoria contingencial é a questão da formulação de modelos de pesquisa adequados para avaliar os ajustes estratégicos, que podem se manifestar de várias formas. A definição desses ajustes requer uma estrutura analítica específica para propor as hipóteses e desenvolver análises estatísticas capazes de avaliá-las (Venkatraman, 1989). A falta de uma estrutura adequada para avaliar o ajuste estratégico pode levar a resultados inconsistentes (Hitt, Boyd, & Li, 2004), o que tem sido alvo das críticas de teóricos do campo da gestão estratégica que se baseiam na teoria contingencial. Esses pesquisadores apontam que os estudos anteriores apresentam elevada ambiguidade na formulação das hipóteses de contingência (Boyd et al., 2012), o que dificulta a aplicação da teoria contingencial na pesquisa em gestão estratégica (Galbraith & Nathanson, 1978).

Esse estudo adota uma abordagem cartesiana para avaliar as formas contingenciais de ajuste (Donaldson, 2001, p. 185). Nesta abordagem, a pesquisa baseada em contingência concentra-se em como a combinação entre fatores contingentes únicos e orientação estratégica leva a melhoria de desempenho (Drazin & Ven, 1985). Essa abordagem requer o exame dos efeitos mediadores da estratégia na relação entre ambiente externo e desempenho (Venkatraman, 1989). Assim, o presente estudo espera que os ajustes entre concorrência de mercado e as estratégias prospectoras ou defensivas permitam melhorar o desempenho de pequenas empresas no Vietnã. Assim, o ajuste é representado pelos efeitos mediadores das estratégias prospectoras ou defensivas sobre a relação entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas, o que nos leva a elaborar as duas últimas hipóteses:

 CC BY

H5: A estratégia prospectora tem efeitos mediadores na relação entre a intensidade da concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas.

H6: A estratégia defensiva tem efeitos mediadores na relação entre a intensidade da concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas.

MÉTODOS DE PESQUISA

O presente estudo busca explorar como e por que os ajustes estratégicos entre concorrência de mercado e as estratégias prospectora e defensiva influenciam o desempenho de pequenas empresas localizadas no Vietnã. Dados foram levantados por meio de pesquisa do tipo *survey* uma vez que não haviam dados públicos disponíveis. Ainda, quatro instrumentos de pesquisa baseados na literatura foram usados para medir as quatro principais variáveis latentes que compõem o modelo de pesquisa. Após a coleta de dados, verificou-se o viés de método comum e as hipóteses foram testadas através de um modelo de equação estrutural de mínimos quadrados parciais.

Coleta de dados e amostragem

O estudo coleta dados de pequenas empresas instaladas na cidade de Can Tho, localizada no coração do Delta do Mekong, ao sul do Vietnã. É uma das cinco maiores e mais desenvolvidas cidades do país. Embora essa seleção possa afetar a capacidade de generalização dos resultados para uma população maior de pequenas empresas do Vietnã, a intenção aqui não é essa, mas sim testar os argumentos teóricos em questão. Nesse sentido, o uso de uma amostragem por conveniência (como no caso das pequenas empresas da cidade de Can Tho) é adequado (Speklé & Widener, 2018).

De acordo com o anuário estatístico de 2019 de Can Tho (Can Tho City Statistical Yearbook 2019, 2020, pp. 232-244), existem cerca de 4800 pequenos negócios na cidade, operando nos setores de comércio e serviços. Em virtude da limitação de tempo e recursos financeiros, o presente estudo fez uso do networking pessoal de seus pesquisadores para a coleta de dados, mais especificamente acionando a associação empresarial de Can Tho, uma organização da sociedade civil que auxilia o desenvolvimento dos negócios na cidade e que reúne entre seus membros a maioria das pequenas empresas locais. A organização foi convidada a participar enviando um e-mail a esses membros com uma explicação sobre a pesquisa e um link para o instrumento de coleta de dados, na intenção de garantir uma expressiva taxa de resposta. Ao todo foram enviados e-mails para 800 empresas selecionadas aleatoriamente no banco de dados da associação, obtendo-se 107 (13,38%) questionários respondidos. A coleta foi realizada em um mês, entre setembro e outubro de 2019.

Foram estabelecidos três critérios na seleção das empresas pesquisadas. Primeiro, os questionários precisavam ser respondidos pelos proprietários dessas pequenas empresas, uma

 CC BY

vez que o entendimento por trás do questionário era de que somente os proprietários do negócio seriam capazes de responder a respeito da orientação estratégica do empreendimento (Tymon, Stout, & Shaw, 1998). Ainda, é comum no Vietnã o proprietário desse tipo de negócio ser também o gerente. Em segundo lugar, apenas as empresas que operam em serviços e comércio, e empregam menos de 50 funcionários foram incluídas na pesquisa, já que essas são condições estipuladas nas leis do país para que o negócio se enquadre como pequena empresa (Decree 39/2018/ND-CP, 2018). O terceiro e último critério foi o tempo de operação, selecionando somente pequenas empresas que operam há mais de três anos, garantindo assim que já tenham estabelecido algum posicionamento estratégico. Perguntas triagem foram incluídas no questionário para identificar as características dos negócios e certificar que os três critérios de seleção fossem atendidos, garantindo uma amostra adequada aos propósitos do estudo.

Medidas

Como existem quatro variáveis principais na estrutura de pesquisa, sua medição foi desenvolvida usando quatro instrumentos de pesquisa obtidos a partir de estudos anteriores. Tais instrumentos foram primeiramente traduzidos para o vietnamita, passando por pequenos ajustes. A revisão foi realizada com o apoio de dois proprietários de pequenas empresas que ajudaram a melhorar a qualidade dos instrumentos em termos de legibilidade e compreensão. Após duas rodadas de revisão, a versão final foi inserida em um sistema online.

A intensidade da concorrência de mercado (CONMER)

O estudo adotou um instrumento desenvolvido por Mia e Clarke (1999) para medir a intensidade da concorrência de mercado pedindo aos representantes dos negócios pesquisados para que classificassem o quanto concordavam com os itens sobre a intensidade da concorrência de mercado considerando sua percepção sobre o (1) número de concorrentes; (2) mudança tecnológica; (3) acesso aos canais de comercialização; (4) pacotes de oferta; (5) preços competitivos; (6) introdução de novos produtos; (7) regulação governamental. Uma escala Likert de 5 pontos variando de "discordo totalmente" (1) a "concordo totalmente" (5) foi utilizada para fazer a medição nesse instrumento.

Estratégias prospectoras e defensivas (PROS/DEFS)

Este estudo baseia-se em dois instrumentos desenvolvidos por Moore (2005) para medir o grau em que as pequenas empresas se orientam por estratégias prospectoras (PROS) ou defensivas (DEFS). Os instrumentos trazem seis itens/sentenças elaboradas para aferir cada uma das estratégias. Como Moore (2005) desenvolveu os instrumentos em um estudo sobre a indústria do varejo, algumas pequenas modificações foram feitas para adequar ao contexto das pequenas empresas. Por exemplo, na primeira sentença para aferir a estratégia PROS, "indústria do varejo"

 CC BY

foram substituídos por "setor". No terceiro item do PROS, "... desenvolver novas maneiras de comercializar," alteramos para "desenvolver novas maneiras de operar" e assim por diante. No caso da segunda sentença do instrumento para aferir DEFS, "...atual tipo de loja" foi alterado para "... negócios atuais". Após a revisão, dois proprietários de pequenas empresas operando em comércio e serviço examinaram cuidadosamente os instrumentos para garantir que estavam adequados a sua realidade. Assim, os instrumentos para aferir as orientações estratégicas PROS e DEFS apresentaram sentenças expressando maneiras como uma pequena empresa se comporta/opera, solicitando aos representantes dos negócios participantes que indicassem, usando uma escala Likert de 5 pontos (de "discordo totalmente" para "concordo totalmente"), se concordavam que a sentença representava o comportamento/operação de seus negócios. As sentenças para PROS foram: (1) É líder de inovação no setor; (2) Frequentemente entra em novos mercados; (3) É conhecido como pioneiro no setor por desenvolver novas formas de operar; (4) Não se importa de colocar os lucros em risco para desenvolver novos produtos/serviços; (5) É um líder no desenvolvimento de novas formas de operar; (6) Adota novas tecnologias continuamente. As sentenças para DEFS foram: (1) Mantém um nicho seguro lançando mão de formas tradicionais de fazer negócios; (2) Permanece nos negócios atuais; (3) Se concentra em aprimorar as formas atuais de conduzir os negócios ao invés de desenvolver novos métodos; (4) Pesquisa somente tendências que impactam diretamente os negócios; (5) Adota as inovações do setor somente após considerá-las por um bom tempo; (6) Foca primeiro em servir os atuais clientes e depois em buscar novos.

Desempenho das pequenas empresas (BPER)

Segundo Acquaah (2007), a coleta de dados relacionados ao desempenho subjetivo das empresas (por exemplo, retorno sobre ativos – ROA e retorno sobre vendas – ROS) pode ser um desafio no caso dos países emergentes, já que os empresários podem declarar um menor lucro para evitar o pagamento de impostos (Sapienza, Smith, & Gannon, 1988). Por outro lado, Jarvis, Curran, Kitching, e Lightfoot (2000) sustentam que o desempenho objetivo pode não refletir bem a realidade das pequenas empresas uma vez que elas focam não apenas em indicadores de lucratividade, mas também em outras metas do negócio. Em linha com os argumentos de Acquaah (2007), o presente estudo que examina pequenas empresa no Vietnam adotou o instrumento elaborado por Pelham e Wilson (1995) para capturar o desempenho objetivo, que é considerado igualmente confiável e pode ser usado quando não é possível avaliar o desempenho subjetivo (Dess & Robinson, 1984; Sapienza et al., 1988). Esse instrumento possui dez itens. Os dois primeiros focam no sucesso de novos produtos: (1) desenvolvimento de novos produtos/serviços; (2) desenvolvimento de mercados. Os próximos três itens concentram-se no crescimento/participação das empresas: (3) taxas de crescimento das vendas; (4) taxa de crescimento do emprego; (5) participação no mercado. Os últimos cinco itens concentram-se na lucratividade: (1) lucro operacional; (2) relação lucro/vendas; (3) fluxo de caixa das operações; (4) retorno sobre o investimento; (5) retorno sobre os ativos.

A abordagem de Roxas, Ashill, e Chadee (2017) e Pelham e Wilson (1995) foi adotada para medir o desempenho das pequenas empresas. O instrumento de pesquisa solicitou que fosse

 CC BY

indicado o desempenho dos negócios em relação as expectativas que existiam em torno de seu desenvolvimento considerando os últimos três anos. Uma escala Likert de 5 pontos variando de "muito abaixo do esperado" (1) a "muito acima do esperado" (5), foi usada para medir o desempenho a partir desse instrumento.

Variável de controle (C_S)

A heterogeneidade das atividades das pequenas empresas pode levar a um viés no resultado. De acordo com a Tabela 1, uma grande parte das pequenas empresas atua no setor de comércio enquanto um menor número delas atua no setor de serviços. Assim, uma variável *dummy* (Comércio_Serviço) foi adotada para controlar quando o negócio atua no comércio (valor 0) ou no setor de serviços (valor 1).

Avaliação de viés de método comum

A coleta de dados de uma mesma fonte pode estar sujeita ao viés de método comum. Assim, o estudo adotou duas abordagens recomendadas por Podsakoff, MacKenzie, Lee, e Podsakoff (2003) para avaliar esse viés. A primeira foi a aplicação do teste do fator único de Harman, que demonstrou que um único fator explicava 23.180% da variância total (Podsakoff & Organ, 1986). A segunda foi a correlação da matriz entre as variáveis do marcador e outras variáveis principais, mostrando que elas não tinham relação umas com as outras (Lindell & Whitney, 2001). Portanto, o viés de método comum não foi considerado como algo preocupante nessa pesquisa.

Procedimentos estatísticos

Primeiramente, o estudo avaliou as informações sobre as características dos negócios e a matriz de correlação. A seguir, adotou a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para avaliar o modelo de pesquisa, uma vez que os dados estão sujeitos às questões de não normalidade e tamanho pequeno da amostra (Ali, Rasoolimanesh, Sarstedt, Ringle, & Ryu, 2018; Cassel, Hackl, & Westlund, 1999; Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, & Thiele, 2017). A complexa relação entre as variáveis independentes foi estimada através da maximização da explicação de suas variâncias (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011), o que é uma técnica que analisa modelos estruturais e de mensuração (Sarstedt, Ringle, Smith, Reams, & Hair, 2014). Na análise dos modelos de mensuração, observou-se primeiramente a unidimensionalidade dos construtos, seguido da validade convergente, validade discriminante, a confiabilidade composta e da colinearidade entre os itens. Na avaliação do modelo estrutural, a colinearidade entre as variáveis latentes, a acurácia preditiva e o poder explicativo do modelo foram avaliados antes de examinar a força e a magnitude dos caminhos hipotéticos. Além disso, a pesquisa adotou a abordagem de Zhao, Lynch, e Chen (2010) para conduzir uma avaliação mediadora.

 CC BY

RESULTADOS

Características dos negócios e matriz de correlação

A Tabela 1 apresenta as características das 107 pequenas empresas da amostra, de acordo com as respostas oferecidas pelos proprietários. Em relação às atividades por setor, uma grande parte delas (44,86%) atuava no setor de comércio (atacado e varejo). Os setores que tiveram apenas uma empresa (0,93%) foram hotelaria e restaurantes e arte e entretenimento. Na amostra, 62 pequenas empresas (57,94%) estavam em operação em um período entre 5 e 10 anos, enquanto apenas duas (1,87%) estavam atuando há mais de 20 anos. A maioria das pequenas empresas (50,47%) empregava entre 10 e 20 funcionários, enquanto apenas duas (1,87%) tinham menos de 10 colaboradores.

Tabela 1. Características das pequenas empresas

Atividade Industrial		**Frequência**	**Porcentagem**
	Comércio (atacado e varejo)	48	44,86
	Manutenção de carros e scooters	11	10,28
	Logística	13	12,15
	Hotelaria e restaurantes	1	0,93
	Informação	2	1,87
	Finanças	7	6,54
	Imobiliária	11	10,28
	Serviços Científicos e Técnicos	8	7,48
	Serviços administrativos e de apoio	1	0,93
	Educação	2	1,87
	Saúde	2	1,87
	Artes e Entretenimento	1	0,93
Tempo desde o primeiro estabelecimento			
	Menos de 5 anos	12	11,21
	Entre 5 e 9 anos	62	57,94
	Entre 10 e 14 anos	22	20,56
	Entre 15 e 19 anos	9	8,41
	20 anos ou mais	2	1,87
Funcionários			
	Menos de 10 funcionários	2	1,87
	Entre 10 e 19 funcionários	54	50,47
	Entre 20 e 29 funcionários	33	30,84
	Entre 30 e 39 funcionários	10	9,35
	Entre 40 e 49 funcionários	8	7,48
Posição gerencial			
	Cargos gerenciais	107	100

 CC BY

A matriz de correlação e a estatística descritiva das variáveis estão resumidas na Tabela 2. O estudo adotou a correlação de Pearson, demonstrando que a concorrência de mercado (CONMER) correlacionou-se positivamente com as estratégias defensivas (DEFS) (r=0,298, p=0,003) e prospectoras (PROS) (r=0,271, p=0,005). Já o desempenho da empresa (DPEM) também teve correlação positiva com PROS (r=0,254, p=0,008). No entanto, não houve uma correlação significante entre DEFS e PROS (r=0,094, p=0,334), DEFS e DPEM (r=0,057, p=0,558) e CONMER e DPEM (r=-0,074, p=0,451). Além disso, a variável *dummy* comércio_serviço (C_S) não apresentou correlação significante com CONMER (r=0,082, p=0,402), PROS (r=-0,035, p=0,717), DEFS (r=-0,063, p=0,520) e DPEM (r=- 0,083, p=0,395).

Tabela 2. Correlação entre variáveis e estatística descritiva

	CONMER	PROS	DEFS	DPEM	C_S	Média	Desvio Padrão
CONMER	-					3,564	1,130
PROS	0,271**	-				3,637	1,199
DEFS	0,289**	0,094	-			3,294	1,189
DPEM	-0,074	0,254**	0,057	-		3,644	1,046
C_S	0,082	-0,035	0,063	-0,083	-	0,551	0,499

**indica significância no nível 0,01.

Modelo de medição

Primeiramente, o estudo avaliou a unidimensionalidade dos construtos conduzindo uma análise do eixo principal fatorial com rotação oblimin (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999). Os resultados mostraram quatro fatores extraídos, para os quais os itens pretendidos foram carregados. Foi necessário remover três itens, CONMER_7, DPEM_3 e DPEM_8 devido às suas cargas fatoriais abaixo do limite de 0,5 (Hair, Black, & Babin, 2006).

Tabela 3. Carregamentos cruzados e VIF entre os itens

	DPEM	DEFS	CONMER	PROS	C_S	VIF
DPEM_1	**0,876**	0,028	-0,133	0,268	-0,098	3,251
DPEM_10	**0,835**	0,092	0,028	0,241	-0,080	3,101
DPEM_2	**0,803**	0,146	0,074	0,225	-0,144	2,365
DPEM_4	0,747	0,057	-0,026	0,098	-0,004	2,460
DPEM_5	**0,855**	0,045	-0,082	0,242	-0,039	3,113

Continua

Tabela 3. Carregamentos cruzados e VIF entre os itens

Conclusão

	DPEM	DEFS	CONMER	PROS	C_S	VIF
DPEM_6	**0,703**	-0,025	-0,137	0,141	-0,050	1,754
DPEM_7	**0,737**	-0,036	-0,120	0,171	-0,084	2,006
DPEM_9	**0,889**	0,087	-0,103	0,251	-0,029	3,512
DEFS_1	0,096	**0,886**	0,301	0,052	0,155	3,002
DEFS_2	-0,012	**0,893**	0,325	0,083	-0,022	3,214
DEFS_3	0,078	**0,882**	0,178	0,020	0,044	3,520
DEFS_4	0,147	**0,759**	0,209	0,106	-0,025	1,818
DEFS_5	-0,042	**0,639**	0,169	0,044	0,086	1,458
DEFS_6	0,025	**0,871**	0,254	0,146	0,072	2,882
CONMER_1	-0,136	0,231	**0,846**	0,208	0,098	2,684
CONMER_2	-0,041	0,302	**0,804**	0,255	0,047	2,024
CONMER_3	-0,130	0,217	**0,769**	0,214	-0,049	1,911
CONMER_4	-0,049	0,293	**0,871**	0,202	0,087	3,178
CONMER_5	-0,003	0,182	**0,872**	0,294	0,147	3,214
CONMER_6	-0,068	0,257	**0,793**	0,187	0,075	2,253
PROS_1	0,205	0,144	0,240	**0,814**	0,041	2,368
PROS_2	0,169	0,067	0,253	**0,853**	-0,085	2,753
PROS_3	0,313	0,172	0,173	**0,847**	-0,009	2,507
PROS_4	0,217	0,053	0,205	**0,862**	-0,063	2,848
PROS_5	0,194	0,030	0,319	**0,829**	-0,013	2,441
PROS_6	0,252	0,009	0,204	**0,887**	-0,057	3,355
Comércio_ Serviço	-0,084	0,062	0,081	-0,035	**1,000**	1,000

CC BY

Em segundo lugar, o estudo avalia a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade composta dos construtos dos itens e a colinearidade entre eles. Os resultados mostram o estabelecimento da validade convergente em função de dois critérios: a variância média extraída (VME) de todos os construtos é superior ao limite de 0,50 (Tabela 4) e todos os itens carregam em seus construtos pretendidos, respectivamente, índices mais altos do que outros (Tabela 3) (Fornell & Larcker, 1981). Note-se que estes carregamentos estão todos acima da regra prática 0,5.

Tabela 4. Validade dos modelos de medição

	CA	rho_A	CR	AVE	DPEM	DEFS	CONMER	PROS	C_S
DPEM	0,924	0,946	0,937	0,653	0,808				
DEFS	0,905	0,937	0,928	0,684	0,062	0,827			
CONMER	0,907	0,909	0,928	0,683	-0,085	0,302	0,827		
PROS	0,922	0,924	0,939	0,721	0,267	0,094	0,275	0,849	
C_S	1,000	1,000	1,000	1,000	-0,084	0,062	0,081	-0,035	1,000

A avaliação da validade discriminante também foi bem estabelecida. A Tabela 3 mostra que a raiz quadrada da AVE foi superior a qualquer correlação entre essa variável e outras latentes (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981). Além disso, a confiabilidade composta (CC) também foi estabelecida porque a CC, o Alfa de Cronbach (AC) e o rho de Dillon-Goldstein (rho_A) foram todos superiores ao valor limite de 0,70 (Tabela 4) (Hair et al., 2011; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Por último, a Tabela 3 mostra que os valores de VIF dos itens são inferiores ao valor limite de 5, o que mostra a ausência de colinearidade entre os eles (Hair et al., 2011).

Modelo Estrutural

Um procedimento de *bootstrapping* com 5.000 substituições foi usado para avaliar o modelo estrutural (Hair et al., 2011). A Tabela 3 revela a ausência de colinearidade entre as variáveis latentes dado que o VIF foi inferior a 5 (Hair et al., 2011). Além disso, a tabela também indica que a precisão preditiva do modelo foi suficiente uma vez que o valor de Stone-Geisser Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974) foi superior a zero (Chin, 1998; Hair et al., 2011). Por fim, de acordo com a Tabela 5, os valores de R-quadrado foram suficientes e, portanto, é seguro concluir pela validade do poder explicativo.

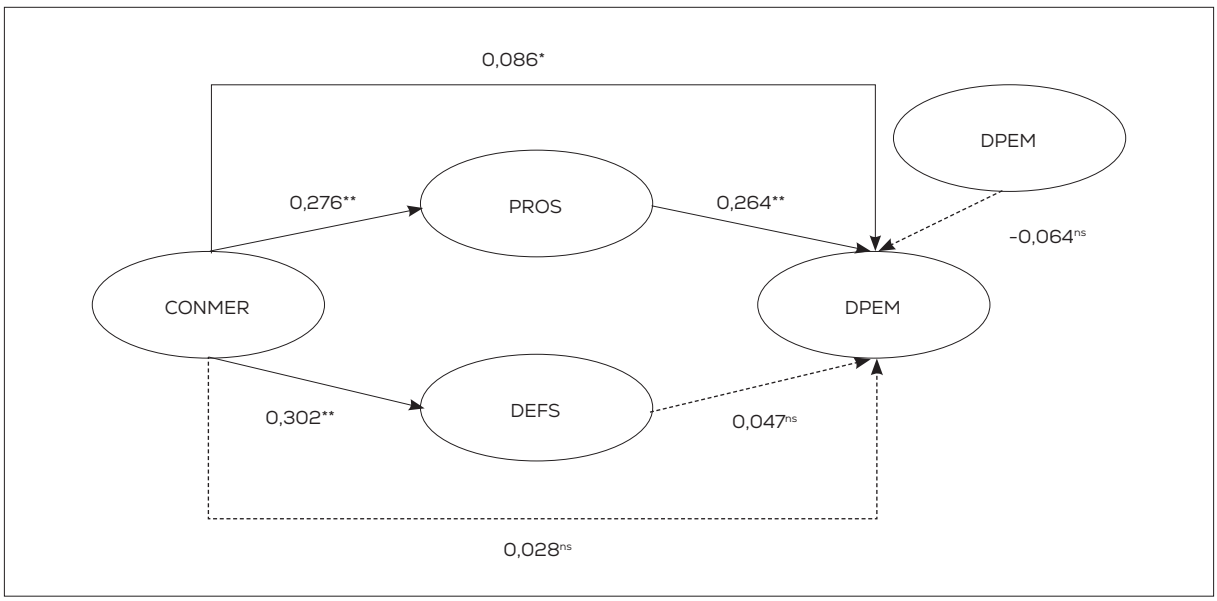
Tabela 5. R^2, R^2 ajustado, Q^2 e VIF entre variáveis latentes

	R^2	R^2 Ajustado	Q^2	DPEM	DEFS	CONMER	PROS	C_S
DPEM	0,110	0,075	0,056	-	-	-	-	-
DEFS	0,091	0,083	0,055	1,103	-	-	-	-
CONMER	-	-	-	1,188	1,000	-	1,000	-
PROS	0,076	0,067	0,05	1,086	-	-	-	-
C_S	-	-	-	1,012	-	-	-	-

 CC BY

O estabelecimento do modelo estrutural permite examinar a magnitude e a resistência dos caminhos (Figura 2). Os resultados mostram a concorrência de mercado positivamente relacionada as estratégias prospectora (β= 0,276, p=0,006) e defensiva (β=0,302, p=0,002). A estratégia prospectora teve uma relação positiva com o desempenho das pequenas empresas (β=0,264, p=0,010), enquanto a relação entre a estratégia defensiva e o desempenho não foi significativa (β=0,047, p=0,716). Além disso, não houve uma relação significativa entre a variável de controle e o desempenho das pequenas empresas (β=-0,064, p=0,512). Portanto, os resultados confirmaram apenas as hipóteses H1, H2 e H3. Isso implica que, quando a concorrência de mercado é intensa, as pequenas empresas no Vietnã adotam estratégias prospectoras ou defensivas. Porém, apenas a estratégia prospectora leva esses negócios a um melhor desempenho.

Figura 2. Modelo estrutural de pesquisa



* indica significância no nível 0,05
** indica significância no nível 0,01
ns indica não significância

Efeitos de mediação

Uma análise passo a passo como a descrita por Zhao et al. (2010) foi utilizada para avaliar os efeitos mediadores, adicionando-se um caminho direto entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas.

Primeiro, o caminho entre a concorrência de mercado e a estratégia prospectora foi positivamente significativo (β=0,275, *p*=0,007). Em segundo lugar, o caminho entre a estratégia prospectora e o desempenho das pequenas empresas também apresentou significância (β=0,313, *p*=0,001). Terceiro, o caminho indireto (CONMER->PROS->DPEM) foi significante (β=0,086, *p*=0,039), e seus intervalos de confiança foram de 0,018 a 0,184, o que exclui zero. Tais

critérios sugerem a existência de efeitos mediadores da estratégia prospectora no vínculo entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas (Preacher & Hayes, 2008). Por último, é fundamental especificar o tipo de mediação (Boyd et al., 2012). Uma vez que o caminho direto entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas não foi significante (β=-0,201, p=0,053), é seguro concluir que há um efeito mediador definitivo quando da adoção de uma estratégia prospectora (Zhao et al., 2010). Portanto, a hipótese H5 foi confirmada, o que implica dizer que os ajustes estratégicos entre a concorrência de mercado e a estratégia prospectora contribuem para que as pequenas empresas no Vietnã melhorem seu desempenho.

Nota-se também que devido a inexistência de significância no caminho entre a estratégia defensiva e o desempenho das pequenas empresas, os efeitos mediadores dessa estratégia não foram confirmados, levando a rejeição da hipótese H6.

DISCUSSÃO

Os achados obtidos na presente pesquisa esclarecem questões sobre o uso de ajustes estratégicos em pequenas empresas no Vietnã. Os resultados demonstraram uma relação positiva entre a intensidade da concorrência de mercado e a adoção de estratégias prospectoras e defensivas. Isso quer dizer que as pequenas empresas no Vietnã adotam essas estratégias ao deparar-se com uma intensa concorrência de mercado, confirmando o argumento de Porter (1989) de que a pressão competitiva impulsiona a estratégia das empresas.

Os resultados também mostraram a associação positiva entre a estratégia prospectora e o desempenho das pequenas empresas no Vietnã. Essa descoberta permitiu ver que as pequenas empresas do país melhoram seu desempenho quando adotam estratégias prospectoras, o que é um resultado que corrobora estudos anteriores. Por exemplo, Moore (2005) descobriu que as organizações de varejo nos Estados Unidos melhoram o desempenho quando adotam estratégias prospectoras, enquanto Naranjo-Gil (2004) revelou que os hospitais públicos na Espanha obtiveram incremento na performance organizacional graças a adoção dessa mesma postura estratégica.

O presente estudo também indica a relação insignificante entre a estratégia defensiva e o desempenho das pequenas empresas. Como resultado, não há efeitos mediadores dessa estratégia na relação entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas, diferente do que foi observado nas estratégias prospectoras, onde há efeitos mediadores. Isso implica que, quando a concorrência de mercado é intensa, as pequenas empresas no Vietnã devem encontrar a eficácia dos ajustes estratégicos lançando mão das estratégias prospectoras. Esses achados são semelhantes aos de Baack e Boggs (2008), que usam a estrutura genérica para explicar a eficácia da estratégia de diferenciação e liderança em custo em mercados emergentes. A tipologia estratégica (Miles & Snow, 1978) e a estrutura genérica (Porter, 1985) guardam semelhanças (Laugen, Boer, & Acur, 2006, p. 86). A estratégia do tipo prospector se assemelha a de diferenciação, enquanto a estratégia defensiva está alinhada a de liderança em custo. Esses dois autores sugeriram que as empresas multinacionais não deveriam seguir a estratégia de liderança em custo em países emergentes porque ela não

funciona bem nesse contexto. Em vez disso, recomendaram a aplicação da diferenciação para melhorar o desempenho. Uma possível explicação é que as condições entre os países emergentes são muito variadas. Há muitas carências de recursos essenciais, de demanda, infraestruturas, controles governamentais e estabilidade. Assim, as empresas não conseguem melhorar o desempenho de forma significativa somente com a redução de custos (Arnold & Quelch, 1998), o que é o elemento de alavancagem das estratégias defensiva e de liderança em custo. Essa explicação pode ser suficiente para esclarecer a relação insignificante entre a estratégia defensiva e o desempenho.

A contribuição dessa pesquisa para a literatura se dá de quatro formas. Primeiro, os teóricos da contingência sugeriram fortemente que o ambiente externo tem um impacto significativo na orientação estratégica. Recentemente, Tsai e Yang (2013) e Prajogo (2016) se basearam na teoria da contingência para propor uma estrutura que avalie ajustes estratégicos examinando a estratégia como moderadora. No entanto, Boyd et al. (2012) revisaram estudos de gestão estratégica e criticaram que a maioria dos estudos contidos na literatura baseados em contingência se concentram muito em efeitos moderadores em vez de mediadores. Este estudo mostra que a estratégia prospectora é mediadora na relação entre a concorrência de mercado e o desempenho. Nesse sentido, amplia nosso conhecimento atual de ajustes estratégicos, abordando o papel mediador da estratégia.

Em segundo lugar, a aplicação da teoria da contingência na gestão estratégica pode ser encontrada principalmente em estudos sobre grandes empresas (Chung, Wang, & Huang, 2012; Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2010; Prajogo, 2016; Wu, Wu, Chen, & Goh, 2014). Pouca atenção tem sido dirigida à aplicação dessa teoria em ajustes estratégicos no âmbito das pequenas empresas. Nesse sentido, dificulta as generalizações da teoria da contingência na gestão estratégica neste contexto. Esse estudo se fundamenta na teoria da contingência para explicar a eficácia dos ajustes estratégicos. Assim sendo, contribui para o crescente corpo de conhecimento que adota a teoria da contingência na gestão estratégica de pequenas empresas (Gupta & Batra, 2016; Pratono, Al-Mashari, & Giudice, 2016; Raymond & St-Pierre, 2013).

Terceiro, as economias emergentes são caracterizadas por um ritmo acelerado de desenvolvimento econômico e políticas governamentais que enfatizam a liberalização econômica e a adoção de um sistema de livre mercado (Arnold & Quelch, 1998). Portanto, várias características únicas, que não podem ser encontradas em economias já desenvolvidas, podem desafiar a literatura de gestão estratégica usada para explicar comportamentos estratégicos das organizações economias emergentes (Crittenden & Crittenden, 2010; Venkateswaran & Ojha, 2017; Wright et al., 2005). Uma razão é que a literatura de gestão estratégica é construída principalmente a partir de dados coletados em países com economias desenvolvidas. O presente estudo mostra que os ajustes estratégicos da estratégia defensiva não permitem que as pequenas empresas melhorem seu desempenho. Nesse sentido, oferece uma compreensão mais profunda de como e por que as características únicas dos países emergentes levam a ineficácia dessa estratégia.

Quarto, este estudo supera as limitações de estudos anteriores relacionadas ao uso de construtos de item único. Particularmente, estudos recentes (Ishaq & Hussain, 2016; Park, 2016) usaram construtos de item único para medir a orientação estratégica. No entanto, essa prática que tem sido criticada na literatura (Bergkvist & Rossiter, 2007; Kline, 2015; Nunnally, 1978). Na análise SEM, o uso de construtos de item único condiciona problemas de identificação e convergência e, por sua

vez, diminui a validade dos construtos (Petrescu, 2013). Como resultado, Sarstedt, Diamantopoulos, e Salzberger (2016) se opuseram fortemente a esse uso na pesquisa entre as empresas. Este estudo parece superar essa limitação devido à adaptação dos instrumentos de Moore (2005) para operacionalizar variáveis como no caso das estratégias prospectora e defensiva.

CONCLUSÃO

O estudo buscou compreender a eficácia dos ajustes estratégicos de pequenas empresas no Vietnã quando há intensa concorrência de mercado. A partir dos fundamentos da teoria contingencial, do paradigma ambiente-estratégia-desempenho, e da tipologia do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), a pesquisa propõe que o ajuste entre concorrência de mercado e as estratégias prospectora ou defensiva leva as pequenas empresas do Vietnã a apresentar um melhor desempenho. Os resultados sugerem que apenas o ajuste entre concorrência de mercado e a estratégia prospectora resulta em melhor desempenho.

Os resultados devem ser interpretados com algumas ressalvas: Primeiro, devido ao uso de amostragem por conveniência, o estudo coletou apenas dados de pequenas empresas na cidade de Can Tho (Vietnã). Assim, a generalização dos resultados para outras áreas do país deve ser cautelosa. Em segundo lugar, a ausência de um teste piloto pode trazer algum viés para os resultados. No entanto, esse grau de viés tende a ser pequeno já que o questionário foi submetido ao exame cuidadoso de dois proprietários de pequenas empresas antes de seu envio aos respondentes. Finalmente, um terceiro ponto de atenção é que o uso de dados transversais pode estar sujeito a uma limitação relativa à causalidade, já que pode representar somente uma imagem pontual das variáveis utilizadas no modelo de pesquisa no momento da coleta de dados.

Apesar dessas limitações, os resultados abrem um caminho para pesquisas futuras. A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) utilizada neste estudo é uma das estruturas estratégicas, assim como o é a estrutura genérica de Porter (1985) – que é semelhante a tipologia de Miles e Snow (1978) – (Laugen et al., 2006, p. 86). Particularmente, o comportamento defensivo é semelhante à estratégia de liderança em custo, enquanto o comportamento prospector é semelhante à estratégia de diferenciação. Nesse sentido, estudos futuros devem examinar se o alinhamento entre concorrência de mercado e liderança em custo, e concorrência de mercado e estratégia de diferenciação, levam ao incremento de desempenho. Também, estudos anteriores sugerem que existem vários tipos de concorrência (Chaganti et al., 1989; Khandwalla, 1981; Krishnan, 2005), portanto, pode-se futuramente avaliar o impacto dos ajustes estratégicos entre cada tipo de concorrência e orientação estratégica no desempenho. Ainda, como esse trabalho se concentra apenas no alinhamento entre ambiente externo e estratégia, estudos futuros devem incluir variáveis relacionadas às características internas das organizações. Por exemplo, um caminho profícuo seria focar em variáveis inovadoras como capacidade de inovação e cultura inovadora enquanto se examina a eficácia dos ajustes estratégicos ao adotar um comportamento prospector, já que essa estratégia depende fortemente da inovação (Dev & Brown, 1990). Por fim, estudos futuros devem utilizar dados longitudinais para superar a limitação do uso de dados transversais.

 CC BY

REFERÊNCIAS

Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic management journal*, *28*(12), 1235-1255. doi: 10.1002/smj.632

Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(1), 514-538. doi: 10.1108/IJCHM-10-2016-0568

Arnold, D.J., & Quelch, J.A. (1998). New strategies in emerging markets. *MIT Sloan Management Review*, *40*(1), 7. Recuperado de https://sloanreview.mit.edu/article/new-strategies-in-emerging-markets

Baack, D.W., & Boggs, D.J. (2008). The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, *3*(2), 125-139. doi: 10.1108/17468800810862605

Baik, B., Chae, J., Choi, S., & Farber, D.B. (2013). Changes in operational efficiency and firm performance: A frontier analysis approach. *Contemporary Accounting Research*, *30*(3), 996-1026. doi: 10.1111/j.1911-3846.2012.01179.x

Bergkvist, L., & Rossiter, J.R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of marketing Marketing researchResearch*, *44*(2), 175-184. doi: 10.1509/jmkr.44.2.175

Boyd, B.K., Takacs Haynes, K., Hitt, M.A., Bergh, D.D., & Ketchen Jr, D.J. (2012). Contingency hypotheses in strategic management research: Use, disuse, or misuse? *Journal of Management*, *38*(1), 278-313. doi: 10.1177/0149206311418662

Can Tho Statistical Office. (2020). *Cantho City Statiscal Statistical Yearbook 2019*. Can Tho city, Vietnam: Statistical Publishing House.

Cassel, C., Hackl, P., & Westlund, A.H. (1999). Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Aapplied Sstatistics*, *26*(4), 435-446. doi: 10.1080/02664769922322

Chaganti, R., Chaganti, R., & Mahajan, V. (1989). Profitable small business strategies under different types of competition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *13*(3), 21-36. doi: 10.1177/104225878901300304

Chen, J.-S., & Tsou, H.-T. (2012). Performance effects of IT capability, service process innovation, and the mediating role of customer service. *Journal of Engineering and Technology Management*, *29*(1), 71-94. doi: 10.1016/j.jengtecman.2011.09.007

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, *6*(1), 1-22. doi: /10.1177/003803857200600101

Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, *295*(2), 295-336. Recuperado de https://psycnet.apa.org/record/1998-07269-010

Chung, H.F., Wang, C.L., & Huang, P.h. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, *29*(1), 54-87. doi: 10.1108/02651331211201543

Cohen, W.M., & Levin, R.C. (1989). Empirical studies of innovation and market structure. *Handbook of industrial organization*, *2*, 1059-1107. doi: 10.1016/S1573-448X(89)02006-6

Crittenden, V.L., & Crittenden, W.F. (2010). Strategic management in emerging economies: A research agenda. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, *1*(1), 9-23. doi: 10.15388/omee.2010.1.1.14303

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, *38*(1), 45-65. doi: 10.1111/1467-6486.00227

Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, *23*(3), 629-643. doi: 10.1007/s11002-012-9167-4

Dess, G.G., & Robinson Jr, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, *5*(3), 265-273. doi: 10.1002/smj.4250050306

Dev, C.S., & Brown, J.R. (1990). Franchising and other operating arrangements in the lodging industry: a strategic comparison. *Hospitality Research Journal*, *14*(3), 23-41. doi: 10.1177/109634809101400304

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousan Thousand Oaks, California: Sage.

Donaldson, L. (2006). *The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities*. In Organization design (pp. 19-40). Boston: Springer.

Drazin, R., & Van de Ven, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, *30*(4), 514-539. doi: 10.2307/2392695

Ebben, J.J., & Johnson, A.C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic management journal*, *26*(13), 1249-1259. doi: 10.1002/smj.503

Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C., & Strahan, E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, *4*(3), 272. doi: 10.1037/1082-989X.4.3.272

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312

Galbraith, J.R., & Nathanson, D.A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. Boston: West Publishing Company

Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, *61*(1), 101-107. doi: 10.1093/biomet/61.1.101

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, *25*(1), 15-28. doi: 10.1016/S0305-0483(96)00043-6

Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, *65*(2), 67-80. doi: 10.1509/jmkg.65.2.67.18259

Gupta, V.K., & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, *34*(5), 660-682. doi: 10.1177/0266242615577708

Hair, J.F., Black, B., & Babin, B.A. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., & Thiele, K.O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(5), 616-632. doi: 10.1007/s11747-017-0517-x

Hair, J. F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139-152. doi: 10.2753/MTP1069-6679190202

Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), New challenges to international marketing (pp. 277-319). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Hitt, M.A., Boyd, B.K., & Li, D. (2004). The state of strategic management research and a vision of the future. *Research methodology in strategy and management*, *1*, 1-31. doi: 10.1016/S1479-8387(04)01101-4

Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, *13*(4), 485-502. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.003

Ishaq, M.I., & Hussain, N.M. (2016). Creative marketing strategy and effective execution on performance in Pakistan. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *56*(6), 668-679. doi: 10.1590/S0034-759020160608

Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business And Enterprise Development*, *7*(2), 123-134. doi: 10.1108/EUM0000000006834

Kald, M., Nilsson, F., & Rapp, B. (2000). On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, *11*(3), 197-212. doi: 10.1111/1467-8551.00161

Khandwalla, P.N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, *10*(2), 275-285. doi: 10.2307/2490009

Khandwalla, P.N. (1981). *Properties of competing organizations*. Handbook of organizational design, 1, 409-432.

Kickul, J., & Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, *40*(2), 85-97. doi: 10.1111/1540-627X.00042

Kikuchi, T., Yanagida, K., & Vo, H. (2018). The effects of mega-regional trade agreements on Vietnam. *Journal of Asian Economics*, *55*, 4-19. doi: 10.1016/j.asieco.2017.12.005

Kline, R.B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford publications.

Knot, J.M.C., Van den Ende, J.C., & Vergragt, P.J. (2001). Flexibility strategies for sustainable technology development. *Technovation*, *21*(6), 335-343. doi: 10.1016/S0166-4972(00)00049-3

Koçak, A., & Edwards, V. (2005). Independence and co-operation among small businesses. International *Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *11*(3), 186-200. doi: 10.1108/13552550510598781

Kokko, A., & Thang, T.T. (2014). Foreign direct investment and the survival of domestic private firms in Viet Nam. *Asian Development Review*, *31*(1), 53-91. doi: 10.1162/ADEV_a_00025

Koushan, D. (2017). *Facilitating SME Growth in Vietnam*. Recuperado de https://www.vietnam-briefing.com/news/facilitating-sme-growth-vietnam.html/

Krishnan, R. (2005). The effect of changes in regulation and competition on firms' demand for accounting information. *The Accounting Review*, *80*(1), 269-287. doi: 10.2308/accr.2005.80.1.269

Laugen, B.T., Boer, H., & Acur, N. (2006). The new product development improvement motives and practices of Miles and Snow's prospectors, analysers and defenders. *Creativity and Innovation Management*, *15*(1), 85-95. doi: 10.1111/j.1467-8691.2006.00371.x

Le, M.-D., Pieri, F., & Zaninotto, E. (2019). From central planning towards a market economy: The role of ownership and competition in Vietnamese firms' productivity. *Journal of Comparative Economics*, *47*(3), 693-716. doi: 10.1016/j.jce.2019.04.002

Lieberman, M.B., & Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58. doi: 10.1002/smj.4250090706

Lindell, M.K., & Whitney, D.J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 114. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.114

Lindow, C.M. (2013). *A strategic fit perspective on family firm performance*. Wiesbaden: Springer.

Mia, L., & Clarke, B. (1999). Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research*, *10*(2), 137-158. doi: 10.1006/mare.1998.0097

Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process* (Vol. 3). London: McGraw Hill.

Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit. *Organization Science*, 3(2), 159-178. doi: 10.1287/orsc.3.2.159

Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, *4*(3), 221-235. doi: 10.1002/smj.4250040304

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, *16*(2), 44-53. doi: 10.2307/41164491

Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, *58*(5), 696-704. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.09.004

Naranjo-Gil, D. (2004). The role of sophisticated accounting system in strategy management. *International Journal of Digital Accounting Research*, *4*(8), 125-144. doi: 10.4192/1577-8517-v4_5

Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, *6*(5), 327-347. doi: 10.1007/BF01065137

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.

O'cass, A., & Ngo, L.V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, *60*(1), 11-20. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.08.003

Park, R. (2016). Autonomy and citizenship behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 280-229. doi: 10.1108/JMP-01-2014-0028

Parnell, J.A. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, *3*(4), 304-324. doi: 10.1108/17554251011092683

Pehrsson, A. (2016). Firm's strategic orientation, market context, and performance. *European Business Review*, *28*(4), 378-404. doi: 10.1108/EBR-11-2015-0142

Pelham, A., & Wilson, D. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, strategy, and market orientation on small-firm business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*(1), 27-44. doi: 10.1007/BF02893935

Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorín, J.F., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance. *Management Decision*, *48*(8), 1282-1303. doi: 10.1108/00251741011076799

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management Management*, *12*(4), 531-544. doi: 10.1177/014920638601200408

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, *74*(6), 61-78. Recuperado de https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

Porter, M.E. (1989). *How competitive forces shape strategy*. In D. Asch & C. Bowman (Eds.), Readings in strategic management (pp. 133-143). London: Palgrave.

Prajogo, D.I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, *171*, 241-249. doi: 10.1016/j.ijpe.2015.07.037

Prajogo, D.I., McDermott, C.M., & McDermott, M.A. (2013). Innovation orientations and their effects on business performance: contrasting small-and medium-sized service firms. *R&D Management*, *43*(5), 486-500. doi: 10.1111/radm.12027

Pratono, A.H., Al-Mashari, M., & Del Giudice, M. (2016). Strategic orientation and information technological turbulence: Contingency perspective in SMEs. *Business Process Management Journal*, *22*(2), 368-382. doi: 10.1108/BPMJ-05-2015-0066

Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, *40*(3), 879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879

Raymond, L., & St-Pierre, J. (2013). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, *31*(1), 82-102. doi: 10.1177/0266242610391325

Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines. *Journal Of Small Business Management*, *55*, 163-178. doi: 10.1111/jsbm.12259

Rugman, A.M., & Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, *19*(4), 363-375. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C363::AID-SMJ974%3E3.0.CO;2-H

Rust, R.T., Moorman, C., & Dickson, P.R. (2002). Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, *66*(4), 7-24. doi: 10.1509/jmkg.66.4.7.18515

Santos-Vijande, M.L., & Álvarez-González, L.I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, *27*(9), 514-532. doi: 10.1016/j.technovation.2007.05.014

Sapienza, H.J., Smith, K.G., & Gannon, M.J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, *12*(3), 45-54. doi: 10.1177/104225878801200304

Sarstedt, M., Diamantopoulos, A., & Salzberger, T. (2016). Should we use single items? Better not. *Journal of Business Research*, *69*(8), 3199-3203. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.040

Sarstedt, M., Ringle, C.M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J.F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal Of Family Business Strategy*, *5*(1), 105-115. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.002

Slater, S.F., & Narver, J.C. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, *27*(10), 33-51. doi: 10.1108/03090569310045870

Speklé, R.F., & Widener, S.K. (2018). Challenging issues in survey research: Discussion and suggestions. *Journal of Management Accounting Research*, *30*(2), 3-21. doi: 10.2308/jmar-51860

Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, *36*(2), 111-133. doi: 10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x

Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, *42*(8), 1279-1294. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.06.001

Tymon Jr, W.G., Stout, D.E., & Shaw, K.N. (1998). Critical analysis and recommendations regarding the role of perceived environmental uncertainty in behavioral accounting research. *Behavioral Research in accountingAccounting*, *10*, 23. doi: 10.1016/S1474-7979(01)04067-4

Venkateswaran, R.T., & Ojha, A.K. (2017). Strategic management research on emerging economies. *Critical Perspectives On International Business, 13*(3), 204-225. doi: 10.1108/cpoib-05-2016-0012

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review, 14*(3), 423-444. doi: 10.5465/amr.1989.4279078

Venkatraman, N., & Camillus, J.C. (1984). Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525. doi: 10.5465/amr.1984.4279696

Vietnam National Assembly. (2018). *Decreee Decree 39/2018/ND-CP - Guidelines for Law on Support for Small and Medium-Sized Enterprises*. Hanoi, Vietnam Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1pOaI7FrkZVrKJ4KbKp7mZJaReka1OdsR/view

Vincent, L.H., Bharadwaj, S.G., & Challagalla, G.N. (2004). *Does innovation mediate firm performance?: A meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation*. Working paper. Georgia Institute of Technology. Atlanta, GA.

Walker, R.M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. P*ublic Administration Review*, 73(5), 675-685. doi: 10.1111/puar.12073

Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R.E., & Peng, M.W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies, 42*(1), 1-33. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x

Wu, T., Wu, Y.-C.J., Chen, Y.J., & Goh, M. (2014). Aligning supply chain strategy with corporate environmental strategy: A contingency approach. *International Journal of Production Economics, 147*, 220-229. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.02.027

Zhao, X., Lynch Jr, J.G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206. doi: 10.1086/651257

CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR

Quang-Huy Ngo trabalhou na conceituação e abordagem teórico-metodológica, revisão teórica, coleta de dados, análise dos dados, redação e revisão final do manuscrito.

ARTÍCULOS

Sometido 17-09-2021. Aprobado 12-02-2022
Evaluado por el sistema *double blind review*. Editor Associado convidado: Alexandre Faria
Versión original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220605

POTENCIALIDADES DE LAS PERSPECTIVAS CRÍTICAS DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPRENSIÓN DEL ACUERDO Y POS-ACUERDO DE PAZ EN COLOMBIA

Potentialities of the critical perspectives of Organizational Studies for understanding the peace agreement and post-agreement in Colombia

Potencialidades das perspectivas críticas dos Estudos Organizacionais para a compreensão do acordo e pós-acordo de paz na Colômbia

Juan David Arias Suárez[1] | jd.arias@hotmail.com | ORCID: 0000-0002-4218-953X
Vanessa Cano Mejía[2] | vanessacanomejia@gmail.com | ORCID: 0000-0001-6084-668X
[1]Politécnico Grancolombiano, Medellín, Colombia
[2]Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

RESUMEN

El proceso de construcción de paz en Colombia implica un cúmulo de fenómenos sociopolíticos que son posibles de abordar desde el campo organizacional. El objetivo de este artículo fue analizar el proceso de paz en Colombia, su acuerdo y la gestión social de su pos-acuerdo desde las teorías críticas de los estudios organizacionales, tomando algunas de las taxonomías planteadas por Alvesson y Deetz. El enfoque metodológico fue cualitativo, con un método analítico y una metodología interpretativa a partir de categorías de análisis sobre los vínculos del proceso de paz con la naturalización del orden social, la universalización de los intereses gerenciales, la razón instrumental y la producción de consentimiento; en ese proceso se relacionaron las posiciones teórico-conceptuales, las narrativas del proceso de paz y sus manifestaciones organizacionales. La discusión relacional muestra que hay diversas estructuras de dominación implícitas en la construcción de paz, con decisiones que atienden a lógica de la eficiencia gerencial y a ideologías propias del entramado organizacional. El artículo invita a la transformación profunda de la estructura organizacional de la paz, buscando generar discursos, estrategias y acciones colectivas más comprometidas con la equidad y la justicia social en el marco de lo jurídicamente acordado.

Palabras clave: estudios organizacionales, proceso de paz, acuerdo y pos-acuerdo de paz, teoría crítica.

ABSTRACT

The peacebuilding process in Colombia involves a host of socio-political phenomena that can be approached from the organizational field. The objective of this paper was to analyze the peace process in Colombia, its agreement and the social management of its post-agreement from the critical theories of organizational studies, taking some of the taxonomies raised by Alvesson and Deetz. The methodological approach was qualitative, with an analytical method and an interpretative methodology based on categories of analysis on the links of the peace process with the naturalization of the social order, the universalization of managerial interests, instrumental reason and the production of consent; in this process, the theoretical-conceptual positions, the narratives of the peace process and its organizational manifestations were related. The relational discussion shows that there are various implicit domination structures in peacebuilding, with decisions that follow the logic of managerial efficiency and ideologies of the organizational fabric. The article invites the profound transformation of the organizational structure of peace, generating discourses, strategies and collective actions more committed to equity and social justice within the framework of what is legally agreed.

Keywords: *organizational studies, peace process, peace agreement and post-agreement, critical theory.*

RESUMO

O processo de construção da paz na Colômbia envolve uma série de fenômenos sociopolíticos que podem ser abordados no campo organizacional. O objetivo deste artigo foi analisar o processo de paz na Colômbia, seu acordo e a gestão social de seu pós-acordo a partir das teorias críticas dos Estudos Organizacionais, tomando algumas das taxonomias levantadas por Alvesson e Deetz. A abordagem metodológica foi qualitativa, com um método analítico e uma metodologia interpretativa baseada em categorias de análise sobre os vínculos do processo de paz com a naturalização da ordem social, a universalização dos interesses gerenciais, a razão instrumental e a produção de consentimento; nesse processo, foram relacionadas as posições teórico-conceituais, as narrativas do processo de paz e suas manifestações organizacionais. A discussão relacional mostra que existem várias estruturas de dominação implícitas na construção da paz, com decisões que seguem a lógica da eficiência gerencial e ideologias do arcabouço organizacional. O artigo convida à transformação profunda da estrutura organizacional da paz, gerando discursos, estratégias e ações coletivas mais comprometidas com a equidade e a justiça social no marco do que é legalmente pactuado.

Palavras-chave: *estudos Organizacionais, processo de paz, acordo de paz e pós-acordo, teoria crítica.*

INTRODUCCIÓN

Las abyectas condiciones sociales producidas por el actual sistema político-económico requieren de procesos de cognición articulados con la realidad social, es decir, conscientes de la crisis biosférica, la inequidad e iniquidad producida por el capital financiero trasnacional, la complejidad humana y el papel de las organizaciones en el entramado político, económico y sociohistórico. Una aproximación alternativa a esta problemática versa sobre pensamientos y acciones emergentes al *mainstream* gerencial, lo cual implica deconstruir, reflexionar y aproximarse a co-construir nuevas reflexiones sobre la razón organizacional; esto es, transformar las realidades organizacionales, sin que se queden en aspectos meramente de denuncia o emancipadores (Ocampo, Anzola, & Gonzáles-Miranda, 2020). Se busca entonces abordar el campo organizacional haciendo un llamado a la holística, la transdisciplina y el sentipensar, debido a que los problemas y fenómenos sociales contemporáneos donde se inscriben las organizaciones requieren de abordajes plurales que amplíen el diálogo sociocontextual.

En ese sentido, las perspectivas críticas de los estudios organizacionales (EO) se erigen como una alternativa para la comprensión de los fenómenos sociales inscritos en las organizaciones, cuyo abordaje contemporáneo debe aportar a la comprensión de los fenómenos sociales, las organizaciones y sus derivados. Para ejecutar ese proceso se deben incluir perspectivas críticas sobre los saberes paradigmáticos e institucionalizados como la teoría del *management* (Deetz, 2003; Misoczky, 2017). Así, el devenir del pensamiento organizacional no debe ser un discurso doctrinal enclaustrado en las jaulas del saber, sino un espacio plural de pensamiento y acción.

Este artículo está 'abordando' el Acuerdo de Paz (AP) firmado entre el gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP), y su implementación en la vida social y jurídica del país, entendido como Posacuerdo (PA), ya que la construcción de paz en Colombia es una tarea constante. En ese sentido, analizar el proceso de paz en Colombia (2012-2016), el AP firmado y la construcción social del PA denota una potencialidad de cómo un fenómeno social puede ser analizado desde de los referentes epistémicos de las organizaciones. En esta investigación se emplea la noción de 'posacuerdo', generando distancia con la idea de posconflicto, que implica representaciones simbólicas, culturales y sociológicas distintas que escapan a la construcción de este documento. Es decir, múltiples sujetos, mayoritariamente ciudadanos colombianos, están involucrados en el fenómeno de la paz y la terminación del conflicto armado, resaltando la dimensión humana del problema, cuya gestión en la praxis implica una magnitud de decisiones y atribuciones organizacionales que permiten vincular y abordar este fenómeno/proceso social concreto con el entramado organizacional. A pesar de la inconmensurabilidad de perspectivas coexistentes en el estudio de las organizaciones (Burrell & Morgan, 1979), este artículo se ha decantado por los EO como referente teórico para soportar el ejercicio de análisis planteado, acudiendo a su pluralidad y diversidad en la búsqueda de un diálogo crítico que aporte comprensión de los fenómenos sociales.

¿Por qué abordar el proceso de paz en Colombia desde los EO? La paz es un valor supremo y un inductor del esquema de funcionamiento en sociedad. Su gestión, discurso y acción, vistos

 CC BY

en perspectiva crítica, permite aproximar los desarrollos emergentes de los EO a la gestión de la paz en el marco de un AP y PA político de incidencia jurídica, económica y social en un país; en esencia, la "peace is not only the absence of war" (Torres, Cano, Gómez, & Arias, 2019), su ´éxito' requiere de gestión y dirección, y allí los EO tienen mucho que aportar.

En la ortodoxia administrativa persisten limitaciones para comprender los procesos organizacionales del proceso de paz, ya que lo reducen a la pragmática gerencial de los resultados de los líderes de las instituciones y las entidades asociadas, cuando en el seno de estos procesos subyace la construcción nacional de una nueva identidad de país, las garantías procesales y jurídicas de los agentes involucrados en el conflicto y la conciencia social de valorar el AP y PA más allá de su racionalidad económica. Por ello, las conversaciones interdisciplinares gestadas en los EO permiten rescatar las características analíticas, plurirracionales y sociales de un fenómeno sociopolítico como la paz en Colombia que, pensado desde las perspectivas críticas de los EO, permite direccionar las reflexiones hacia transformaciones sociales estructurales más allá de lo nominal y metodológico en la administración de las organizaciones. El texto se apoya en los EO porque su corpus epistémico permite concebir entramados organizacionales en fenómenos sociales más allá de los intramuros de *la organización* como sustantivo (*organization*), es decir, el AP y PA se aborda como proceso (*organizing*), además, los EO tienen esencia crítica que permite analizar el fenómeno de la paz más allá del gobierno de los números y los reportes institucionales. En este orden de ideas, esta investigación tiene por objetivo analizar el proceso de paz en Colombia, su acuerdo y la gestión social de su posacuerdo desde múltiples referentes académicos de los constructos críticos de los EO, enfatizando especialmente en las categorías y taxonomías sobre las teorías críticas que han abordado los profesores Alvesson y Deetz (1999, 2000, 2006, 2017), las cuales se consideran pertinentes para hacer una relación académica coherente con las dinámicas y estadios del proceso de paz. Las categorías estudiadas se inscriben en las perspectivas de crítica a la ideología, específicamente se considera *la naturalización de orden social*, *la universalización de los intereses gerenciales*, *la dominación de los procesos de la razón instrumental y la producción de consentimiento*, las cuales pueden aportar comprensión al fenómeno estudiado evidenciando los eufemismos de las consideraciones directivas cuando la gerencia de la paz busca resultados.

Si bien los profesores Alvesson y Deetz están circunscritos a los *critical management studies* (CMS), este artículo toma e interpreta sus categorías, pero despliega un proceso de análisis más alineado con los EO, pues el posicionamiento crítico para abordar el proceso de paz va más allá de un problema metodológico, puesto que se ubica en la necesidad de una transformación estructural. No hay una especial intencionalidad en criticar la teoría dominante de la administración, sino en aportar a la construcción de conocimiento organizacional desde la crítica, haciendo una interpretación del fenómeno social de la paz en Colombia, su AP y su PA. En este orden de ideas, se destaca la relevancia disciplinar que implica abordar problemas de investigación distintos a los tópicos organizacionales recurrentes. Este no es un caso de investigación *sui generis*, sino un abordaje ausente en la literatura, que aporta a la comprensión y a la transformación de relaciones sociales y contextuales inscritas en el campo organizacional.

 CC BY

Este artículo se divide en cinco apartados aunados a la introducción y las conclusiones: primero se presentan los aspectos metodológicos; en una segunda instancia, se presentan algunas bases epistémicas de los EO para situar problemáticas sociales dentro de su espectro académico; como tercer componente, se identifican los desarrollos de las teorías críticas de los EO y algunas de las categorías abordadas por Alvesson y Deetz (2017); en un cuarto momento, se describe el proceso de paz en Colombia, su acuerdo político-jurídico y la construcción social del PA; lo cual permite, en un quinto apartado, desarrollar el abordaje del problema referido desde las teorías críticas. A modo de conclusiones, se develan los aportes de los EO al PA de paz en Colombia buscando la continuidad de esta línea de investigación emergente en clave crítica.

METODOLOGÍA

Este artículo de investigación se inscribe en la perspectiva cualitativa de las corrientes de investigación, dado que este enfoque aborda el universo desde las realidades subjetivas e intersubjetivas que establecen los sujetos al interactuar con su entorno y "busca comprender las lógicas de pensamiento que guían las acciones sociales. Estudia la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente del conocimiento" (Galeano, 2016, p. 18). El método de investigación empleado fue el analítico, como una de las principales formas de trabajo en ciencias sociales (Aktouf, 2011), que en esencia es, siguiendo a Strauss y Corbin (2016, p. 14), la interacción entre los investigadores y la información, descomponiendo los hechos o fenómenos estudiados de lo más complejo a lo más simple (Aktouf, 2011, p. 36). El núcleo del análisis abocó por una perspectiva relacional de los conceptos, argumentos y postulados de las publicaciones de la comunidad académica sobre la temática. En esa vía, se busca aproximarse a lo que Alvesson y Sandberg (2014) denominan 'problematización', al producir interrogantes que permitan una investigación crítica más abierta. Para fundamentar el fenómeno sociopolítico abordado se realizó una revisión temática de la literatura (Oliver, 2012) sin aplicar delimitaciones tan restrictivas y explícitas como las que se realizan en las revisiones sistemáticas de la literatura; el núcleo del trabajo está en el análisis, pero se apoyó en esta revisión para ofrecer una perspectiva amplia de cómo ha sido abordado el problema de estudio, por tanto, los resultados no buscan ser generalizables o replicables, sino aportar comprensión. La revisión se realizó en bases de datos especializadas como Web of Science, Scopus, Redalyc, Scielo y Publindex, y en revistas organizacionales o interdisciplinares que históricamente han abierto espacios para los EO y perspectivas críticas de los fenómenos sociorganizacionales como: *a) Brazilian Administration Review; b) Revista de Administração de Empresas; c) Revista Brasileira de Gestão de Negócios; d) Innovar; e) Revista Venezolana de Gerencia; f) Academia. Revista Latinoamericana de Administración; g) Cuadernos de Administración; h) Journal of Technology Management & Innovation*. En estas publicaciones se seleccionaron los textos relacionados con '*estudios organizacionales*' o que hubiesen abordado discusiones y contribuciones de los EO a la comprensión de fenómenos sociales inscritos en las organizaciones; no se utilizaron filtros temáticos específicos ya que en la literatura publicada no se identificaron documentos

desde las ciencias de la gestión que hayan abordado un fenómeno como la paz. El proceso de análisis se organizó con base a cuatro núcleos problémicos que permitieran relacionar el problema en el campo de estudio, así: 1) Los EO como campo emergente capaz de abordar problemas sociales; 2) Incidencia de las teorías críticas en los EO; 3) El proceso de paz como fenómeno social y organizacional, y; 4) Reflexiones e interpretaciones de las teorías críticas de los EO en la gestión del AP y el PA. Estas relaciones problémicas son desarrolladas en el documento dilucidando las narrativas y los aportes argumentales que actualmente se han producido y apuntan a desarrollar las cuatro etapas que Becker (1958, como citado en Aktouf, 2011) distingue en una conducción válida del análisis.

Cuadro 1. Esquema del proceso metódico de análisis

Etapas de análisis	Abordaje en el problema
Identificación y selección de los problemas, conceptos e indicios	Previo a un proceso de indagación sistémico, se seleccionaron las perspectivas críticas de los EO como un marco teorético que otorga una mayor comprensión sobre el fenómeno de la paz.
Verificación de la frecuencia y distribución de los fenómenos	Se focaliza el problema identificado en la gestión del AP y el PA, seleccionando los acontecimientos que develan las estructuras de dominación y racionalidad instrumental como dimensiones más significativas del problema.
Construcción del sistema social bajo la forma de modelos	Se genera un análisis relacional de las categorías identificadas y se sitúan los elementos en conjuntos según la conceptualización del investigador.
Análisis final y presentación de los resultados	Se sistematizan y discuten los hallazgos del proceso de análisis referentes a las contribuciones de los EO a la comprensión del problema.

Fuente: construcción propia, a partir de los conceptos presentados por Aktouf (2011, pp. 180-181).

La metodología fue interpretativa, abordada a partir de los conceptos presentados por Galeano (2015, 2016, p. 51) sobre los procesos de teorización y desplegada en el artículo al generar los argumentos en los que convergen los hallazgos teóricos con la postura de los investigadores y se vincula el problema social tratado con las taxonomías de las teorías críticas desde Alvesson y Deetz (1999, 2000, 2006, 2017). Estas taxonomías son el centro del trabajo, donde se tomaron "cuatro temas recurrentes en los escritos sobre organizaciones que surgen de la perspectiva de la crítica de la ideología" (Alvesson & Deetz, 2017, p. 519): *1) la naturalización de orden social; 2) la universalización de los intereses gerenciales; 3) la dominación de los procesos de la razón instrumental, y; 4) la producción de consentimiento.* De esta manera, el artículo utiliza estas taxonomías [Cuadro 2] como estrategia de análisis del AP y PA. La perspectiva interpretativa es donde se focaliza lo metodológico y genera una simbiosis de argumentos que puedan aportar a la comprensión del problema tratado para comprender las significaciones, asociaciones, discursos, carencias y potencialidades, que en el caso específico de la gestión de la paz también implica reconocer las estrategias discursivas y narrativas utilizadas en los diferentes momentos históricos del proceso de paz, entendiéndolas como las tendencias, alteraciones coyunturales y/o modificaciones intencionales utilizadas por los agentes líderes del proceso de paz, donde se puede evidenciar la estructura de dominación y las ortodoxas prácticas gerenciales utilizadas.

 CC BY

BASE EPISTÉMICA DE LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LOS EO PARA ABORDAR EL FENÓMENO DE LA PAZ

El núcleo de la propuesta académica de los EO se basa en la teoría administrativa y organizacional, estudiando a las organizaciones, pero lo hacen a través de un lente académico más amplio, interdisciplinar y consciente de las complejidades de la realidad social. No obstante, no es un abordaje segmentado de las organizaciones, sino que también estudia las dinámicas y fenómenos sociales de la organización, sus interacciones, y las diferentes escalas de comprensión y profundización sobre lo teórico y empírico de la organización. Trabajos sobre el liderazgo (Saavedra-Mayorga, Sanabria, & Smida, 2013) el poder y la dominación organizacional (Contreras & Castro, 2013; Deetz, 2003), las denuncias y los delitos organizacionales (Oliveira, Valadão, & Miranda, 2013), la razón instrumental (Cruz-Kronfly & Rojas, 2008), la división del trabajo y la cultura corporativa (Parker, 2000), y las prácticas gerenciales y los discursos de la gestión (Grant, Hardy, Oswick, & Putnam, 2003), son temas que han sido constantes en los trabajos sobre EO.

Gonzales-Miranda (2014b) presentó una aproximación al contexto y surgimiento histórico de los EO como vertiente disciplinar, pues en las distribuciones disciplinares a partir del proyecto ilustrado y las parcelaciones del saber, como elementos propios de la lógica analítico-cartesiana de la ciencia moderna, las disciplinas y sus taxonomías han sido representativas para sustentar un estatus epistemológico y gnoseológico. En ese mismo sentido, desde la perspectiva de Bourdieu (2007), los EO se erigen como un campo de estudio autónomo, tomando de forma inclusiva las bases epistémicas de las ciencias sociales, fundamentalmente de la sociología, la ciencia política, la antropología, la filosofía y la psicología; empero, si bien es un campo autónomo desde el punto de vista científico formal, muchos de sus promotores asimilan y son conscientes de que el enclaustramiento disciplinar "ha llevado al establecimiento de miles de fragmentos, feudos y subfeudos del saber, que cada día saben más, pero comprenden menos" (Quijano, Corredor, & Tobar, 2014, p. 227).En ese sentido, los EO emergen como repuesta alternativa y crítica a la teoría administrativa y organizacional clásica funcionalista y positiva. Sanabria, Saavedra-Mayorga y Smida (2014, 2015) presentaron el estado actual del campo académico. Gonzales-Miranda, Ocampo-Salazar y Gentilin (2018) muestran cómo en Latinoamérica la producción académica sobre administración y organizaciones ha crecido significativamente en los últimos años, siendo México, Brasil y Colombia los más representativos. No necesariamente es un *anti-managament*, pero se distancia de la ortodoxia administrativa al identificar a las organizaciones como procesos construidos socialmente donde confluyen fenómenos sociales, económicos y políticos. Cooper y Burrell (1988) entenderían las organizaciones como máquinas sociales productoras de discursos. Desde la perspectiva funcional se conceptualiza a las organizaciones como empresas o instituciones creadas por la interacción humana para alcanzar objetivos particulares, normalmente asociados a la toma eficiente de decisiones económico-financieras. En contravía, "el origen de los estudios organizacionales intenta conocer, entender, comprender y explicar a las organizaciones, en donde la eficiencia es analizada sólo como una de las múltiples problemáticas de las organizaciones" (Barba, 2013, p. 144). Con esta perspectiva ampliada, las

organizaciones son "estructuras relativamente complejas de integración humana que articulan las personas y aunque no agotan las relaciones sociales, incluyen una de las dimensiones centrales de la sociabilidad: las interacciones cara a cara, las cuales han sido muy estudiadas al interior de las organizaciones" (Varela, 2018, p. 89). A su vez, las organizaciones también son entendidas como formaciones sociales complejas o como un "entretejido de situaciones diversas que, lejos de buscar un común denominador a manera de cierta universalización, presenta rasgos particulares de cada organización, circunscrita por una historia y un tiempo específicos" (Gonzales-Miranda, 2014a).

Esta mirada permite situar a las organizaciones como núcleo del campo de los EO, pero dilucidando que no son estructuras estáticas, cosificadas o solidificadas, éstas interactúan en entornos sociales complejos e inciertos que requieren de abordajes inter y transdisciplinares, pero también de abordajes cognitivos críticos que permitan madurar las bases epistémicas y praxeológicas del campo. De alguna forma las organizaciones, sus macroestructuras y sus microrrelaciones, pueden visibilizar o invisibilizar diferentes prácticas sociales que generan exclusión e iniquidad, o cohesión, equidad e inclusión; desde una óptica crítica, la visualización del sentido social que subyace al entorno organizacional resulta aportativo a la construcción social de la realidad, evitando procesos de inhumanidad (Rojas, 2007), totalitarismo gerencial amparado en la racionalidad instrumental (Cruz-Kronfly & Rojas, 2008), opresión laboral y racionalización del poder hegemónico en sentido foucaultiano (Knights, 2002).La perspectiva del *management*, como campo positivo de las organizaciones no cuenta con el sentido sociohumanístico ni la solidez argumental para abordar fenómenos sociales como la paz. En ese sentido, es claro que, para incluir las bases epistémicas de los EO en hechos sociales concretos, hay que estudiar los fenómenos sociales inscritos en las organizaciones, más que acercarse a los EO como campo epistémico, entendiendo que los EO no son prácticas administrativas modernas, estrategias técnicas de dirección, ni modelos eficientes de gestión. Acercarse a las ciencias de la administración, las organizaciones y la gestión, en la perspectiva de los EO, implica reconocer las bondades de la dirección, pero también revelar los eufemismos, la disciplina y los abusos de las estratagemas de la gestión. Abordar un fenómeno sociopolítico como la paz desde la ortodoxia funcionalista organizacional se inclinaría por la mirada canónica del *management* sobre la "eficacia gerencial" y legitimar las entidades que administran el proceso de paz; desde allí las redes de actores y sujetos que están involucrados con las diferentes etapas de construcción de paz tendrían que ser eficaces y lograr que lo acordado se cumpla de forma taxativa, con métricas e indicadores verificables, y anclados a los dispositivos de control de cualquier organización utilitarista. No obstante, el AP y su PA como ejes articuladores de la construcción de escenarios de paz y reconciliación en Colombia tienen complejidades mayores a la lógica económico-financiera, además de que tratar de identificar tipologías verticales como la del 'ápice estratégico' de Mintzberg (1979), o estructuras jerárquicas, sería articular las decisiones con la forma de operar del capital privado.

En el caso del proceso de paz en Colombia, la ortodoxia administrativa sería miope debido al alto sentido de lo público, de incidencia en los medios de comunicación y de participación

 CC BY

de sujetos con perspectivas sociopolíticas radicalmente opuestas que implican la administración de la paz, en un intento de convergencia para *gestionar* el proceso y alcanzar unos fines. En ese sentido, la construcción social de la realidad resultante del análisis de significados, sentidos y experiencias por los diferentes actores del proceso de paz como fenómeno objeto de estudio, recalca la pertinencia del abordaje interpretativo como opción metodológica (Martins & Barrera, 2012) para tener un acercamiento más humano a la realidad organizacional. Por ello, una perspectiva interdisciplinar y plurirracional como los EO se erigen como base epistémica que permite una mejor comprensión.

TEORÍAS CRÍTICAS DE LOS EO Y LAS CATEGORÍAS DE ALVESSON Y DEETZ

Los CMS y los EO vistos en perspectiva crítica no son exactamente lo mismo, pero atienden a una perspectiva heterodoxa de la mirada funcional-positiva o *mainstream* que ha dominado en las escuelas de administración. Por ello, en su desarrollo académico actual se erigen proyectos alternativos y alternativas al pensamiento crítico clásico (posmodernismo) como lo decolonial, lo descolonial, lo poscolonial, lo latinoamericanista, el ecosocialismo, el feminismo, entre otras. Aun así, las bases epistémicas que sostienen estos marcos teóricos están aunadas, fundamentalmente en la Escuela de Frankfürt (Duberley & Johnson, 2009), pero no se agotan allí, pues beben de diferentes enfoques y teorías para alimentar una perspectiva holística y profunda de las organizaciones y las ciencias de la gestión/administración.

Las ideas y teorías críticas de los EO en América Latina han sido pensados desde otrora por múltiples autores (De la Rosa Alburquerque, 2017; Barba, 2013; Camara, 2017; Cruz-Kronfly & Rojas, 2008; Durango, 2005; Faria, 2009; Gonzales-Miranda, 2014a; Ibarra-Colorado, 2006; Misoczky, 2017; Montaño, 2020; Motta, 2001; Ramos, 1989; Rodrigues & Carrieri, 2001; Sanabria et al., 2014; Szlechter et al., 2020; Tragtenberg, 1947; Vergara, 2001), de forma propositiva, relacional y un poco etérea, aunque cada vez con mayor articulación y trabajo en red.

El pensamiento crítico involucra abordar problemas amplios (Alvesson & Willmott, 1996) como lo es la paz. En este contexto, producto de los CMS, Misoczky (2017) cuestiona la falta de actitud filosófica y la ausencia de valores y principios, que no están asociados al sentido de alterar las estructuras regentes. Este es un llamado a recordar la esencia de lo crítico, ya que, desde las vertientes clásicas de la sociología funcional, marxista y comprensiva, la crítica implica *transformación*, *emancipación* y, si se quiere, un direccionamiento a la *revolución* de ideas que conlleve a la praxis, sin idealizaciones o utopías teoréticas, más bien la crítica se alinea con una actitud virtuosa (Gonzales-Miranda & Rojas, 2020). En esa vía, la crítica en los EO debe "contraponer a la versión 'positiva' de crítica que se hace desde el interior del management sin cuestionarlo en su esencia y en su función para la reproducción de las estructuras sociales que constantemente generan víctimas, una crítica ética y ontológica" (Misoczky, 2017, p. 147).La crítica en los EO invita a emancipar el pensamiento y a desnaturalizar la realidad social y organizacional que se estudia desde

 CC BY

todo tipo de referentes académicos, orígenes sociales y epistemes; autores como Montaño (2020) se inclinan por pensar que mayores reflexiones desde el institucionalismo sociológico y organizacional nutrirían las perspectivas críticas de los EO. Los métodos cuantitativos ya no son la fuente única de legitimidad para abordar las organizaciones y la idea de 'gestión' no puede imbricarse unívocamente en la empresa capitalista. A su vez, las teorías críticas requieren consolidar los nuevos marcos epistémicos, pero también de mostrar evidencias praxeológicas de sus postulados, sin descuidar las rutas metodológicas, que también son clave para comprender las organizaciones: "es necesario analizar desde afuera y no desde lo que ya está organizado, [analizar] la producción de la organización en vez de la organización de la producción" (Cooper & Burrell, 1988, p. 106).

Las teorías críticas en los EO deben estar vinculadas con la praxis (Misoczky & Andrade, 2005), estar comprometidas con la constitución de otros mundos posibles (Solé, 2003) y envolverse con la emancipación y la transformación (Alvesson & Willmott, 1992). Como lo indicaría Aktouf (2011) siguiendo a Perrow, no se trata de hablar de organizaciones que nunca han existido, sino del mundo real. Allí se recalca el cúmulo de situaciones y hechos sociales concretos que emanan del AP y PA de paz, debido a su origen enraizado en el seno de la vida societal y la cotidianidad de los pueblos económicamente menos favorecidos.

Al comprender la genealogía del poder *managerial* y *neomanagerial* (Varela, 2018) se comprende que hay aspectos relevantes de las teorías críticas en los EO para la transformación social; en esa vía, Alvesson y Deetz (2006) proporcionan conceptos enriquecidos para analizar las organizaciones y sacar a relucir los conflictos, pues desde los años setenta y ochenta, los EO forjaron ataques contra la tradición moderna y cultivaron una teoría orientada a investigar sobre todo tipo de desequilibrios, alienaciones y dominaciones sociales (asimetrías de poder, injusticias humanas, represiones, discriminaciones raciales, de género, xenofobias en las organizaciones, entre otros). En ese sentido, los planteamientos de Alvesson y Deetz (2006, 2017) y los desarrollos de Saavedra-Mayorga, Gonzales-Miranda y Marín-Idárraga (2017) son pilares para contextualizar esas ideas en el territorio latinoamericano, y se tomaron como base académica para abordar la temática de la paz, el AP y el PA en Colombia.

Alvesson y Deetz (2006, 2017), hacen un acotamiento de los enfoques de las teorías críticas y el posmodernismo, puesto que hay diferentes formas de tratar las problemáticas de las organizaciones; desde las teorías críticas de estos autores existe una crítica a la ideología y cuatro perspectivas asociadas (Ver Cuadro 2), aunadas a la teoría de la acción comunicativa, y también existe una amplia mirada posmodernista. Misoczky (2017) considera inaceptable yuxtaponer las teorías críticas con el posmodernismo como lo hacen Alvesson y Deetz (1999), ya que no son complementarios y a pesar de sus puntos de encuentro, esta vinculación sería un error ontológico. Esta investigación profundiza y hace hincapié en las taxonomías de las teorías críticas sin inmiscuirse en el debate sobre la homogeneidad y/o heterogeneidad entre la teoría crítica y los postulados posmodernos.

A partir de Misoczky (2017) se puede decir que realizar análisis con teorías de orígenes distintos al contexto local de origen es una extrapolación errónea debido a su desconexión.

 CC BY

En el caso de esta investigación no se hace una mimética de una teoría foránea, ni se idealiza el pensamiento eurocéntrico o anglosajón, sino que se utilizan algunas premisas como bases epistémicas para hacer un análisis particular, que permita estudiar el fenómeno referido.

La crítica a la ideología desafía el *statu quo* e implica desafiar la coerción, coacción, explotación, alienación, subyugación y el control ideológico que genera la dirección organizacional sobre los trabajadores. Por su parte, la ideología es entendida como un conjunto de valores y representaciones (Larraín, 2010, 2017) que legitiman las acciones de los sujetos, movilizan su pensamiento y le otorgan sentido al raciocinio. Desde Alvesson y Deetz (2006, 2017), se cuestiona y critica a las ideologías dominantes, puesto que estas generan los mecanismos integrantes de un corpus, artefactos y dispositivos de control que capitalizan la sumisión de lo organizacional. En esta vía, el desarrollo de esa crítica a la ideología se desarrolla en cuatro ámbitos:

Cuadro 2. Temáticas que surgen de la perspectiva de la crítica a la ideología

Naturalización del orden social	Las formaciones sociohistóricas en conflicto no deben ser tratadas como entidades cosificadas o neutras para generar eficiencia. Se critica a la ortodoxia de la institucionalización del trabajo y la división de trabajo con fines controlistas de maximización rentística. Propone que los trabajadores comuniquen y participen de lo organizacional (Scherer, 2009) desocultando arbitrariedades y permitiendo la discusión.
Universalización de los intereses gerenciales	Perspectivas individuales son moldeadas para parecer intereses colectivos, donde la voluntad gerencial es vendida de forma salomónica. La 'misión organizacional' se convierte en un valor colectivo incuestionable para perpetuar formas unívocas de gestionar las organizaciones.
Dominación de los procesos de la razón instrumental	En esta perspectiva, la razón técnica e instrumental a menudo es asumida en las organizaciones como forma racional y legítima de alcanzar metas y eficiencias corporativas.
Producción del consentimiento	Los sujetos insertos en una estructura de dominación gerencial aceptan participar de las reglas de la organización, intentando sacar réditos adicionales producto de mayores sometimientos a las normas.

Fuente: construcción propia a partir de Alvesson y Deetz (2006, 2017).

Las categorías presentadas por Alvesson y Deetz (2017), aportan al estudio del AP y PA, ya que permiten identificar manifestaciones y relaciones de las instituciones y organizaciones que gestionan la paz en Colombia con puntos específicos que determinan el actuar organizacional y permiten develar los principales puntos de análisis.

BREVE APROXIMACIÓN AL PROCESO DE PAZ EN COLOMBIA, SU ACUERDO POLÍTICO-JURÍDICO Y LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL PA

El desarrollo sociohistórico de la humanidad puede ser contado a partir de las guerras, enfrentamientos, escisiones sociales o identidades colectivas entre naciones; no obstante, las batallas contemporáneas se desarrollan en el campo de las ideas, las posiciones epistémicas e

 CC BY

intelectuales de los saberes y su capacidad de incidir en la vida social, a partir del conocimiento. Si bien los retos de la distorsionada idea del 'Estado-nación' en un mundo con pretensiones cosmopolitas son forjar democracia social con inclusión, equidad, justicia y reparación, es clave comprender y aprender de las enseñanzas políticas del siglo XX (Judt, 2012), pero la constitución de una sociedad en paz, equitativa, incluyente y libre de dominaciones implica convergencias y capacidades de gestión y acción colectiva.A pesar de que otrora en Latinoamérica abundaron proyectos revolucionarios y guerrillas insurgentes, el conflicto en Colombia fue el único de esta región que históricamente avanzó y se fortaleció. Ello incidió directamente en el desarrollo del país, debido a que la gestión administrativa del Estado se concentró en la represión bélica y la negación de la alteridad y la otredad política (De Zubiría-Samper, 2015), en vez de hacer gestión dialógica y acordar soluciones pacíficas al conflicto, que no sólo fuese silenciar los fusiles, sino construir escenarios sociales más equitativos. A su vez, las cifras de muertos, afectados, desplazados y migrantes por este conflicto superan los 8 millones (The Economist, 2016). *De facto*, la paz implica tener las condiciones sociales para vivir dignamente, erradicando el hambre, la injusticia, el desempleo, la inequidad, la iniquidad, y la degradación ecosistémica y atmosférica. De acuerdo con el Banco Mundial (2018), el índice de Gini de Colombia es uno de los más altos del mundo, valorado en 50,4.

En 2016 el gobierno de la República de Colombia firmó un AP con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP), luego de más de 4 años de negociación (2012-2016); este proceso conllevó un esfuerzo nacional e interinstitucional con respaldo de la comunidad internacional (fundamentalmente Noruega, Venezuela, Chile y Cuba) para acabar con uno de los últimos conflictos armados del continente americano. El AP es un acuerdo histórico, épico y loable, que marca el inicio de nuevos escenarios sociales en Colombia, a pesar de las diferencias, vacíos y críticas que puedan realizarse sobre lo acordado y su forma de implementación. Los beneficios de este AP son abundantes debido a la disminución material y significativa de los hechos de violencia y guerra, no obstante, en el *ethos* del proceso han persistido tensiones políticas, ausencias y respaldos internacionales, resistencias civiles y fuertes restricciones institucionales para aplicar procesos y generar acciones para el posacuerdo y el posconflicto, generando, además, dilemas y desafíos institucionales en la construcción territorial de la paz (Restrepo & Peña, 2019). En esencia, la construcción de paz en Colombia ha sido un proceso dialéctico que involucra a la toda la ciudadanía y que ha dejado testimonios y revelaciones invaluables de lo que significa el fin de la guerra (De la Calle, 2019).

Algunas de las claves desde el punto de vista gerencial han sido comprender que un verdadero ´acuerdo´ es la manifestación en sí misma de la voluntad política de dos o más actores, una convergencia. En el caso de la paz, esto implica reconocer adversarios políticos como consecuencia de una mesa de diálogo (Olave, 2012), y este reconocimiento involucra inclusiones democráticas en las decisiones, inclusión de la diferencia y codirección, tal como ocurre en las organizaciones. Para contextualizar el desarrollo de este fenómeno social, la Cuadro 3 presenta los diferentes momentos de ejecución.

 CC BY

Cuadro 3. Etapas del proceso de paz en Colombia

Etapas		Descripción	Principales implicados
Exploración		Constituye el acercamiento entre representantes del gobierno de Colombia y las FARC-EP, materializada en una mesa de conversaciones, que tuvo como resultado un Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.	Gobierno de Colombia FARC-EP
Agenda de la negociación (Desarrollo de las conversaciones)	Hacia un nuevo campo colombiano: reforma rural integral	Se establecieron acuerdos sobre la agenda de negociación.	Delegados gubernamentales Delegados FARC-EP Representantes políticos Líderes de comisiones Asesores especializados
	Participación política: apertura democrática para construir la paz		
	Fin del conflicto		
	Solución al problema de las drogas ilícitas		
	Acuerdo sobre las víctimas del conflicto		
	Implementación, verificación y refrendación		
Construcción de la paz/Posacuerdo		Fase de implementación de las obligaciones que fueron contraídas por las partes.	Estado colombiano Excombatientes FARC-EP JEP Sociedad civil

Fuente: construcción propia a partir de Torres et al. (2019).

La primera etapa del proceso fue la fase exploratoria, que consistió en sostener conversaciones escritas secretas (2010-2012) y llegar a un acuerdo marco antes de iniciar de forma pública el proceso (2012-2016). Para tal fin, se llevaron a cabo reuniones preparatorias y encuentros exploratorios que propiciaron el diálogo entre las partes y permitieron la suscripción del denominado "Acuerdo General para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera", firmado el 26 de agosto de 2012 (Presidencia de la República – Alto Comisionado para la Paz, 2016, 2018). Sobre ese primer acuerdo se desarrolló la agenda de negociación, con puntos específicos de incidencia directa en la vida económica, política y social del país, intentando generar garantías para ambas partes. Con la firma del AP como suscripción política de la negociación se buscó refrendar el documento con el aval ciudadano por vía democrática de participación directa mediante el sufragio, a partir de un plebiscito, el cual generó un resultado adverso en las urnas y el gobierno "no tenía plan B" (De la Calle, 2019). Esa

encrucijada política inesperada se resolvió incluyendo reformas al acuerdo desde la oposición y refrendándolo por vía legislativa. Allí inició lo que se denomina como PA, que corresponde a la ejecución práctica de lo acordado. Si bien hay rangos temporales para alcanzar las metas propuestas, actualmente los retos continúan para hacer que la paz sea 'estable y duradera' y ello implica nuevos focos de trabajo, destacando la lucha incesante por contener las iniciativas belicistas de quienes no comparten que la guerra se solucione con el diálogo sino haciendo perecer a la oposición, invitando a un eterno retorno a la confrontación. En ese contexto, el PA implicó la creación de un Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición, que le dio vida a múltiples instituciones y organizaciones que actualmente son las bases de la infraestructura de paz y estabilidad en Colombia (Uribe, 2018); este fomentó la creación de 11 entidades entre las que se destaca la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la cual debe reconstruir la narrativa del conflicto desde el enfoque de las víctimas; la Unidad para la Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas, la cual debe encontrar e identificar las personas desaparecidas en los años de conflicto, y la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) que es un modelo transicional de justicia.

ABORDANDO EL AP Y PA DE PAZ COMO ESTUDIO ORGANIZACIONAL DESDE LAS TEORÍAS CRÍTICAS

El AP y PA de paz no pueden ser vistos de forma desagregada o como fenómenos independientes, su correspondencia en la praxis está implícita y es necesaria. Por ello, identificando la paz como el contexto macro-organizacional donde múltiples sujetos y fenómenos sociales convergen, interactúan y confluyen en intereses, las teorías críticas de los EO, como referentes epistémicos, son empleadas como soporte para focalizar el análisis, y en particular, las actuaciones y manifestaciones de los principales implicados en la gestión específica de cada momento de construcción de paz presentado en la Cuadro 3. Esta asociación analítica es un ejercicio cualitativo relacional concluyente, para comprender dimensiones no exploradas del AP y PA. En este proceso de interpretación se reconoce que hay múltiples posiciones, posturas y pensamientos sobre la epopeya de la paz en Colombia, la cual se torna un tema polémico, pero siempre discutible a la luz de las teorías sociales. Debido a la complejidad del fenómeno, se tomaron los casos y las situaciones concretas más representativas donde se identifican relaciones directas del fenómeno de la paz con aspectos organizacionales desde las perspectivas críticas, puesto que el desarrollo del proceso está colmado de particularidades.

Los epicentros de la crítica a la ideología

Como se mencionó anteriormente, el origen del conflicto colombiano se ubica precisamente en procesos de crítica a la ideología dominante del Estado colombiano administrado por el conservadurismo político (Vega-Cantor, 2015), no obstante, en el AP se evidencia un pensamiento colectivo dirigido a mitigar la coacción entre actores combatientes (Fuerzas Militares – FARC-EP).

 CC BY

De forma contraria a lo que ocurre en las organizaciones tradicionales con relaciones de propietarios, administradores y trabajadores, la ciudadanía colombiana es el actor que desafía la coerción y explotación que genera la ideología de sostener un conflicto político por tantos años, deteriorando la calidad de vida de las personas al direccionar gran parte del presupuesto nacional a la guerra y el fortalecimiento militar, y dejando de lado derechos como la educación, la salud, la vivienda y el acceso a la cultura. La búsqueda de una cultura de la paz (Melguizo, 2017) direcciona los planteamientos hacia el respeto a la vida, a los principios del fin de la violencia, la soberanía, los derechos humanos, y las libertades.

Puede indicarse entonces que los gobiernos de Colombia de las épocas anteriores a los diálogos de paz legitimaron sus decisiones de Estado, los planes de sus instituciones y los dispositivos de control a partir del fenómeno de la guerra como pilar de su pensamiento, el cual le daba sentido a sus acciones, por ello la crítica a la ideología aparece cuando la ciudadanía, el gobierno y las FARC-EP comprenden que no deben sostener la doctrina de los enfrentamientos bélicos como política de Estado, sino que el sentido de la vida está en otros escenarios. En esa vía, el desarrollo de esa crítica a la ideología puede evidenciarse en cuatro ámbitos:

Cuadro 4. Tensiones del AP y PA de paz en Colombia desde las teorías críticas de los EO

Categorías de la teoría crítica	Espacio de mayor incidencia	Tensiones con el AP firmado y la construcción social del PA
Naturalización del orden social	AP	Razones y formas de iniciar el proceso de paz. Disrupciones entre la participación y la incidencia en las decisiones. Estrategias metafóricas para iniciar el proceso de paz.
Universalización de los intereses gerenciales	AP	Luchas internas por el dominio del proceso. Isomorfismo organizacional como estrategia. El plebiscito hace vislumbrar carencias del proceso.
Dominación de los procesos de la razón instrumental	PA	Las métricas e indicadores como instrumentos de legitimación. El control de ejecución es cuantitativo. La implementación del AP evidencia carencias económicas y presupuestales.
Producción del consentimiento	PA	El discurso y metadiscurso como elementos de persuasión. El aparato judicial construido evidencia el consentimiento o rechazo al AP. Coexiste tensión entre el control del proceso, su eficiencia, su legitimidad y sus disidencias.

Naturalización del orden social en el proceso de paz

Sobre el proceso de paz, y fundamentalmente la constitución del acuerdo firmado, podría indicarse que inicialmente fue tramitado en la perspectiva gerencial de empresa, donde una élite sesiona privadamente, genera mística en la sociedad sobre sus decisiones y minuciosamente, con racionalidad calculadora, avanza paso a paso en un plan estratégico. Esta perspectiva pudo corresponder a: 1) los antecedentes sobre fallidos procesos de paz que obligaran a tomar todo tipo de precauciones, o; 2) la hegemonía de tratar los problemas sociales desde el controlismo de los procesos. No obstante, en ambos casos se resalta la cosificación del proceso para ser abordado con sutileza.

A su vez, cuando el proceso de paz se inició, las intenciones de llevarlo a buen término fueron claras. Fue un proceso con metas definidas, con limitaciones, si se quiere, con barreras sobre lo que se podía o no negociar con los actores involucrados. Ubicar a las víctimas de la guerra como el centro del proceso, fue acertado desde el punto de vista de inclusión social, al igual que generar un diálogo amplio, pero también puede verse como una forma de involucrar a la base social en las decisiones (decisiones controladas) y adherir actores que le dieran legitimidad al proceso, tal como lo indica Scherer (2009) en términos de participación, cuya voz existía, pero no participación (voto/incidencia) en las decisiones.

No obstante, en la naturalización del AP, en la instalación de los diálogos de paz, las FARC-EP también utilizaron estrategias discursivas como el símil y la metáfora para institucionalizar un nuevo orden: "Necesitamos edificar la convivencia sobre bases pétreas como los inamovibles fiordos rocosos de estas tierras para que la paz sea estable y duradera" (FARC-EP, 2012, párr. 3).

Universalización de los intereses gerenciales y riesgos para la paz

Durante el proceso de negociación con las FARC-EP, la posición dominante en la negociación (Gobierno de Colombia, debido a la capacidad institucional y económica para hacer realidad los acuerdos, y a su responsabilidad sociohistórica con el conflicto) quiso desplegar sus intereses por encima de las demás partes. Ello es una consecuencia normal de cualquier proceso de negociación, no obstante, fue constante la pujanza del Estado colombiano por universalizar sus intereses sobre la negociación y no necesariamente por erradicar los factores originarios de la violencia: el control sobre la tierra y sobre el Estado (Molano, 2015); el expresidente de Colombia al mando del proceso lo denominó 'la batalla por la paz' (Santos, 2019), pero en muchos puntos este proceso fue gestado a través de secretismos y asociaciones internacionales para hacer lo políticamente correcto, incentivar el proceso y prever con antelación cada escenario de tensión, un comportamiento típico en la gestión organizacional ortodoxa: no dejarle espacio a las contingencias, a pesar de las contingencias.

Adicionalmente, en búsqueda de universalizar sus intereses, representantes del gobierno fundaron "argumentos para persuadir de forma diplomática y sutil, sin refutar ni culpar, solo para exhortar y buscar la adhesión y lograr aceptabilidad" (Álvarez & Suárez, 2016, p. 87). A su vez, en la gestión del AP se utilizaron estrategias del isomorfismo organizacional, buscando respaldar decisiones basando los argumentos en otros procesos de paz (Sudáfrica, Irlanda del Norte, El Salvador, Sierra Leona, Guatemala, Nepal, Angola), usándolos como ejemplos de prácticas similares a implementar y justificando temas que necesariamente se debían vincular o no al proceso, como el modelo económico. Las FARC-EP no fueron actores pasivos, pues un principio del diálogo fue el reconocimiento del conflicto y la responsabilidad compartida entre el Estado y las guerrillas, sin embargo, la necesidad de contar con 'conocimientos y argumentos sólidos' para la mesa de negociación, les generaba mayor liderazgo a los representantes del Estado. Si bien los intereses colectivos representados

 CC BY

en la necesidad inminente de la paz implican sacrificios, la gestión del plebiscito para refrendar popularmente lo acordado dejó como manifiesto carencias en la concienciación ciudadana para comprender los acuerdos, cuya permeación mediática por la oposición política al proceso, terminó haciendo que el 'No' se impusiera en el plebiscito. Empero, el interés en la gestión del acuerdo continuó y, por la vía del poder legislativo, se refrendó el acuerdo final, con ajustes por parte de la oposición.

Dominación de los procesos de la razón instrumental en la estructura organizacional

La ejecución del AP generó una suerte de giro cuantitativo, con el fin de mostrar avances ante la comunidad internacional y legitimar el proceso. Una de las principales formas de legitimación empleadas es a través de indicadores cuantitativos que muestran gestión y progreso numérico. Si bien los datos y la información cuantificada son importantes, su uso como principal instrumento de legitimación es complejo.El PA implica la gestión de nuevas organizaciones e instituciones (JEP, Unidad de Víctimas, Comisión de la Verdad, Tribunal Nacional de Garantías Electorales, Sistema General de Información Catastral, Unidad para la Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas, Unidad Especial de Investigación para desmantelar las organizaciones criminales, Agencia de Renovación del Territorio, Consejo Nacional de la Reincorporación, entre otras) cuyo cometido debe ser medido constantemente; de hecho, cada organización en su formalidad ha generado múltiples esquemas de rendición de cuentas. La JEP, por ejemplo, sistematiza cada una de sus acciones en cifras, tipificando cada proceso detalladamente (JEP, 2020) y, a su vez, tiene indicadores de gestión basados explícitamente en una versión cuantitativa de los hechos, como el número de personas asistidas; a su vez, la racionalidad instrumental permite hacer control general sobre los avances de lo acordado. Un caso particular es el seguimiento de las indemnizaciones económicas a las más de ocho millones de víctimas registradas; hasta finalizar 2019, la cifra de ciudadanos indemnizados estaba cercana al millón de ciudadanos. Por ley, se otorgaron 10 años para alcanzar la meta, que a la fecha probablemente no se alcanzará (Unidad de Víctimas, 2019). A su vez, gran parte del PA implica la generación de espacios organizados o que aparenten un 'correcto' tránsito de los excombatientes a la vida civil, lo que en múltiples ocasiones se genera a través de proyectos de emprendimientos, que en la práctica se erigen como funciones ideológicas que pretenden orientar la producción y reproducción de la vida de las comunidades rurales hacia la realización de actividades económicas dirigidas al mercado (Torres, 2020), las cuales son cifrados a través de la razón instrumental de maximización de capital.

Ávila y Londoño (2017) invitan a profundizar sobre la seguridad local citadina y rural y sus administraciones de justicia, y ponen sobre la mesa la idea de 'deficiencia institucional'. Es decir, los procesos de la razón instrumental, la eliminación de actores ilegales, cultivos ilícitos, grupos criminales, equilibrios territoriales y pobrezas locales requieren de voluntades políticas para aportar presupuestos económicos que repercutan en seguridad y justicia social.

 CC BY

Producción del consentimiento por parte de los líderes del proceso de paz

En este ámbito de la crítica a la ideología se presentan estrategias de legitimación construidas a partir de procesos lingüísticos de persuasión y acusación-justificación (Álvarez & Suárez, 2016). El capital simbólico que se materializaba con la posibilidad de construcción de paz no se camuflaba, por el contrario, se exageraba desde lo discursivo para ganar adeptos y respaldos a las decisiones. Ya con el AP firmado y en operación, los militares por parte del Estado, excombatientes de las FARC-EP, víctimas y victimarios son 'sometidos' a las organizaciones construidas por las negociaciones de las cúpulas de cada lado del conflicto; forzadamente o con consentimiento acuden a los organismos establecidos intentando sacar el mejor rédito posible (económico, judicial, discursivo). Ya con las reglas establecidas, cada involucrado tiene el poder de decisión sobre el consentimiento.

No obstante, perspectivas escépticas del AP han generado disidencias, fundamentalmente por parte de algunos integrantes de las FARC-EP, quienes no compartieron lo acordado. De alguna manera, entre más personas se sometan a las organizaciones creadas, diligencien sus registros y fortalezcan los indicadores, se genera más legitimidad al proceso mientras el gobierno aprovecha para divulgar su control sobre el proceso, sentir que se alcanzan metas y hacer retórica sobre su eficiencia. En ese sentido, la construcción de paz como proyecto político-social necesita y ha proyectado la generación de múltiples formas de organización como medios que aportan a materializar la paz, donde los EO pueden actuar como plataforma crítica de comprensión para coadyuvar a construir un PA de paz donde la gestión pública y privada sea más consciente y esté más comprometida con las transitoriedades organizacionales que luchan por atender e incluir a todos los colectivos sociales.

Los ámbitos de la crítica a la ideología que se relacionaron con el AP y PA aportan a la comprensión del fenómeno de la paz utilizando las taxonomías identificadas desde las teorías críticas. "Es bastante improbable que las organizaciones, por ellas mismas, puedan atender las multicolores y variopintas aspiraciones de los seres humanos que trabajan en ellas y que no tienen relación alguna con el desempeño" (Cruz-Kronfly, 2016, p. 41). En esa vía, las tensiones que subyacen al proceso de paz desde la óptica organizacional no indican que haya una receta o ruta óptima para hacer gestión de una problemática social, pues, dada su naturaleza sociocontextual y política, está mediada por intersubjetividades, pero este proceso de análisis permite que emerjan y se arguyan diversas estructuras de dominación implícitas en el proceso de paz, decisiones que atienden a la razón instrumental y múltiples ejemplos de las ideologías, isomorfismos e intereses que le subyacen. En sintonía con el AP y PA de paz, donde tantas personas han estado involucradas y las múltiples expectativas que genera el proceso —pensando en las víctimas— ¿es cuantificable ese desempeño del proceso visto como organización? ¿Este proceso está atendiendo y satisfaciendo las demandas sociales? ¿Los conocimientos gerenciales, por acción u omisión, que se aplicaron en el proceso de paz hicieron avanzar o retroceder la construcción colectiva? Estos interrogantes como epicentros de las tensiones del AP y PA de paz ilustran sobre la importancia de las relaciones establecidas y habilitan un horizonte de exploraciones futuras sobre el papel transformador e instituyente de las prácticas de gestión.

 CC BY

Los aportes de la acción comunicativa a la gestión del AP y PA

Un complemento crucial para la crítica a la ideología es identificar los procesos de comunicación, la solidez argumental, su entendimiento y su veracidad para 'gestionar' el proceso de paz de acuerdo con los intereses planteados por los ejecutores del proceso. Si bien cada etapa tuvo formas de comunicación distintas, las herramientas de comunicación consideradas le otorgaron la credibilidad suficiente para ejecutar el proceso, pero aun así, y rescatando las bondades del proceso, son evidentes los cambios discursivos y las retóricas "manageriales" en su ejecución.

Cuadro 5. Aproximación a las retóricas "manageriales" del proceso de paz

Etapa	Herramientas de comunicación	Retóricas "manageriales"
Negociación secreta entre el gobierno y las FARC-EP	Cartas Llamadas	Reconocimiento político del conflicto Discursos de construcción colectiva de país Los amparos jurídicos como escudos para negociar
Diálogos de Paz en La Habana	Comunicados públicos escritos Ruedas de prensa Propaganda estatal Publicaciones parciales de lo acordado	Búsqueda de legitimidad y aceptación social Fortalecer el discurso con aliados internacionales Pactos por la rigurosidad y la coherencia en la comunicación Delimitar la información a publicar
Ejecución del AP	Debates públicos sobre la aplicación taxativa de lo acordado	Control estadístico del proceso Indicadores métricos como referentes de ejecución

Es importante hacer hincapié en los usos, cambios y estrategias discursivas en cada etapa del proceso de paz. Aportes sobre este tópico se encuentran en estudios que han realizado análisis críticos del discurso de las alocuciones referentes al AP donde se evidencian aproximaciones a la idea de 'identidad nacional' (Aguirre-Pinilla, 2019), análisis de las disertaciones discursivas en la apertura de la mesa de negociación (Álvarez & Suárez, 2016), estrategias discursivas y construcción de significados por parte de la oposición a las negociaciones de paz (Caicedo-Atehortúa, 2016), discursos en la prensa y en los medios de comunicación (Castañeda, 2014; Rincón, 2016), discursos de desacreditación del Gobierno por parte de las FARC-EP con estrategias metalingüísticas y metarretóricas (Olave, 2016), diferencias discursivas entre promotores y detractores del acuerdo de paz (Pico & Clavijo, 2018), usos discursivos del elogio político por parte del Gobierno (Olave, 2015), entre otros dispositivos discursivos que han utilizado los líderes del proceso. Es por la razón anterior que la revisión de la forma, los medios, la secuencialidad, la frecuencia y la estrategia discursiva que se utilizan como herramientas de comunicación mediática, las fuentes orales, escritas y audiovisuales y los actores, a los cuales se les permitió participar en cada momento, demuestran los constantes tejemanejes del proceso de paz que, apoyados en metáforas, alegorías, alusiones, ironías, eufemismos, reticencias, hipérboles y repeticiones configuran un arquetipo de acciones y decisiones con las cuales se ha operado la retórica *managerial* del proceso de paz.

Otro asunto significativo de la reproducción de los esquemas discursivos es que no sólo hacen parte de la performance del contexto organizacional, sino que se erigen como apropiaciones retóricas de los líderes del proceso paz, otorgándole sentido a las aproximaciones teóricas que

defienden la construcción social de las organizaciones y no la objetividad de una estructura organizacional independiente. En ese sentido, las contribuciones de los EO al PA en Colombia son muy importantes porque permiten hacer retrospectiva de las actuaciones estatales y de cómo se desarrollan procesos de dominación social a partir del discurso.

CONCLUSIONES

Esta investigación aporta análisis novedosos y de coyuntura sobre el proceso de paz en Colombia, su acuerdo y la gestión social de su posacuerdo desde las teorías críticas de los EO. "Entre la guerra que se va y la paz que no llega" (García-Duarte, 2018), se resaltan las potencialidades de las perspectivas críticas de los EO para la comprensión nominal, coyuntural y estructural del acuerdo y posacuerdo de paz en Colombia, nutriendo un enfoque organizacional ausente en la literatura, reconociendo las amplias prácticas organizacionales y aportando a que los EO se potencien como un campo disciplinar cercano a la realidad social.

Se precisa que los resultados de este estudio se aproximan a dar cuenta de la estructura de dominación en la gestión del conflicto político y armado que subyace al AP y PA y la razón instrumental implícita en su consecución, donde las ideologías y estrategias retóricas desarrollan polifacéticos eufemismos en la búsqueda de resultados eficientes.

El artículo también contribuye a reflejar las posibilidades y potencialidades que tiene el campo de los EO abordando un fenómeno sociopolítico complejo y de incidencia histórica desde el entramado académico de las organizaciones; el marco epistémico de los EO resulta ser clave para argüir los razonamientos y prácticas que subyacen a los fenómenos políticos institucionalizados. No obstante, este aporte no se limita al campo de los EO e invita a cualificaciones transdisciplinares. El estudio de las perspectivas de crítica a la ideología (naturalización de orden social; universalización de los intereses gerenciales; dominación de los procesos de la razón instrumental, y; la producción de consentimiento) permitieron identificar ejemplos y casos concretos donde la institucionalidad política materializada en las organizaciones que lideran el AP y PA utilizaron estrategias tradicionales del *management* para alcanzar sus objetivos, destacando las ausencias, desconexiones y particularidades del proceso. Así, las categorías estudiadas contribuyen a la literatura ya que tradicionalmente estos fenómenos son investigados en sus dimensiones políticas y sociológicas, sin considerar los factores organizacionales.

De este modo, futuras investigaciones podrían inclinarse por ampliar el espectro de relacionamiento entre los EO y el proceso de paz a través de la aplicación de la técnica del análisis de contenido, el análisis crítico del discurso y generar taxonomías de las retóricas y discursos específicos sobre las organizaciones transicionales que creó el AP. Un interrogante aportativo podría estar en evaluar si los elementos conceptuales y técnicos propios del campo organizacional que se aplicaron en el proceso de paz jugaron a favor o en contra de la estabilidad organizacional del proceso.

Dentro de los desafíos más urgentes a los cuales se enfrenta Colombia, se identifica el diseño o la (re)estructuración de marcos organizacionales y políticas públicas efectivas para la construcción de país en el PA, lo cual implica generar discursos y dispositivos ideológicos más

 CC BY

responsables y conscientes de los desequilibrios sociales de naturaleza estructural, que aporten equidad y justicia social en el marco de lo jurídicamente acordado. El sueño de la paz no sólo recae en sus víctimas, sino que transforma el núcleo de las organizaciones.

REFERENCIAS

Aguirre-Pinilla, P. A. (2019). *La identidad nacional en los discursos del acuerdo de paz en Colombia*. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/lic_lenguas/833

Aktouf, O. (2011). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Álvarez, L., & Suárez, L. E. (2016). Análisis crítico del discurso en la apertura de los diálogos de paz en Colombia (2012). *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, *28*, 69-89. doi: 10.19053/0121053X.4909

Alvesson, M., & Deetz, S. (1999) Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (Vol. 1, pp. 227-247). São Paulo, SP: Atlas.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London, UK: SAGE Publications.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2006). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In S. R. Clegg, C. Hardv, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (2ª ed., pp. 255-283). Londres, UK: SAGE.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2017). Enfoques de la teoría crítica y del posmodernismo sobre los estudios organizacionales. In G. Ramírez & D. R. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales: Teorización sobre el campo* (Vol. 1). Medellín, Colombia: Editorial EAFIT-Universidad Autónoma Metropolitana-Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales-SAGE.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2014). Problematization meets mystery creation: Generating new ideas and findings through assumption-challenging research. In E. Jeanes & T. Huzzard (Eds.), *Critical management research: Reflections from the field*. London, UK: SAGE Publications Ltd.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, *17*(3), 432-464. doi: 10.2307/258718

Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. London, UK: Sage.

Ávila, A., & Londoño, J. E. (2017). *Seguridad y justicia en tiempos de paz*. Bogotá, Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial.

Banco Mundial. (2018). *Índice de Gini de Colombia*. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI

Barba, A. (2013). *Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: Tres campos de conocimiento, tres identidades*. Conferencia magistral presentada en el X Congreso Internacional de Análisis Organizacional en la UAM-Azcapotzalco. Recuperado de http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2600

Becker, H. S. (1958). Problems of inference and proof in participant observation. *American Sociological Review*, *23*(6), 652-660. doi: 10.2307/2089053

Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, UK: Heinemann.

Caicedo-Atehortúa, J. M. (2016). "¿Ésta es la paz de Santos?": El partido Centro Democrático y su construcción de significados alrededor de las negociaciones de paz. *Revista CS*, *19*, 15-37. doi: 10.18046/recs.i19.2136

Camara, G. D. (2017). Contribuciones del pensamiento social latinoamericano para los estudios organizacionales: Una gira con Fals Borda, Marini y Fernández Retamar. *Administración & Desarrollo*, *47*(1), 55-64. doi: 10.22431/25005227.300

Castañeda, Y. (2014). Los discursos de los organismos de control sobre el actual proceso de paz en La Habana. *Revista de la Universidad de La Salle*, 63, 45-56. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1406&context=ruls

Contreras, F. V., & Castro, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, *29*(126), 72-76. doi: 10.1016/S0123-5923(13)70021-4

Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. *Organization*, 9(1), 91-112. doi: 10.1177/017084068800900112

Cruz-Kronfly, F. (2016). ¿Reconocimiento & desarrollo humano en las organizaciones? In D. H. Varón & X. Giraldo (Comps.), *Gestión, subjetividad y crítica: Nuevos territorios para leer la organización*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Cruz-Kronfly, F., & Rojas, W. (2008). La noción de inhumanidad y culturas híbridas en algunas organizaciones colombianas. In F. C. Cruz-Kronfly (Ed.), *Racionalidad instrumental y gestión*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Deetz, S. (2003). Disciplinary power, conflict suppression and human resources management. In M. Alvesson & H. Willmott (Eds.), *Studying management critically*. (pp. 23-45). London, UK: SAGE Publications Ltd.

De la Calle, H. (2019). *Revelaciones al final de una guerra: Testimonio del jefe negociador del gobierno colombiano en La Habana*. Bogotá, Colombia: Debate.

De la Rosa Alburquerque, A. (2017). *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina: Perspectivas de análisis. Estudios organizacionales y administración: Perspectivas de estudio*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Hess, S. A. de C. V.

De Zubiría-Samper, S. (2015). Dimensiones políticas y culturales en el conflicto colombiano. *Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia*.

Duberley, J., & Johnson, P. (2009). Critical management methodology. In T. Alvesson, Brigdman & H. Willmott (Eds.), *The Oxford handbook of critical management studies.* New York, USA: Oxford University Press.

 CC BY

Durango, C. M. (2005). *Fundamentación epistemológica de los estudios organizacionales*. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

FARC-EP. (2012). *Discurso de las FARC en la instalación de los diálogos de paz*. Presentado por Iván Márquez. Oslo, Noruega.

Faria, J. H. (2009). Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: O estado da arte. *Cadernos EBAPE.BR*, *7*(3), 509-515. doi: 0.1590/S1679-39512009000300009

Galeano, M. E. (2015). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín, Colombia: La Carreta Editores E.U.

Galeano, M. E. (2016). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

García-Duarte, R. (2018). Prólogo: Entre la guerra que se va y la paz que no llega. In R. García, J. A. Wilches, H. F. Guerrero, & M. Hernández (Eds.), *La Colombia del posacuerdo: Retos de un país excluido por el conflicto armado*. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Gonzales-Miranda, D. R. (2014a). Los estudios organizacionales: Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, *24*(54), 43-58. doi: 10.15446/innovar.v24n54.46431

Gonzales-Miranda, D. R. (2014b). *Construcción de identidad organizacional de los mandos medios como espacio liminal: Un estudio de caso* (Tesis doctoral, Universidad EAFIT).

Gonzales-Miranda, D. R., Ocampo-Salazar, C. A., & Gentilin, M. (2018). Organizational studies in Latin America: A literature review (2000-2014). *Innovar*, *28*(67), 89-109. doi: 10.15446/innovar.v28n67.68615

Gonzales-Miranda, D. R., & Rojas, W. (2020). Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, *30*(78), 3-10. doi: 10.15446/innovar.v30n78.90295

Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (2003). *The Sage handbook of organizational discourse*. London, UK: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781848608122.n1

Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, *13*(4), 463-488. doi: 087708071

JEP. (2020). *JEP en cifras*. Recuperado de https://www.jep.gov.co/Infografas/cifras-mayo-9.pdf

Judt, T. (2012). *Pensar el Siglo* XX. Taurus.

Knights, D. (2002). Writing organizational analysis into Foucault. *Organization*, *9*(4), 575-593. doi: 10.1177/135050840294004

Larraín, J. (2010). *El concepto de ideología* (1er tomo). Santiago, Chile: Lom Editores.

Larraín, J. (2017). Ideología e identidad. *Cuadernos de Teoría Social*, *3*(6), 8-21. Recuperado de http://cuadernosdeteoriasocial.udp.cl/index.php/tsocial/article/view/48

Martins, A., & Barrera, D. P. (2012). A hermenêutica no campo organizacional: Duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *14*(44), 261-273. 10.7819/rbgn.v14i44.906

Melguizo, J. H. (2017). Alianzas para una Cultura de la Paz. En: *Cultura de paz, palabra y memoria* (2ª ed.). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Illinois, USA: University of Illinois Press.

Misoczky, M. C. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los estudios organizacionales? *Administración y Desarrollo*, *41*(1), 141-149. doi: 10.22431/25005227.310

Misoczky, M. C., & Andrade, J. A. de. (2005). Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 192-210. doi: 10.1590/S1415-65552005000100010

Molano, A. (2015). Fragmentos de la historia del conflicto armado (1920-2010). *Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia*.

Montaño, L. (2020). Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales: Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*, *30*(78), 19-34. doi: 10.15446/innovar.v30n78.90304

Motta, F. C. P. (2001). *Teoria das organizações: Evolução e crítica* (2ª ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.

Ocampo, C. A., Anzola, O. L., & Gonzáles-Miranda, D. R. (2020). Estudio de las organizaciones en Colombia: Trayectoria, controversias y proyección. In D. R. Gonzáles-Miranda et al. (Eds.), *Los Estudios organizacionales en Colombia: Aproximaciones, diversidad y desarrollo*. Medellín: Universidad Eafit – Universidad del Rosario.

Olave, G. (2012). La construcción retórica del conflicto armado en el discurso del presidente Juan Manuel Santos. *Análisis Político*, *25*(76), 159-174. Recuperado de https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/43499/44779

Olave, G. (2015). Elogio político y argumentación en los discursos presidenciales de Juan Manuel Santos. In E. N. Arnoux & V. Zaccari (Eds.), *Discurso y política en Sudamérica* (pp. 279-358). Buenos Aires, Argentina: Biblos.

Olave, G. (2016). De la oposición política en el discurso: La reformulación polémica en la retórica guerrillera colombiana. *Palabra Clave*, *19*(2), 398-421. doi: 10.5294/pacla.2016.19.2.3

Oliveira, C. R. de, Valadão, V. M., Junior, & Miranda, R. (2013). Guilty or innocent? Comments from internet users about white-collar crime. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *53*(6), 617-628. Recuperado de https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/29961

Oliver, P. (2012). *Succeeding with your literature review. A handbook for students*. Glasgow: McGraw-Hill, Open University Press.

Parker, M. (2000). The sociology of organisations and the organisation of sociology: Some reflections on the making of a division of labour. *Sociological Review*, *48*, 124-a46. doi: 10.1111/1467-954X.00206

Pico, C. M., & Clavijo, A. A. (2018). Marcos, aprendizaje social y la percepción de justicia en el proceso de paz entre el Gobierno colombiano y las FARC. In R. García, J. A. Wilches, H. F. Guerrero, & M. Hernández (Eds.), *La Colombia del posacuerdo: Retos de un país excluido por el conflicto armado* Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Presidencia de la República – Alto Comisionado para la Paz. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. Bogotá, Colombia: Alto Comisionado para la Paz.

Presidencia de la República – Alto Comisionado para la Paz. (2018). *Biblioteca del proceso de paz con las FARC-EP* (Tomo I, El inicio del proceso de paz). Bogotá, Colombia: Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

Quijano, O., Corredor, C., & Tobar, J. (2014). Desde el Sur: Desafiando y repensando las representaciones del desarrollo. *Nómadas*, *40*, 220-237. Recuperado de from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75502014000100015&lng=en&tlng=es.

Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações* (2ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: FGV.

Restrepo, D. I., & Peña, C. A. (2019). Dilemas y desafíos institucionales en la construcción territorial de la paz. *Cuadernos de Economía*, 38(78), 785-811. doi: 10.15446/cuad.econ.v38n78.71593

Rincón, D. M. (2016). *El discurso sobre el actual proceso de paz en la revista semana (2012-2014)* (Trabajo de Grado Periodismo y Opinión Pública, Universidad del Rosario). Recuperado de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11894/TESIS%20FINAL%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodrigues, S. B., & Carrieri, A. D. P. (2001). A tradição anglosaxônica nos estudos organizacionais brasileiros. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 5(ESP), 81-102. doi: 10.1590/S1415-65552001000500005

Rojas, W. (2007). La empresa privada y la racionalidad productiva instrumental: Reconstrucción de sentimientos de inhumanidad. Estudio de caso. In F. C. Cruz-Kronfly (Comp.), *Del humanismo administrativo en crisis: Rupturas paradigmáticas*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Saavedra-Mayorga, J. J., Gonzales-Miranda, D. R., & Marín-Idárraga, D. A. (2017). Teoría crítica y posmodernismo en los estudios organizacionales en América Latina. In G. Ramírez & D. R. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales: Teorización sobre el campo* (Vol. 1). Medellín, Colombia: Editorial EAFIT-Universidad Autónoma Metropolitana-Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales-SAGE.

Saavedra-Mayorga, J. J., Sanabria, M., & Smida, A. (2013). De la influencia al poder: Elementos para una mirada foucaultiana al liderazgo. *Innovar*, *23*(50), 17-33. Recuperado de https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40571

Sanabria, M., Saavedra-Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales ('organization studies'): Fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá, Colombia: Escuela de Administración, Editorial Universidad del Rosario.

Sanabria, M., Saavedra-Mayorga, J. J., & Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: Origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, *XXIII*(1), 209-234. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052015000100012

Santos, J. M. (2019). *La batalla por la paz*. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta.

Scherer, A. G. (2009). Critical theory and its contribution to critical management studies. In Alvesson, T. Brigdman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford handbook of critical management studies.* Oxford, UK: Oxford University Press.

Solé, A. (2003). *Voir autrement le monde*. Recuperado de http://www.societe-de-strategieasso.fr/artA3.htm#solé

Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Szlechter, D., Solarte, L., Texeira, J. C., Feregrino, J., Isla, P., & Alcadipani, R. (2020). Estudios organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *60*(2), 84-92. doi: 10.1590/s0034-759020200202

The Economist. (2016). *Ending a half-century of war*. Recuperado de https://www.economist.com/leaders/2016/08/27/ending-a-half-century-of-war

Torres, C. F. (2020). *La función ideológica del emprendimiento en la producción y reproducción de la vida en una zona rural de Colombia en el contexto del Posacuerdo de Paz* (Tesis doctoral, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Torres, L. C., Cano, V., Gómez, D. L., & Arias, J. D. (2019). *The peace process in Colombia: A knowledge management approach*. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2.

Tragtenberg, M. (1974). *Burocracia e ideologia*. São Paulo, SP: Ática.

Unidad de Víctimas. (2019). *Informe de rendición de cuentas. Enero-diciembre 2019*. Recuperado de https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/informerendiciondecuentaspaz.pdf

Uribe, M. (2018). Infraestructuras de paz y estatalidad en Colombia. *Perfiles Latinoamericanos*, *26*(51), 167-189. doi: 10.18504/pl2651-007-2018

Varela, E. (2018). *La hegemonía del management: Una genealogía del poder managerial*. Barranquilla, Colombia: Universidad Simón Bolívar.

Vega-Cantor, R. (2015). Injerencia de los Estados Unidos, contrainsurgencia y terrorismo de Estado. *Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia.*

Vergara, S. (2001). A hegemonia americana em estudos organizacionais. *RAP-Revista de Administração Pública*, *35*(2), 63-77. Recuperado de https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6370

CONTRIBUCIÓN DEL AUTOR

Juan David Arias Suárez y Vanessa Cano Mejía trabajaron en la conceptualización y abordaje teórico-metodológico. La revisión teórica fue realizada por Juan David Arias Suárez y Vanessa Cano Mejía. La recopilación de datos fue coordinada por Juan David Arias Suárez y Vanessa Cano Mejía. El análisis de datos incluyó a Juan David Arias Suárez y Vanessa Cano Mejía. Todos los autores trabajaron juntos en la redacción y revisión final del manuscrito.

 CC BY

ARTIGOS

Submetido 11-09-2021. Aprovado 12-02-2022
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Associada: Letícia Casotti
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220604x

NINA RIBEIRO: O RALPH NADER BRASILEIRO – A COLONIALIDADE DO SER DE UM ATIVISTA DO MOVIMENTO CONSUMERISTA NO BRASIL

Nina Ribeiro: The Brazilian Ralph Nader – the coloniality of being of a consumer activist in Brazil

Nina Ribeiro: El Ralph Nader brasileño, la colonialidad del ser de una activista del consumerismo brasileño

Laís Rodrigues[1,2] | lrdossa@gmail.com | ORCID: 0000-0002-1038-7996
Marcus Wilcox Hemais[1] | marcus.hemais@iag.puc-rio.br | ORCID: 0000-0001-9181-8446

[1]Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil
[2]Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais, Coimbra, Portugal

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar, a partir da perspectiva decolonial, com foco na teoria da Colonialidade do Ser, o comportamento copiado de Nina Ribeiro em relação a Ralph Nader, e como tal comportamento influenciou o movimento consumerista brasileiro. Para tanto, foi realizada uma pesquisa histórica, comparando os principais marcos das trajetórias de Nader e Ribeiro nos movimentos consumeristas. A análise mostrou o processo colonial que sustentou a construção do movimento consumerista brasileiro, em geral, e o ativismo de Ribeiro, em particular, que buscou sua legitimidade por meio da importação de ideias estrangeiras, especialmente de Nader. No entanto, tais ideias nem sempre corresponderam à lógica plural local do Brasil, nem atenderam às necessidades dos grupos marginalizados e vulneráveis.

Palavras-chave: consumerismo, decolonialismo, colonialidade do ser, Ralph Nader, Nina Ribeiro.

ABSTRACT

This study analyzes the behavior of Nina Ribeiro mirroring Ralph Nader, based on the decolonial perspective and focusing on the theory of coloniality of being. The research explores how such behavior influenced the Brazilian consumer movement. Historical research was conducted to compare the main milestones in Nader's and Ribeiro's histories in consumer movements. The analysis showed the colonial process that underpinned the construction of the Brazilian consumer movement, in general, and the activism of Ribeiro, in particular, who sought legitimacy by importing foreign ideas, especially those of Nader. However, such ideas did not always correspond to the Brazilian local plural logic or met the needs of marginalized and vulnerable groups.

Keywords: *consumerism, decolonialism, coloniality of being, Ralph Nader, Nina Ribeiro.*

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva decolonial, con especial énfasis en la teoría de la colonialidad del ser, el comportamiento de Nina Ribeiro copiado de Ralph Nader, y cómo tal comportamiento influyó en el movimiento consumerista brasileño. Para ello, se realizó una investigación histórica, comparando los principales hitos de las trayectorias de Nader y Ribeiro en los movimientos consumeristas. El análisis mostró el proceso colonial que apoyó la construcción del movimiento consumerista brasileño, en general, y el activismo de Ribeiro, en particular, que buscó su legitimidad a través de la importación de ideas extranjeras, especialmente de Nader. Sin embargo, tales ideas no siempre se corresponden con la lógica local plural de Brasil, ni satisfacen las necesidades de los grupos marginados y vulnerables.

Palabras clave: *consumerismo, decolonialismo, colonialidad del ser, Ralph Nader, Nina Ribeiro.*

INTRODUÇÃO

Em março de 1962, o presidente dos Estados Unidos (EUA), John F. Kennedy, fez um discurso ao congresso anunciando a Declaração de Direitos do Consumidor, documento que se tornou a base normativa e conceitual formal para regulamentar o consumerismo em todo o mundo com base nos princípios de mercado (Hilton, 2007a). O discurso também contribuiu para definir a narrativa dominante sobre os "consumidores" e seus direitos "básicos" (United States of America, 1962), influenciando as políticas de organizações internacionais de defesa do consumidor, como a Consumers International, a União Europeia e as Diretrizes das Nações Unidas para a Defesa do Consumidor (Hilton, 2008). Tais organizações desenvolveram o consumerismo em escala global tendo por base esses princípios e defendendo sua adoção universal, tanto em países do Norte quanto do Sul Global.

O apoio dessas instituições a esse modelo levou a uma maior aceitação das práticas de mercado em todo o mundo (Harland, 1987). Como explica Gisela Taschner, uma das primeiras pesquisadoras na área de negócios e administração a discutir o consumerismo no Brasil: "o desenvolvimento da defesa do consumidor está ligado à consolidação da produção e do consumo em massa próprios do capitalismo" (Taschner, 2000, p. 9). Ao longo do século XX, a adoção de orientações de mercado abriu caminho para que as multinacionais do Norte Global se expandissem para o exterior, com foco principalmente nos países do Sul Global. Essa dinâmica foi legitimada por um discurso hegemônico prometendo que essas corporações trariam progresso e melhoria na qualidade de vida dos consumidores (Durand, 2003). Na prática isso não se cumpriu e o que se viu foi a exploração corporativa dos trabalhadores locais (Escobar, 2004) e o desrespeito aos consumidores (Nader, 1977), especialmente no caso de grupos marginalizados.

Em meados da década de 1970, durante a ditadura civil-militar brasileira, foi implantada uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para investigar situações de negligência empresarial por parte de multinacionais do Norte Global que atuavam no Brasil (Ribeiro, 1977). A CPI foi um marco nas discussões locais sobre consumerismo, uma vez que ajudou a abrir espaço para o movimento consumerista apenas iniciado no Brasil (Começa hoje a CPI, 1976), inspirado no movimento estadunidense (Glickman, 2009). Nesse período, o deputado Emilio Antônio Sousa Aguiar Nina Ribeiro – popularmente conhecido como Nina Ribeiro – se tornaria uma figura protagonista, atuando segundo preceitos consumeristas baseados no capitalismo moderno (Aventuras etimológicas, 1976; CPI constata abusos, 1976; Ribeiro, 1977).

Assim como outros ativistas brasileiros, Ribeiro se espelhava em Ralph Nader (Beting, 1974; Cautela em demasia, 1977), advogado e ativista líder do movimento consumerista dos EUA. A exemplo de Nader, Ribeiro defendeu a adoção de princípios relacionados a defesa do consumidor tendo por base o mesmo discurso capitalista no qual Nader se fundamentava, um discurso em prol da diminuição das assimetrias entre consumidores e corporações por meio dos mercados (Boddewyn, 1985; Glickman, 2009), o que, consequentemente, excluía outras possíveis formas e construções de sentidos para o consumerismo (Hemais & Faria, 2018). Esse discurso consumerista capitalista tinha como pano de fundo as aspirações geopolíticas e a necessidade dos EUA e da

 CC BY

Europa fortalecerem o capitalismo durante a Guerra Fria. Portanto, o consumerismo eurocêntrico tentou alinhar os países, especialmente no Sul Global, com os princípios modernistas do livre mercado (Hilton, 2009).

A literatura consumerista em geral tem se calado em relação a esses aspectos geopolíticos por trás do movimento (Faria & Hemais, 2018). Em vez disso, historicamente, tem enquadrado tal ativismo como uma disputa entre consumidores e empresas, que deve ser resolvida por intervenções governamentais sobre os mercados, como forma de garantir orientações ao mundo corporativo mais centradas no consumidor (Kotler, 1972, 2020). O silenciamento sobre esses importantes aspectos geopolíticos levou a uma noção generalizada de que existe apenas uma forma global de defesa do consumidor, homogeneizando, portanto, o conceito de consumerismo (Hemais, 2019; Santos, 2009).

De uma perspectiva decolonial, no entanto, é possível perceber que abordagens universais do Norte Global – como o modelo consumerista que se expandiu globalmente – são problemáticas, uma vez que se apresentam como capazes de explicar todos os fenômenos globais quando na verdade não podem fazê-lo pois são criadas em um determinado contexto e só explicam de forma viável fenômenos de seu contexto particular (Castro-Goméz, 2010). No caso do consumerismo – conceito criado no Norte Global, que teve seus dias de glória na sociedade liberal norte-americana do pós-guerra (Hilton, 2009) – a adoção de seus princípios no Brasil durante um período de ditadura civil-militar, é exemplar nesse sentido, dada distância entre os contextos brasileiro e dos EUA.

Durante as décadas de 1960 e 1970, o Brasil era um país ainda marcado por tradições rurais, onde a população tinha pouco acesso aos meios de comunicação, bem diferente da realidade estadunidense. No entanto, o desejo de consumir produtos e serviços de todas as naturezas estava mais presente do que nunca na mente dos consumidores locais, da mesma forma que nos EUA; a diferença é que os brasileiros tinham um conhecimento muito limitado de seus direitos de consumo (Zülzke, 1991), enquanto os consumidores dos EUA já possuíam uma estrutura consumerista que contava com organizações focadas em não apenas defendê-los por meio de ações judiciais, mas também informá-los por meio de revistas, com artigos sobre (boas e más) práticas de mercado de empresas daquele país (Hilton, 2009). Somente a partir da década de 1990 os brasileiros passaram a contar com importantes organizações consumeristas para defendê-los, como o Procon e o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) (Hemais, 2018), e um sólido código de defesa do consumidor (Hemais, 2019). Portanto, era difícil adotar plenamente no Brasil o tipo de consumerismo dos EUA que estava em expansão para o país.

Assim, essas abordagens universalistas legitimam os interesses das classes dominantes em detrimento da imposição violenta de valores eurocêntricos sobre as sociedades colonizadas (Mignolo, 2011). Tal processo faz parte de uma narrativa maior criada pelas nações imperialistas e relacionada ao "progresso" (Castro-Gómez, 2005), que naturaliza a importação de modelos estrangeiros para nações com realidades plurais e distintas, mesmo quando tais modelos não atendem às necessidades locais (Mignolo, 2011). Portanto, é ignorada a aceitação de interpretações alternativas relacionadas a determinado fenômeno, como o consumerismo, dada a existência de

 CC BY

apenas um entendimento considerado válido – o eurocêntrico – do que pode ser uma questão consumerista (Hemais & Faria, 2018).

Portanto, o presente estudo visa analisar, com base na perspectiva decolonial e com foco na teoria da Colonialidade do Ser (Quijano, 1992), o comportamento de Nina Ribeiro ao espelhar-se em Ralph Nader, e como tal comportamento influenciou o movimento consumerista brasileiro. A teorização decolonial sobre a Colonialidade do Ser, originalmente desenvolvida pelo autor peruano Anibal Quijano (1992), e continuada pelo pesquisador colombiano Nelson Maldonado-Torres (2008), explica que o controle social e cultural do colonizado, juntamente com a imposição de uma imagem mistificada dos colonizadores, resulta na deslocalização do ser colonizado e sua desumanização, levando-o a adotar padrões etnocêntricos como o principal (ou único) meio de acesso ao poder e de ser ouvido. Aplicando-se tal teorização ao presente caso, é possível problematizar a narrativa consumerista dominante de Ribeiro, mostrando como as influências eurocêntricas se materializaram durante o desenvolvimento do consumerismo brasileiro, com o objetivo maior de manter o controle do Norte sobre o Sul Global (Hemais, 2019).

O restante do artigo está dividido em mais seis seções. A próxima analisa a perspectiva decolonial, em particular a Colonialidade do Ser. A terceira seção apresenta as escolhas metodológicas do estudo e a quarta dá um breve histórico da atuação de Ralph Nader no final dos anos 1960 e nos anos 1970. Na quinta seção, discute-se o comportamento de Nina Ribeiro ao espelhar-se em Ralph Nader e na sexta analisa-se o ativismo de Nina Ribeiro a partir de uma perspectiva decolonial, adotando dimensões presentes na teoria da Colonialidade do Ser. A sétima e última parte apresenta as considerações finais.

A PERSPECTIVA DECOLONIAL E A COLONIALIDADE DO SER

Enquanto o termo "colonialismo" se refere a uma relação de dominação formal política, territorial e econômica (Quijano, 1992), a colonialidade "refere-se a antigos padrões de poder que surgiram como resultado do colonialismo, mas que definem a cultura, o trabalho, relações e produção de conhecimento muito além dos limites estritos das administrações coloniais" (Maldonado-Torres, 2007, p. 243). A colonialidade sobreviveu ao colonialismo. Ela continua sendo a principal forma pela qual os colonizadores do Norte Global mantêm o controle sobre os colonizados do Sul Global e foi adaptando-se ao longo da história até ser apropriado pelos EUA, especialmente após a Segunda Guerra Mundial (Mignolo, 2011).

A colonialidade ajudou a criar a classificação "racional" eurocêntrica entre evoluídos (europeus) e selvagens (não europeus) como parte da lógica de classificação e hierarquização racial estabelecida por aqueles que se veem como seres superiores (Mignolo, 2011). Foi com base nessa classificação racional e racial que as sociedades europeias consolidaram sua posição de dominação sobre os que estão fora de seu núcleo territorial (Escobar, 2004), justificando sua imposição modernista através da ideia de que possuíam saberes superiores e sociedades mais avançadas (Quijano, 2005).

Essa dominação foi possível porque a modernidade foi avançada como o único caminho para o desenvolvimento da sociedade. A sociedade liberal industrial é a atual metanarrativa universal que representa a convergência de todas as culturas e sociedades. Portanto, a evolução necessariamente leva a certos ideais dominantes, como o livre mercado, as formas eurocêntricas de democracia, os paradigmas econômicos neoliberais, entre outros. Como existe um padrão "natural" para o que significa desenvolvimento, conhecimento e evolução, as culturas que não seguem tais ideologias também são "naturalmente" inferiores (Lander, 2005). Isso leva à legitimação do pensamento dualista e à simplificação de dinâmicas culturais complexas (tradicional x moderno, primitivo x civilizado, etc.), além da distorção temporal das diferenças culturais (Quijano, 2005).

No entanto, a existência de um padrão "natural" e a presunção de que culturas que não seguem tal padrão seriam inferiores não são mais que mitos, já que o conceito racional de emancipação da modernidade é, desde o início, uma justificativa que busca legitimar a violência e o genocídio – portanto, a colonialidade (Dussel, 1993). Quando a modernidade é considerada não como uma forma de saber peculiar a uma determinada época (segundo uma perspectiva específica do que é a racionalidade) mas como um tipo de conhecimento hegemônico e superior aos demais, uma realidade local acaba por tornar-se universal, estabelecendo-se a colonialidade do poder (Quijano, 2005).

O conceito de colonialidade do poder criado por Quijano (1992) comporta três elementos: poder, saber e ser. Enquanto essa colonialidade se concentra nas relações de poder dominantes que foram criadas – e legitimadas – pela modernidade, a colonialidade do saber se volta aos processos coloniais que produzem saberes supostamente superiores, neutros e universais. A colonialidade do ser, por sua vez, aborda especificamente a experiência da colonização pelo colonizado. Assim, a colonialidade do saber é entendida como a dimensão epistêmica da colonialidade do poder, enquanto a colonialidade do ser é sua dimensão ontológica (Lander, 2005; Maldonado-Torres, 2007; Quijano, 1992).

Pela colonialidade do saber, o Norte Global universaliza o saber eurocêntrico (Lander, 2005), e o impõe ao Sul Global (Quijano, 2005). Tal imposição é possível uma vez que esse saber se expande globalmente como se fosse universal, transformando o conhecimento em algo superficial e falsamente homogêneo (Santos, 2009). O saber ocidental torna-se um saber abissal, pois, ao elevar o conhecimento produzido pelo colonizador como superior e universal, torna inexistente o saber produzido pelo colonizado (Santos, 2007).

A modernidade tem, assim, utilizado a colonialidade do saber para inferiorizar o saber local, resultando na perda de singularidades e na imposição de novas identidades sociais e paradigmas europeus a todos (Escobar, 2004). A premissa da superioridade econômico-intelectual-cultural europeia legitimava a colonização de "selvagens" e "primitivos", especialmente na África e na América Latina (Quijano, 1992). A marginalização dos saberes e grupos não dominantes do Sul Global sustentaram saberes hierarquizados segundo classificações raciais (Quijano, 2005).

A ideia de Colonialidade do Ser é composta por três aspectos principais, todos relacionados à classificação humana. Primeiro, há a ideia de classificação segundo o lócus de enunciação,

 CC BY

colocando os povos do Norte Global em posição de superioridade e marginalizando aqueles que não fazem parte desse grupo (Quijano, 1992). Segundo, há classificações dos povos segundo outras características, como raça, gênero, orientação sexual e condições sociais e financeiras, colocando em um padrão mais elevado homens brancos, heterossexuais, de classes mais abastadas (Maldonado-Torres, 2007). Por fim, há a autoimposição da colonialidade, que acontece quando grupos ou indivíduos colonizados adotam saberes e práticas coloniais porque acreditam ser a única maneira de obter reconhecimento e ser ouvido (Quijano, 1992).

Consequentemente, como explica Maldonado-Torres (2017), a universalidade de certos direitos em relação ao ser humano – como no caso da universalidade dos direitos do "consumidor" – é

> delimitado primeiramente pelo que se considera constituir efetivamente o estado de ser humano. Além de uma linha secular que separava o divino do humano, o conceito ocidental hegemônico moderno de humano surgiu em relação a uma linha colonial onto-maniqueísta que muitas vezes torna o discurso dos direitos humanos cúmplice do colonialismo moderno ou ineficiente para abordá-lo (pág. 117).

A legitimação das ideias produzidas pelo Norte Global e do Ser (composto pelos grupos elitistas da mesma região), têm seduzido grupos não dominantes em direção ao paradigma eurocêntrico, na expectativa que a adoção desses paradigmas represente acesso ao poder (Quijano, 1992). Consequentemente, estudiosos latino-americanos têm optado por adotar padrões etnocêntricos em um processo de colonialidade autoimposta (Ibarra-Colado, 2008), porque veem tais padrões como a única maneira de ter "mais humanidade" (Maldonado-Torres, 2007) e, como resultado, mais reconhecimento.

METODOLOGIA

Os estudos dominantes no campo do consumerismo favorecem principalmente a produção de conhecimento a partir dos "círculos" anglo-americanos, com a subalternização dos saberes originados em outros loci (Hemais, 2019). Deve-se considerar a dificuldade de produzir conhecimento a partir de uma perspectiva não hegemônica, uma vez que se trata de promover a construção de "um mundo em que muitos mundos e saberes podem coexistir" (Faria, 2014, p. 279). Assim, a opção por trabalhar o decolonial no presente trabalho é pertinente, uma vez que tal perspectiva não busca se impor ontológica e epistemologicamente. Ao contrário, visa reduzir as assimetrias entre os saberes dos colonizadores e os dos colonizados por meio do estímulo à criação de saberes plurais e racialmente não hierarquizados (Maldonado-Torres, 2008).

O presente estudo consiste em uma pesquisa histórica sob a perspectiva decolonial, compreendendo que tal perspectiva consiste na exposição do lado colonialista de certos fenômenos, ignorado e subestimado pela modernidade (Mignolo, 2011). A pesquisa questiona a legitimidade da aplicação de modelos criados pelo Norte Global (e a serviço de seus interesses) no contexto do Sul Global, uma vez que esse último tem necessidades e particularidades próprias.

Esse questionamento se baseia em uma análise crítica da construção histórica moderna da superioridade ocidental e dos estudos dominantes sobre o consumerismo (Faria & Hemais, 2018).

Para desenvolver uma pesquisa histórica contemplando a perspectiva decolonial, foi criada uma narrativa ampla, dividida posteriormente em subnarrativas que problematizam os discursos dominantes do fenômeno em análise. Foram utilizadas diversas fontes de dados secundários para gerar complementaridade em relação às informações coletadas, entre elas fontes documentais, impressas, orais e fontes bibliográficas. O Quadro 1, a seguir, lista as principais fontes e sua origem:

Quadro 1. Principais fontes da pesquisa

Tipos de documentos	Origem	Quantidade
Newspaper Articles	Folha de S. Paulo	24 artigos
	New York Times	5 artigos
Official Documents	Diário Oficial do Congresso NAcional	5 edições
	House of Representatives – Coordination of Documentation and Information (Coordenação de documentação e informação)	2 livros
Official Speeches	University of California, Santa Barbara	1 discurso presidencial

Fonte: Elaborado pelos autores

Para oferecer uma melhor lógica de comparação entre a trajetória de Ralph Nader no movimento consumerista dominante nos Estados Unidos e a de Nina Ribeiro em sua contraparte brasileira, os temas abordados para analisar cada um são parecidos. As trajetórias de Nader e Ribeiro são divididas, cada qual, na (1) trajetória das personagens como ativistas; e nos (2) temas abordados pelos dois.

Os dados coletados foram analisados em duas etapas, considerando as narrativas principais e alternativas desenvolvidas sob a perspectiva decolonial. Primeiramente, os dados foram organizados para estabelecer eventos históricos associados às trajetórias de ativismo consumerista de Nader e Ribeiro. Esse processo também foi adotado para analisar aspectos coloniais relacionados aos principais movimentos consumeristas de uma forma mais geral, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2. As três colonialidades e o consumerismo colonialError! Not a valid link.

Colonialidade	Paradigmas	Discussões
Colonialidade do Poder	Paradigma capitalista dos EUA	Narrativas Dominantes Vs. Problemas nas Narrativas
Colonialidade do Saber	Paradigma consumerista dos EUA	
Colonialidade do Ser	Paradigma do Ser ativista dos EUA	

Fonte: Elaborado pelos autores

Essa organização dos dados contribuiu para o mapeamento de informações faltantes, para que fossem encontradas em diferentes fontes e permitissem uma compreensão mais ampla dos fenômenos em análise.

 CC BY

A segunda etapa da análise dos dados consistiu na interpretação das informações organizadas, que começou por estabelecer semelhanças e diferenças entre os dados, de modo a permitir agrupá-los em categorias de análise. Nesse processo, foi possível estabelecer duas categorias principais (denominadas "Ralph Nader e o consumerismo americano dominante" e "O Ralph Nader brasileiro: o ativismo consumerista de Nina Ribeiro"). Elas foram subdivididas em duas subcategorias (denominadas "As origens de Ralph Nader (Nina Ribeiro) como ativista" e "Temas abordados por Ralph Nader (Nina Ribeiro)"). Esses achados foram então analisados com base na perspectiva decolonial da Colonialidade do Ser, e apresentados na seção intitulada "O Consumerismo Colonial e Nina Ribeiro".

RALPH NADER E O CONSUMERISMO AMERICANO DOMINANTE

Em meio a uma disputa entre nações capitalistas e comunistas para ver qual se ergueria como a principal potência global, relacionar o conceito de bem-estar ao consumo, e não ao trabalho, era essencial (Hilton, 2007b). A exportação e internacionalização do consumerismo, portanto, foi realizada com esse objetivo, a fim de ajudar a consolidar a hegemonia socioeconômica e cultural dos EUA no mundo. A obra de Ralph Nader, nesse sentido, foi parte integrante desse processo.

O presente estudo não nega a relevância do ativismo de Ralph Nader para o avanço do consumerismo global. Reconhece-se que o ativista lutou pela redução das assimetrias entre consumidores e corporações – ainda que não tenha alcançado plenamente seus objetivos (Glickman, 2009). No entanto, busca-se oferecer uma análise crítica sobre a forma como suas crenças foram impostas globalmente como se fossem uma forma única de consumerismo, ofuscando visões alternativas em torno do surgimento do ativismo em defesa do consumidor.

As origens de Ralph Nader como ativista

Considerado um dos líderes do movimento consumerista nos EUA nas décadas de 1960 e 1970, Ralph Nader iniciou seu ativismo alguns anos após a *Consumer Bill of Rights* (lei dos direitos do consumidor) proposta pelo presidente Kennedy, com seu discurso liberal que marcaria o consumerismo dali em diante (Glickman, 2009). O consumerismo, na época, surgiu junto com outros movimentos sociais, como o movimento feminista, os movimentos operários e os movimentos pelos direitos civis, que eram populares e que transformaram ativistas como Nader (Hilton, 2007b) em figuras de destaque (Hilton, 2008).

Nader tornou-se conhecido do público estadunidense por seu papel na defesa dos consumidores com o lançamento de seu livro *Unsafe at Any Speed* (Hilton, 2009), de 1965. Na obra, Nader fez duras críticas à companhia automobilística General Motors (GM), tornando-se muito popular no país (Glickman, 2009) e notado pela mídia (Lawyer charges autos, 1965).

O lançamento do livro coincidiu com uma investigação sobre segurança nos veículos ocorrida no Senado dos Estados Unidos. Temendo perder lucros por causa das acusações feitas no livro (Klebanow & Jonas, 2003), a GM mergulhou na vida de Nader, o que gerou críticas da mídia e da população, e transformou Nader em herói nacional (Glickman, 2009; Hilton, 2009). A empresa acabou pedindo desculpas publicamente a Nader (Rugaber, 1966).

O ativista processou a GM por violar sua privacidade, venceu o processo e seu livro se tornou um marco para o movimento de defesa do consumidor da década de 1960 (Glickman, 2009; The Nader Settlement, 1970). O dinheiro recebido da ação foi investido em um escritório de advocacia destinado a investigar produtos nocivos ao consumidor (Hilton, 2009). O trabalho de Nader é considerado fundamental para a adoção internacional de cintos de segurança e airbags nos veículos (Klebanow & Jonas, 2003).

Temas abordados por Ralph Nader

A popularidade de Nader aumentaria ao longo dos anos, gerando convites para participar de eventos até na Casa Branca (Klebanow & Jonas, 2003). Ao contrário do que o esperado pela GM, a investigação da empresa acabou promovendo a popularidade do ativista, revelando que Nader vivia uma vida modesta, não consumia em demasia e se dedicava a trabalhar em defesa do consumidor (Hilton, 2009). Alguns anos após a publicação do livro de Nader – *Unsafe at Any Speed* – várias leis de amparo ao consumidor seriam introduzidas, além do fortalecimento das instituições de proteção e regulamentação do consumo (Hilton, 2008).

Ralph Nader ampliou seus debates e críticas para outras áreas além da indústria automobilística, como meio ambiente (Jovens denunciam poluidores do ar, 1970), alimentação (Kucinski & Ledogar, 1977), bem-estar corporativo, liberdade de informação, previdência e energia nuclear. No entanto, seu foco principal nos anos seguintes foi lutar pela defesa do consumidor contra as grandes indústrias (Klebanow & Jonas, 2003), criticando seu poder e sua falta de responsabilidade para com os clientes (Hilton, 2009). No entanto, continuou com um discurso liberal (Glickman, 2009), que limitava a compreensão do consumerismo e reduzia os consumidores a grupos privilegiados (Hemais, 2018), omitindo grupos normalmente marginalizados como afro-americanos, hispânicos e povos originários do que atualmente é território dos EUA (Quijano, 1992).

A influência de Nader não se limitou aos EUA. Ele se expandiu para outros países (Kucinski & Ledogar, 1977) e o "naderismo" se tornou uma "marca" para ativistas e movimentos consumeristas de outras regiões (Hilton, 2007b). Na década de 1970, o ativista passou a criticar o papel das multinacionais estadunidenses nos países em desenvolvimento (Ralph Nader critica as multinacionais, 1973), incluindo os casos de multinacionais atuando na América Latina (Nader, 1977) e, mais especificamente, no Brasil (Câmara dos Deputados, 1976; Ribeiro, 1977).

Em 1970, o jornal brasileiro A Folha de S. Paulo faria sua primeira reportagem sobre Ralph Nader (Jovens denunciam poluidores do ar, 1970) e, a partir de então, ele se tornaria um símbolo do movimento consumerista no Brasil (Beting, 1973; Em defesa dos consumidores, 1975;

 CC BY

IstoÉ, 1976). Seus críticos importaram as opiniões do movimento da Nova Direita Estadunidense (Beting, 1973; Cavaleiro para os consumidores, 1972), assim como os ativistas brasileiros importaram os argumentos de Nader (Ribeiro, 1977; Zülzke, 1991). Foi o caso, por exemplo, do projeto de lei sobre informações a respeito do uso de medicamentos. Seu autor, Nina Ribeiro, justificou a elaboração do projeto a partir de um livro de Ralph Nader, que tratava da exploração das multinacionais farmacêuticas na América Latina (Ribeiro, 1978). Essa foi uma das muitas vezes que Ribeiro "usou" Nader para justificar sua abordagem consumerista, como mostraremos a seguir.

O RALPH NADER BRASILEIRO: O ATIVISMO CONSUMERISTA DE NINA RIBEIRO

O tema do consumerismo veio à tona definitivamente no Brasil na década de 1970, impulsionado pela influência externa (Cavalcanti, 2008) do crescimento do movimento liderado por Ralph Nader nos EUA e internacionalmente (Hilton, 2008) e por mudanças internas envolvendo o desenvolvimento da indústria de bens de consumo no país (Durand, 2008). Acrescentam-se ainda os problemas observados na relação entre consumidores e multinacionais estrangeiras atuando no Brasil (Kucinski & Ledogar, 1977).

Entre as décadas de 1960 e 1970, houve um aumento nas discussões sobre temas relacionados à defesa do consumidor no Brasil em jornais, conferências (Zülzke, 1991), e também no Congresso Nacional. Os temas e as discussões foram pautados e incentivados pelo que estava acontecendo no movimento consumerista liderado por Nader nos EUA (Jovens denunciam poluidores do ar, 1970). No entanto, assim como a Nova Direita combateu o consumerismo de Nader naquele país (Glickman, 2009), houve também uma reação das elites corporativas conservadoras brasileiras (Beting, 1971; Pereira, 1976).

Os debates consumeristas no Brasil foram travados por grupos privilegiados, silenciando grupos marginalizados. Assim como nos EUA, o movimento consumerista brasileiro dos anos 1970 teve como base constitutiva o modelo econômico capitalista, e foi dominado pela elite branca (política e empresarial), especialmente diante dos problemas enfrentados pela atuação – quando considerada inadequada – das empresas multinacionais no Brasil (Kucinski & Ledogar, 1977; Ribeiro, 1978; Zülzke, 1991). Embora a discussão consumerista dominante fosse limitada pela agenda capitalista estadunidense, os ativistas do movimento brasileiro receberam críticas da mídia, de grupos empresariais e de políticos (Perigos da CPI, 1976; Ribeiro, 1977).

No início da década de 1970, Nader passou a ser mencionado em reportagens no Brasil (Jovens denunciam poluidores do ar, 1970; Para ser do sindicato basta consumir, 1970). Em pouco tempo, a imprensa nacional importou o termo "naderismo" (Beting, 1973), e observava o ativista com um misto de desconfiança e interesse (Beting, 1974). Apesar das controvérsias que o cercavam, iniciativas de consumo semelhantes às que ele desenvolveu nos Estados Unidos começaram a

 CC BY

se espalhar no Brasil (Lei de proteção do consumidor, 1973; Leis que defendam mais o consumidor, 1973; Ribeiro, 1977).

Não demorou para que os defensores do consumidor brasileiro começassem a aparecer e a buscar uma posição de liderança (IstoÉ, 1976), com ideais que se espelhavam nos do consumerismo dos EUA (Ribeiro, 1978). Assim, a vertente colonial e geopolítica do consumerismo esteve na base do movimento (Hemais, 2018) e de sua liderança. A naturalização da tendência à importação de saberes de grupos dominantes levou à adoção de valores neoliberais como sinônimo de progresso (Lander, 2005) e, com isso, a importação de uma ideia reducionista de consumerismo que cobria apenas questões elitistas de consumo em consonância com a lógica capitalista modernista (Hemais & Faria, 2018).

Origens de Nina Ribeiro como ativista

Os princípios do movimento consumerista estadunidense se consolidaram no Brasil, e seus modelos de liderança também inspiraram os brasileiros. Um dos ativistas de maior destaque no Brasil na década de 1970 foi o deputado federal Emilio Antônio Sousa Aguiar Nina Ribeiro – Nina Ribeiro – conhecido como o "Ralph Nader brasileiro" (Cautela em demasia, 1977). Inspirado por uma viagem que fizera aos Estados Unidos, Ribeiro coletou material relacionado às investigações de empresas multinacionais realizadas por Nader e usou-o como inspiração para fazer algo semelhante no Brasil (Ribeiro, 1978).

O deputado apresentou na Câmara dos Deputados um projeto de lei que visava aumentar a segurança dos veículos, incorporando a legislação dos EUA e dos países europeus (Ribeiro, 1978). O projeto de lei foi elaborado para obrigar as empresas a incluir equipamentos de segurança nos veículos (Projeto pede maior segurança, 1976). Nesse mesmo ano, foi solicitada a criação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) com o objetivo de investigar a segurança dos veículos fabricados no Brasil. A justificativa para o projeto era que "(...) os veículos automotores fabricados no Brasil são, em comparação com os similares estrangeiros, marcadamente menos qualificados, refletindo-se tal inferioridade nos mínimos detalhes, desde os pneus à fuselagem" (Câmara dos Deputados, 1976, p. 3279).

O tema também foi um dos mais discutidos na CPI do Código Brasileiro de Defesa do Consumidor. Em seu depoimento, Ribeiro lamentou a necessidade de fazer uma campanha tão extensa para exigir, para o consumidor brasileiro, recursos de segurança que as montadoras já haviam implementado nos EUA e na Europa (Ribeiro, 1977). O presidente da CPI, deputado Sebastião Rodrigues, manifestou preocupação com a declaração de Ribeiro. Segundo Rodrigues, aumentar as características de segurança dos automóveis e criar exigências no Brasil semelhantes às do Norte Global podem impedir que montadoras estrangeiras produzam veículos no Brasil (Rodrigues, 1977). Sua afirmação se alinhava com a ideia de "progresso" relacionada ao modelo econômico norte-americano (Hemais & Faria, 2018), que relacionava o "avanço" das nações subdesenvolvidas com os investimentos dessas empresas estrangeiras (Kucinski & Ledogar, 1977).

Temas abordados por Nina Ribeiro

Nina Ribeiro construiu seu ativismo espelhado nos resultados do movimento consumerista dos EUA e nas atividades de Ralph Nader (Ribeiro, 1977). Por exemplo, o ativista brasileiro reclamou da falta de uma publicação equivalente ao *Consumer's Guide*, publicado pela *Consumers Union* – importante organização de defesa do consumidor estadunidense –, que visava informar os consumidores sobre produtos e serviços por meio de testes de qualidade. Também importou uma das críticas de Nader ao uso da obsolescência programada pelas empresas de lâmpadas, e apresentou um projeto de lei abordando o padrão de qualidade e durabilidade das lâmpadas (Ribeiro, 1978).

Os temas levantados por Ribeiro, que imitavam as reclamações dos consumidores nos EUA, principalmente as reclamações expressas por Nader, incluíam diversos setores com influência político-econômica, como as companhias farmacêuticas, automobilísticas e de alimentos e bebidas (Ribeiro, 1978). Assim como Nader havia se tornado um símbolo de ameaça às corporações e defensores do mercado (Glickman, 2009), Ribeiro foi considerado uma ameaça às multinacionais que atuavam no Brasil, principalmente quando passou a criticar empresas como GM, Standard Oil e Coca-Cola (Ribeiro, 1977).

Apesar do apoio do empresariado à queda do presidente brasileiro João Goulart (Spohr, 2016) e seu apoio contínuo à ditadura civil-militar (Cartoce, 2017), nem sempre as autoridades políticas estiveram ao lado dessa elite. Algumas autoridades políticas demonstravam atitudes pró-mercado, enquanto outras buscavam atender as solicitações pró-consumidor. Em 1976, por exemplo, o deputado José Bonifácio apoiou a proposta de Ribeiro de criar uma CPI para investigar práticas abusivas de preços. No entanto, diferentemente de Ribeiro, que queria investigar corporações, Bonifácio defendia a verificação dos preços estabelecidos por comerciantes, mercearias e lojistas (Bonifácio apoia CPI, 1976). Assim como a Nova Direita nos EUA, Bonifácio desconstruiu o discurso dominante do movimento consumerista sem criticar diretamente os direitos propostos em nome dos consumidores (Glickman, 2009).

Na mesma época, Ribeiro apresentou um pedido de instauração de uma CPI para investigar a Coca-Cola, empresa que também foi alvo de críticas de Nader (Nader, 1977). Havia suspeitas de que a empresa havia suspendido as investigações policiais sobre a morte de dois funcionários no tanque de xarope de uma de suas fábricas. A reação dos parlamentares pró-mercado foi adiar várias vezes a votação do pedido, sem, no entanto, se opor abertamente à iniciativa (Será requerida CPI, 1976). Apesar de não necessariamente ser sempre bem-sucedido, o comportamento de Ribeiro em espelhar-se no naderismo estadunidense foi uma constante em sua vida.

CONSUMERISMO COLONIAL E NINA RIBEIRO

Essa seção discute o processo colonial observado na história de Nina Ribeiro, especialmente aquela que se compara a trajetória de Ralph Nader. Na primeira subseção, apresenta-se uma

análise da Colonialidade do Ser na "construção" do ativista brasileiro Nina Ribeiro, enquanto a segunda discute como os processos imperialistas que levaram ao colonialidade do ativismo de Nina Ribeiro também estão presentes nas principais discussões sobre o consumerismo como um todo.

Nader, Ribeiro e a Colonialidade do Ser

Ao importar um modelo estrangeiro de consumerismo, desenvolvido por grupos dominantes e elitistas (neste caso, liderados por Ralph Nader), o ativismo de Nina Ribeiro não cobriu várias questões relacionadas às realidades locais ou questões complexas de grupos marginalizados. É possível observar alguns pontos da trajetória de Nina Ribeiro que indicam as classificações presentes na noção de Colonialidade do Ser.

Ralph Nader, sendo um consumerista de uma nação dominante, transformou-se em um ativista superior aos do Sul Global (Maldonado-Torres, 2007). A legitimidade de Nader para impor seus pensamentos etnocêntricos ao resto do mundo também é "natural", pois somente o Ser do Norte Global é racional e, portanto, capaz de produzir conhecimento verdadeiro (Lander, 2005).

A estrutura de proteção ao consumidor defendida por Nader e pelo movimento consumerista dominante na década de 1970 concentraram seus esforços na redução das assimetrias entre empresas e consumidores (Hilton, 2009). No entanto, tais esforços não contemplaram as necessidades de grupos marginalizados, pois a ideia defendida pelos consumeristas dominantes levava em consideração apenas a proteção de um consumidor de origem elitista, branca, privilegiada, masculina (Hemais, 2019; Maldonado-Torres, 2007).

Ralph Nader conseguiu se tornar uma voz ressonante no movimento consumerista norte-americano (Glickman, 2009; Lawyer charges autos, 1965) por fazer parte desse grupo elitista (Maldonado-Torres, 2007). Sua narrativa, portanto, refletia uma realidade com a qual estava acostumado, ou seja, teve como foco a proteção do consumidor em situações semelhantes à sua. As discussões sobre a realidade dos consumidores afro-americanos, pertencentes a povos originários, pessoas de baixa renda e imigrantes não estavam em seu radar (Faria & Hemais, 2018; Hilton, 2009; Maldonado-Torres, 2007).

Ribeiro, por outro lado, vem de uma nação "subdesenvolvida" e "selvagem". Portanto, considera-se incapaz de produzir conhecimentos válidos e universais (Castro-Gómez, 2007), mesmo fazendo parte de uma elite brasileira, dada sua formação como advogado, professor de direito e deputado federal (Ribeiro, 1977). Ribeiro, assim, teria que adotar o conhecimento das nações dominantes, os "verdadeiros" produtores de conhecimento válido (Lander, 2005), e tal conhecimento e ativismo se distanciavam das necessidades dos grupos marginalizados, replicando a ideia de raça e consolidando a posição da hegemonia das nações do Norte Global (Mignolo, 2011; Quijano, 2005).

Ao adotar a narrativa consumerista estadunidense – que acabou se tornando a narrativa dominante do consumerismo no Brasil na década de 1970 (Beting, 1971, 1974; Folha de S. Paulo,

 CC BY

1973) – a discussão consumerista acabou se limitando às relações entre empresas e consumidores, além da própria compreensão do que é um consumidor (Hemais, 2019; Ribeiro, 1977; Zülzke, 1991).

Nina Ribeiro é um "Ser ativista" que imita um ativista do Norte Global, e adota uma narrativa baseada em um movimento consumerista com paradigmas etnocêntricos (Faria & Hemais, 2018). Ele autoimpõe a colonialidade, e seu ativismo consolida os processos coloniais, na crença de que essa é a única forma de ser reconhecido como uma voz legítima desse movimento (Ibarra-Colado, 2008).

A autoimposição da colonialidade, como ocorreu com Nina Ribeiro, é a forma como os grupos não-dominantes ou colonizados encontram sua narrativa reconhecida como legítima por aquela narrativa dominante, dando-lhes acesso ao poder e a possibilidade de obter algum grau de relevância à luz dos contextos nacional e internacional (Quijano, 1992). Se alguém vem de um país marginalizado (externo à fronteira) e deseja ter voz dentro de um país dominante, esse alguém deve agir, argumentar e comportar-se de acordo com os princípios estabelecidos por aqueles que estão dentro da fronteira (Faria, 2014).

O consumerismo de Nader (e de Ribeiro) e seu processo colonial

A construção da modernidade converge com o surgimento e avanço do capitalismo como única opção para um sistema econômico civilizador. De acordo com as narrativas capitalistas, desenvolvimento e evolução levam necessariamente ao capitalismo, como aconteceu na Europa e nos EUA. O avanço das civilizações passou a se estabelecer unicamente a partir de um modelo econômico que favorecia determinadas nações (Dussel, 1993; Quijano, 2005) e as experiências do colonialismo e da colonialidade fundiram-se com as necessidades do capitalismo (Escobar, 2004). O mesmo aconteceu com o consumerismo, fazendo surgir um consumerismo universal e um ativista de movimentos consumeristas também universal, de acordo com os paradigmas estabelecidos pelos EUA (Rodrigues & Hemais, 2021).

Mesmo antes da influência do consumerismo eurocêntrico e estadunidense, os consumidores latino-americanos já eram dependentes do Norte Global (Durand, 2003), pois a maioria das empresas multinacionais da região na época eram controladas por corporações daquela região (Kucinski & Ledogar, 1977). Portanto, quando os ativistas dos movimentos consumeristas latino-americanos tentam defender os consumidores usando argumentos reproduzidos a partir daqueles observados no Norte Global (ex.: Ferrari, 1981), não conseguem reduzir a assimetria entre consumidores e empresas. Isso ocorre porque o consumerismo colonialista acaba tendo o efeito oposto, já que se alinha aos interesses das grandes corporações do Norte Global, aumentando assim o consumo (Hemais, 2019).

Ribeiro conduzia seu ativismo pelo único caminho que via possível: o consumerismo baseado no capitalismo modernista, inspirado por um ativista estrangeiro (Ribeiro, 1977). Ele ignorou, ao fazer isso, que os paradigmas que o inspiraram não eram adequados para todas as realidades brasileiras, respondendo principalmente às necessidades de grupos elitistas (Hemais,

2019). De fato, os povos latino-americanos precisam de sistemas que os protejam de condutas irregulares de corporações estrangeiras (e locais), porém, precisam de um sistema de acordo com suas próprias realidades, não de um sistema supostamente "universal" e colonialista que emergiu como reflexo de um outro contexto sócio-político-econômico local (Hemais, 2018).

A presença de empresas estrangeiras no contexto sócio-político-econômico brasileiro, cujas atividades são defendidas como essenciais ao progresso do país (Kucinski & Ledogar, 1977), traz consigo problemas semelhantes aos observados nos EUA, o que também estimula os consumidores nacionais a importar as "soluções" propostas para aquele país (Ribeiro, 1978). Assim como a América Latina importou os problemas trazidos pelas empresas multinacionais, a região também importou soluções estrangeiras que foram desenvolvidas de acordo com os interesses e necessidades do Norte Global e levando em consideração o consumidor masculino branco dessa região (Ribeiro, 1977; Rodrigues & Hemais, 2021).

Com base nos processos coloniais, consolidou-se uma ideia supostamente universal de consumerismo, tanto do ponto de vista epistemológico quanto ontológico (Faria & Hemais, 2018), impedindo a possibilidade de construção de um conhecimento consumerista pluralista e adequado aos seus respectivos locais de enunciação (Quijano, 1992). Especificamente em uma dimensão ontológica, ativistas estadunidenses-eurocêntricos defendem que existe um consumidor universal, que é, de fato, representado pelo homem branco do Norte Global, que segue a classificação racial da lógica mundial (Faria & Hemais, 2018; Quijano, 2005).

Em vez de buscar, discutir e adotar temas e tópicos transdisciplinares para encontrar soluções diversificadas para realidades complexas e distintas, constrói-se uma lógica segundo uma perspectiva (a dos grupos dominantes no Norte Global) que se sobrepõe a todas as outras visões (Castro-Gómez, 2005). A narrativa de defesa do consumidor passa, assim, a fazer parte de uma narrativa universal que historiciza o próprio consumerismo (Faria & Hemais, 2018). Não apenas a história consumerista é limitada pela imposição de um país, mas também os temas que serão discutidos dentro dos movimentos consumeristas (ex.: Ribeiro, 1978). Por meio da seleção dos temas considerados relevantes para sua teoria "universal" (Castro-Gómez, 2007), o consumerismo dominante discute e busca lidar com fragmentos de realidades consumeristas, que correspondem a interesses de grupos elitistas, silenciando realidades marginalizadas e suas respectivas conexões (Hemais & Faria, 2018).

O Quadro 3 a seguir resume os principais problemas encontrados nas narrativas de consumo dominantes à luz de uma perspectiva decolonial.

Quadro 3. As colonialidades do consumerismo

Tópico	Narrativa Dominante	Problema
Colonialidade do Poder: Paradigma capitalista dos EUA	O modelo capitalista que, desde a Segunda Guerra Mundial, tem nos EUA seu grande proponente, seria o melhor modelo para garantir o progresso das nações e, consequentemente, a melhor qualidade de vida aos seus cidadãos	A construção da modernidade converge com o surgimento e avanço do capitalismo como a única opção para um sistema econômico civilizatório. Esse modelo econômico favorece certas nações do Norte Global

(Continua)

 CC BY

Quadro 3. As colonialidades do consumerismo (Conclusão)

Tópico	Narrativa Dominante	Problema
Colonialidade do Sabrer: Paradigma consumerista dos EUA	A base de consumidores estadunidense oferece uma proteção que se aplica universalmente, especialmente em países "subdesenvolvidos" onde os cidadãos precisam da proteção de empresas dos EUA e da Europa que operam na região	A importação de movimentos consumeristas oriundos do Norte Global é uma expressão da colonialidade no momento em que tal prática se impõe, silencia, e ignora grupos não dominantes de nações do Sul Global, particularmente da América Latina.
Colonialidade do Ser: Paradigma do Ser ativista dos EUA	Considerando a superioridade racional do know-how produzido pelo Norte Global, e a superioridade racial do Ser do Norte Global, a melhor maneira é se inspirar nos ativistas estadunidenses atuando na defesa dos consumidores	A importação de atividades de ativistas do movimento consumerista internacional é uma forma de colonialidade autoimposta, como forma de obter acesso ao poder e então conquistar a legitimidade necessária.

Fonte: Elaborado pelos autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar, a partir de uma perspectiva decolonial e com base principalmente na teoria da Colonialidade do Ser, o comportamento de Nina Ribeiro ao espelhar-se em Ralph Nader, e como esse comportamento influenciou o movimento consumerista brasileiro. Nossa pesquisa histórica nos permitiu compreender que Ribeiro ajudou a consolidar no Brasil um consumerismo estadunidense desenvolvido por Nader, limitando, portanto, as possibilidades do que poderia ser tal ativismo no país. Ao adotar uma visão do consumerismo apenas relacionada às necessidades do consumidor e seu progresso material – em consonância com os princípios capitalistas – Ribeiro excluiu de tais discussões questões relacionadas a grupos marginalizados, que também deveriam ser constitutivas de tais debates. Ele reforçou, assim, uma visão do "consumidor" que considera apenas aqueles que são, em essência, de grupos elitistas do Norte Global. As necessidades reais dos indivíduos de grupos não elitistas do Sul Global, portanto, foram deixadas fora do escopo do consumerismo. Eles aparentemente não foram considerados dignos da atenção das organizações e estruturas que constituem tal sistema.

Assim, ao adotar uma perspectiva decolonial, é possível perceber que é preciso questionar conceitos dominantes de marketing e consumerismo, reconhecendo seus paradigmas coloniais-modernos, o que depende da abertura desse campo às perspectivas críticas, especialmente aquelas vindas de grupos marginalizados (Lander, 2005). Isso significaria aceitar que essas disciplinas estão sujeitas à dominação eurocêntrica (Rodrigues & Hemais, 2021), e que as discussões teóricas (mesmo as críticas) só são inclusivas quando não pretendem ser autouniversalizantes. O decolonialismo é uma perspectiva inclusiva e plural, pois não pretende se impor aos povos e sociedades, ao mesmo tempo em que inclui realidades, grupos e contextos marginalizados e silenciados pelas teorias dominantes (Maldonado-Torres, 2008).

Para se adequar melhor às necessidades variadas e complexas das elites e grupos marginalizados, o marketing e o consumerismo devem estar abertos à transdisciplinaridade. Por meio dessa abordagem, a visão modernista/colonialista que analisa o mundo de forma

 CC BY

simplista pode ser substituída por uma nova forma de pensar paradigmas (Castro-Gómez, 2007), que permita a promoção de perspectivas diferentes e complementares, muito além da essência excludente de ciência ocidental. Dessa forma, a parte da academia ocupada com os estudos no campo do marketing poderia se expor a discussões plurais, como a decolonial que apresentada aqui, permitindo a compreensão de que essa área também faz parte da colonialidade (Varman, 2019). No entanto, para que isso ocorra, mais pesquisadores de marketing precisam se engajar nas discussões decoloniais, principalmente os estudiosos oriundos do Sul Global (mas, também, aqueles do Norte Global), para que a área reconheça suas limitações e que o marketing possa realmente avançar em tornar-se mais inclusivo das minorias subalternizadas e suas epistemologias.

Esperamos, portanto, que futuros estudos sobre consumerismo, em particular, e as pesquisas em marketing, em geral, também questionem processos coloniais históricos que ajudaram a controlar tipos de saberes e conceitos, e avançar a colonialidade. Uma possível contribuição futura seria analisar, com mais detalhes, os movimentos não dominantes ocorridos no Brasil no período aqui estudado, a fim de contribuir ainda mais para uma compreensão pluralista do consumerismo. Também seria importante explorar outras figuras-chave brasileiras que ajudaram a moldar o consumerismo e o marketing localmente e analisar se eles também perpetuam a colonialidade por meio de um processo de autocolonização do saber e dos modos de ser eurocêntricos. Em um sentido mais amplo, estudos futuros podem focar em importantes atores mercadológicos e consumeristas de outros contextos do Sul Global, a fim de analisar se a colonialidade que está sendo discutida aqui também está presente em suas realidades.

REFERÊNCIAS

Aventuras etimológicas. (1976, April 21). *Folha de S. Paulo*, Opinião 02.

Beting, J. (1971, July 18). A culpa de todos. *Folha de S. Paulo*, 3º Caderno 24.

Beting, J. (1973 September 18). O "naderismo" hoje. *Folha de S. Paulo*, Economia 19.

Beting, J. (1974, April 13). O pão nosso... *Folha de S. Paulo*, Economia 13.

Boddewyn, J. (1985). Advertising self-regulation: Private government and agent of public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, *4*(1), 129-141. doi: 10.1177/074391568500400110

Bonifácio apoia CPI sobre preços. (1976, March 23). *Folha de S. Paulo*, Política 3.

Câmara dos Deputados. (1976, October 6). Projeto de Lei n. 2.961. Dispõe sobre a propaganda e a publicidade nas entidades executantes dos serviços de radiodifusão, e determina outras providências. *Diário do Congresso Nacional*, Brasília, DF, Section I, 10010-10012.

Cartoce, R. (2017). A capa dourada dos anos de chumbo: Apontamentos sobre as relações entre o setor publicitário e a ditadura militar brasileira. *Angelus Novus*, *11*, 33-52. Recuperado de http://www.revistas.usp.br/ran/article/view/98307

Castro-Gómez, S. (2005). Ciências sociais, violência epistêmica e o problema da invenção do outro. In E. Lander (Org.), A *colonialidade do saber: Eurocentrismo e ciências sociais* (pp. 169-186,S. Duarte & J. da Silva., Trans.). Buenos Aires, Argentina: Clacso.

Castro-Gómez, S. (2007). Decolonizar la universidad: La hybris del punto cero y el diálogo de saberes. In S. Castro-Gómez, & R. Grosfoguel (Org.), El giro decolonial: Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global (pp. 79-92). Bogotá, Colombia: Instituto Pensar.

Castro-Gómez, S. (2010). *La hybris del punto cero: Ciencia, raza e ilustración en la Nueva Granada (1750-1816)*. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Cautela em demasia. (1977, March 18). *Folha de S. Paulo*, Opinião 03.

Cavalcanti, A. R. (2008). *Congressos Brasileiros de Publicidade I, II e III: Versão compilada*. São Paulo, SP: ABAP. Recuperado de http://www.abapnacional.com.br/images/publicacoes/123_congressos.pdf

Cavaleiro para os consumidores. (1972, November 25). *Folha de S. Paulo*, Folha Ilustrada 35.

Começa hoje a CPI do consumidor. (1976, May 5). *Folha de S. Paulo*, Economia 23.

CPI constata abusos contra consumidores. (1976, May 19), *Folha de S. Paulo*, Economia 14.

CPI do consumidor pode ter repercussão política. (1976, May 2). *Folha de S. Paulo*, Nacional 14.

Durand, J. (2003). *Formação e internacionalização da sociedade de consumo norte-americana 1870-1930*. São Paulo, SP: FGV EAESP Pesquisa.

Durand, J. (2008). *Formação do campo publicitário brasileiro 1930-1970*. São Paulo, SP: FGV EAESP Pesquisa.

Dussel, E. (1993). Eurocentrism and modernity (introduction to the Frankfurt Lectures). *Boundary 2*, *20*(3), 65-76. doi: 10.2307/303341

Em defesa do consumidor. (1975, December 30). *Folha de S. Paulo*, Economia 18.

Escobar, A. (2004). Beyond the Third World: Imperial globality, global coloniality and anti-globalisation social movements. *Third World Quarterly*, *25*(1), 207-230. doi: 10.1080/0143659042000185417

Faria, A. (2014, August). Border thinking in action: Should critical management studies get anything done? In: V. Maplin, J. Murphy & M. Siltaoja, (Eds.), *Getting Things Done (Dialogues in Critical Management Studies)* (pp. 277-300). London UK: Emerald.

Faria, A., & Hemais, M. (2018). Historicizando o novo consumerismo global sob uma perspectiva de mundos emergentes. *RAC*, *22*(4), 577-599. doi: 10.1590/1982-7849rac2018170257

Ferrari, Z. (1981). *Defesa do consumidor* (Série Comunicação). São Paulo, SP: Edições Loyola.

Glickman, L. (2009). *Buying power: A history of consumer activism in America*. Chicago, USA, and London, UK: University of Chicago Press.

Harland, D. (1987). The United Nations guidelines for consumer protection. *Journal of Consumer Policy*, *10*(3), 245-266. doi: 10.1007/BF00411533

Hemais, M. (2018). Uma perspectiva pós-colonial sobre organizações consumeristas no Brasil. *Caderno EBAPE.BR*, *16*(4), 594-609. doi: 10.1590/1679-395172972

Hemais, M. (2019). Eurocentric Influence on the Brazilian Consumer Defense Code. *Journal of Historical Research in Marketing*, *11*(2), 203-226. doi: 10.1108/JHRM-12-2017-0073

Hemais, M., & Faria, A. (2018). Highlighting the darker side of liberal internationalism for a counter-colonizing consumerism. *Latin American Business Review*, *19*(3-4), 349-373. doi: 10.1080/10978526.2018.1547643

Hilton, M. (2007a). Social activism in an age of consumption: The organized consumer movement. *Social History*, 32(2), 121-143. doi:10.1080/03071020701245751

Hilton, M. (2007b). Consumers and the State since the Second World War. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *611*(1), 66-81. doi: 10.1177/0002716206298532

Hilton, M. (2008). The death of a consumer society. *Transactions of the Royal Historical Society*, *18*, 211-236. doi:10.1017/S0080440108000716

Hilton, M. (2009). *Prosperity for all: Consumer activism in an Era of Globalization*. Ithaca, USA: Cornell University Press.

Ibarra-Colado, E. (2008). Is there any future for critical management studies in Latin America? Moving from epistemic coloniality to "trans-discipline". *Organization: Speaking Out*, *15*(6), 932-935. doi: 10.1177/1350508408095822

IstoÉ: chegou uma revista que dá o que pensar. (1976, May 18). *Folha de S. Paulo*, 9.

Jovens denunciam poluidores do ar. (1970, May 18). *Folha de S. Paulo*, Primeiro Caderno16.

Klebanow, D., & Jonas, F. L. (2003). *People's lawyers: Crusaders for justice in American history*. Armonk, USA: M. E. Sharpe.

Kotler, P. (1972). What consumerism means for marketers. *Harvard Business Review*, *50*(3), 48-57.

Kotler, P. (2020). Where does consumerism stand today? *Journal of Creating Value*, *6*(2), 144-148. doi: 10.1177/2394964320962868

Kucinski, B., & Ledogar R. (1977). *Fome de lucros*. São Paulo, SP: Editora Brasiliense.

Lander, E. (2005). Ciências sociais: Saberes coloniais e eurocêntricos. In E. Lander (Org.), *A colonialidade do saber: Eurocentrismo e ciências sociais* (pp. 21-53). Buenos Aires, Argentina: Clacso.

Lawyer charges autos safety lag. (1965, November 30). *New York Times*, Business Financial 68.

Lei de proteção para consumidor. (1973, September 23). *Folha de S. Paulo*, 2º Caderno 25.

Leis que defendam mais o consumidor. (1973, September 21). *Folha de S. Paulo*, Local 8.

Maldonado-Torres, N. (2007). On the coloniality of being. *Cultural Studies*, *21*(2), 240-270.

Maldonado-Torres, N. (2008). A topologia do ser e a geopolítica do conhecimento: Modernidade, império e colonialidade. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, *80*, 71-114.

Maldonado-Torres, N. (2017). On the coloniality of human rights. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, *114*, 117-136. doi: 10.4000/rccs.6793

Mignolo, W. (2011). *The darker side of western modernity: Global futures, decolonial options*. Durham, USA: Duke University Press Books.

Nader, R. (1977). Introdução. In B. Kucinski, & R. J. Ledogar (ed.), *Fome de lucros* (pp. 9-13). São Paulo, SP: Editora Brasiliense.

Para ser do sindicato basta consumir. (1970, May 29). *Folha de S. Paulo*, Primeiro Caderno 6.

Pereira, O. (1976, January 12). A defesa do consumidor. *Folha de S. Paulo*, Opinião 2.

Perigos da CPI de defesa do consumidor. (1976, May 30). *Folha de S. Paulo*, 8.

Projeto pede maior segurança em veículos. (1976, May 21). *Folha de S. Paulo*, Economia 13.

Quijano, A. (1992). Colonialidad y modernidad/racionalidad. *Perú Indígena*, *13*(29), 11-20. Recuperado de https://www.lavaca.org/wp-content/uploads/2016/04/quijano.pdf

Quijano, A. (2005). Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In E. Lander (Org.), *A colonialidade do saber: Eurocentrismo e ciências sociais: Perspectivas latino-americanas* (pp. 227-278). Rio de Janeiro, RJ: Clacso.

Ralph Nader critica as multinacionais. (1973, September 14). *Folha de S. Paulo*, 25.

Ribeiro, E. (1977). *Meu depoimento perante a CPI do Consumidor.* Brasília, DF: Câmara dos Deputados – Coordenação de Documentação e Informação.

Ribeiro, E. (1978). *O que podemos fazer: Guia prático do consumidor*. Brasília, DF: Câmara dos Deputados – Coordenação de Documentação e Informação.

Rodrigues, L., & Hemais, M. W. (2021). The colonial side of advertising self-regulation: Imperialist consumerism in Latin America. *Latin American Business Review*, 23(2), 167-198. doi: 10.1080/10978526.2021.1942026

Rugaber, W. (1966, March 22). GM apologizes for harassment of critic. *New York Times*, 1. Recuperado de https://www.nytimes.com/1966/03/23/archives/gm-apologizes-for-harassment-of-critic-gm-apologizes-for-harassment.html

Santos, B. S. (2007). Beyond abyssal thinking: From global lines to ecologies of knowledges. *Review*, *30*(1), 45-89. doi: 10.4324/9781315634876-9

Santos, B. S. (2009). *Um discurso sobre as ciências*. São Paulo, SP: Cortez.

Será requerida CPI para o caso Coca-Cola. (1976, March 26). *Folha de S. Paulo*, Nacional 6.

SPHOR, M. G. (2016) *American Way of Business: empresariado brasileiro e norte-americano no caminho do golpe empresarial-militar de 1964*. (doctoral dissertation). Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.

Taschner, G. (2000). Consumerism and consumers in Brazil. *RAE Light*, 7(2), 8-11. doi: 10.1590/S0034-75902000000200015

The Nader Settlement. (1970, August 17). *New York Times*, 26. Recuperado de https://www.nytimes.com/1970/08/17/archives/the-nader-settlement.html

United States of America. (1962, March 15). President (1961-1963: John F. Kennedy): Special message to the Congress on protecting the consumer interest. *UCSB*. Recuperado de https://www.presidency.ucsb.edu/documents/special-message-the-congress-protecting-the-consumer-interest

Varman, R. (2019). Postcolonialism, subalternity and critical marketing. In M. Tadajewski, M. Higgins, J. Denegri-Knott, & R. Varman (Eds.), *The Routledge Companion to critical marketing* (pp.49-63). New York, USA: Routledge.

Zülzke, M. L. (1991). *Abrindo a empresa para o consumidor: A importância de um canal de atendimento*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Laís Rodrigues e Marcus Wilcox Hemais trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Laís Rodrigues e Marcus Wilcox Hemais. A coleta de dados foi coordenada por Laís Rodrigues. Participaram da análise de dados Laís Rodrigues e Marcus Wilcox Hemais. Laís Rodrigues e Marcus Wilcox Hemais participaram da redação e revisão final do manuscrito.

ARTIGOS

Submetido 19-02-2021. Aprovado 21-01-2022
Avaliado pelo sistema double blind review. Editor Associado: Wesley Mendes-Da-Silva
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220603x

COMITÊ DE AUDITORIA E ESCRUTÍNIO REGULATÓRIO

Audit committee and regulatory scrutiny

Comité de auditoría y control regulatorio

Reza Hesarzadeh[1] | Hesarzadeh@um.ac.ir | ORCID: 0000-0002-5118-022X
Ameneh Bazrafshan[2] | Bazrafshan@imamreza.ac.ir | ORCID: 0000-0002-9474-9754
Saher Aqel[3] | saqel@birzeit.edu | ORCID: 0000-0003-3155-8050

[1]Ferdowsi University of Mashhad, Department of Accounting, Mashhad, Khorasan Razavi, Irã
[2]Imam Reza International University, Department of Accounting, Mashhad, Khorasan Razavi, Irã
[3]Birzeit University, Department of Accounting, Birzeit, Ramallah, Palestina

RESUMO

Este artigo examina a relação entre as características do comitê de auditoria e o escrutínio regulatório. Para medir o escrutínio regulatório, o documento atual usa cartas de comentários emitidas pela Organização de Valores Mobiliários do Irã. Os resultados empíricos mostram que a expertise financeira do comitê de auditoria aumenta (diminui) o escrutínio regulatório quando a independência do comitê de auditoria é baixa (alta). Este artigo informa o debate de custo-benefício sobre a expertise financeira do comitê de auditoria e contribui para a literatura ao mostrar que o escrutínio regulatório é influenciado em conjunto pela expertise financeira e independência do comitê de auditoria. O artigo é de interesse de pesquisadores, bem como de acionistas, conselhos de administração e outros profissionais que desejam melhorar a composição e a qualidade dos comitês de auditoria, especialmente em mercados emergentes onde os códigos de governança corporativa ainda estão em desenvolvimento.

Palavras-chave: Expertise financeira, independência, carta de comentário, comitê de auditoria, escrutínio regulatório.

ABSTRACT

This paper examines the relationship between audit committee characteristics and regulatory scrutiny. Comment letters issued by the Securities and Exchange Organization of Iran were used to measure regulatory scrutiny. Empirical results show that audit committee financial expertise increases (decreases) regulatory scrutiny when audit committee independence is low (high). This paper informs the cost-benefit debate on audit committee financial expertise. It contributes to the literature by showing that regulatory scrutiny is jointly influenced by the audit committee independence and financial expertise. The paper is of interest to researchers and shareholders, boards of directors, and other practitioners who wish to improve the composition and quality of audit committees, especially in emerging markets where corporate governance codes are still developing.

Keywords: *financial expertise, independence, comment letter, audit committee, regulatory scrutiny.*

RESUMEN

Este documento examina la relación entre las características del comité de auditoría y el escrutinio regulatorio. Para medir el escrutinio regulatorio, el presente documento utiliza cartas de comentarios emitidas por la Organización de Bolsa y Valores de Irán. Los resultados empíricos muestran que la experiencia financiera del comité de auditoría aumenta (disminuye) el escrutinio regulatorio cuando la independencia del comité de auditoría es baja (alta). Este documento informa el debate costo-beneficio sobre la experiencia financiera del comité de auditoría y contribuye a la literatura al mostrar que el escrutinio regulatorio está influenciado conjuntamente por la experiencia e independencia financiera del comité de auditoría. El documento es de interés tanto para investigadores como para accionistas, consejos de administración y otros profesionales que deseen mejorar la composición y calidad de los comités de auditoría, especialmente en mercados emergentes donde los códigos de gobierno corporativo aún se están desarrollando.

Palabras clave: *experiencia financiera, independencia, carta de comentarios, comité de Auditoría, control Regulatorio.*

INTRODUÇÃO

As comissões de valores mobiliários nos mercados de capitais examinam periodicamente os relatórios corporativos e enviam cartas de comentários às empresas. Esse escrutínio regulatório motiva as empresas a melhor abordar as questões referentes a relatórios corporativos que possam oferecer informação de maior qualidade a seus *stakeholders* (Bills, Cating, Lin & Seidel, 2020; Kubic & Toynbee, 2021). No entanto, os gestores buscam encontrar formas de mitigar esse escrutínio, consierando-o um procedimento importante e que merece sua atenção, já que envolve processos de revisão que demandam substancial tempo e esforço em lidar com eventuais problemas, além de provavelmente levar a resultados negativos – sendo percebidos negativamente pelos investidores (Shroff, 2020). Assim, esse estudo examina como o escrutínio regulatóri0 está associado à expertise financeira dos comitês de auditoria da empresa e sua independência.

Teoricamente, os atributos de governança corporativa, em geral, e os comitês de auditoria, em particular, contribuem para fortalecer a qualidade dos relatórios financeiros, mitigando a necessidade de reformular demonstrações financeiras (Piot & Janin, 2007) e salvaguardando a independência dos auditores (Carcello et al., 2011). Por outro lado, a eficácia do comitê de auditoria depende principalmente de sua expertise financeira e independência. Os reguladores reconhecem a importância de especialistas financeiros e membros independentes em comitês de auditoria para aprimorar a governança corporativa e os processos de supervisão destes comitês (Sarbanes-Oxley Act [SOX], 2002; Securities and Exchange Organization of Iran [SEO], 2013). Nesse sentido, estudos anteriores exploram a relação entre os atributos do comitê de auditoria e as reformulações das demonstrações financeiras (Carcello et al., 2011). Outros estudos focam na influência da reformulação de demonstrações financeiras no processo de escrutínio regulatório (DeFond et al., 2003).

No entanto, pesquisas anteriores oferecem evidências mistas sobre como a expertise financeira afeta relatórios financeiros e, portanto, o processo de escrutínio regulatório. Por um lado, um maior nível de expertise financeira nos comitês de auditoria leva a adoção de relatórios corporativos (Bilal, Chen & Komal, 2018). Por outro lado, essa mesma expertise nos comitês proporciona uma oportunidade para relatórios corporativos financeiros menos aprofundados (como apontado por Malik, 2014). Portanto, esse estudo argumenta que os responsáveis pela execução de escrutínios regulatórios confiam mais na expertise financeira dos comitês de auditoria quando esses são independentes, ou seja, o presente estudo espera que a independência dos comitês de auditoria tenha um papel moderador na associação entre a expertise financeira e o escrutínio regulatório.

A amostra da pesquisa inclui empresas listadas no mercado de capitais iraniano para o período 2011-2019, o que é uma seleção apropriada pode diversas razões. Primeiro, o Irã é um país em desenvolvimento no qual estão disponíveis dados de pesquisa sobre cartas de comentários. Em segundo lugar, o mercado de capitais no Irã é comparável à maioria dos grandes mercados de capitais em desenvolvimento (Hesarzadeh & Rajabalizadeh, 2020). Terceiro, semelhante a muitos países em desenvolvimento (Yang, 2020), a principal fonte para enquadrar o procedimento de escrutínio no mercado de capitais do Irã é o escrutínio regulatório dos EUA. Quarto, o mercado de capitais iraniano possui não apenas grandes empresas maduras, mas também uma proporção

significativa de empresas jovens e pequenas. Portanto, esse cenário nos permite generalizar os resultados da pesquisa para uma variedade de casos, desde empresas em franco crescimento, jovens e pequenas, até empresas estáveis, grandes e maduras.

Usando cartas de comentários emitidas pela Securities and Exchange Organization of Iran (SEO), (comissão de valores mobiliários Irã), este artigo conclui que a expertise financeira do comitê de auditoria pode aumentar (diminuir) o escrutínio regulatório sobre as empresas quando a independência desse comitê é baixa (alta). Além disso, análises complementares revelam que esse efeito interativo é mais forte em conflitos de agência maiores e maior compressão de carga de trabalho dos responsáveis pelo escrutínio regulatório.

O presente estudo contribui para a literatura de governança corporativa em muitos aspectos. Em primeiro lugar, este artigo é o primeiro estudo empírico a documentar a associação das características do comitê de auditoria e o escrutínio regulatório. Em segundo lugar, ele contribui para a literatura ao revelar que a compressão da carga de trabalho dos revisores regulatórios e os conflitos de agência são variáveis significativas na associação conjunta de expertise financeira e independência dos comitês de auditoria com o escrutínio regulatório. Em terceiro lugar, até onde sabemos, a maioria dos estudos sobre escrutínio regulatório por meio de cartas de comentários referem-se aos EUA e a grandes mercados de capitais (Ballestero & Schmidt, 2019; Cassell, Cunningham & Lisic, 2019; Cunningham, Johnson, Johnson & Lisic, 2020), portanto, este artigo fornece novas evidências sobre o escrutínio regulatório de um mercado financeiro não americano e em desenvolvimento, onde a desigualdade entre *insiders* e *outsiders* é grande. Portanto, por um lado, o artigo é de interesse para muitos reguladores de mercados emergentes que usam cartas de comentários no estilo das utilizadas pela Comissão de Valores Mobiliários dos EUA (SEC) como uma ferramenta de aplicação pública, porque tais cartas provavelmente têm um impacto maior nos mercados emergentes – com instituições, aplicação privada e qualidade de evidenciação menos sofisticadas (Yang, 2020). Por outro lado, o trabalho também é de interesse de acionistas, conselhos de administração e outros profissionais que desejam melhorar a composição e a qualidade dos comitês de auditoria, especialmente em mercados emergentes onde os códigos de governança corporativa ainda estão em desenvolvimento.

ANTECEDENTES E ELABORAÇÃO DAS HIPÓTESES

Visão geral do mercado de capitais do Irã

O Mercado de Capitais do Irã foi estabelecido em 1968 e atualmente é membro da Federação das Bolsas de Valores Euro-Asiáticas. É relativamente comparável à maioria dos grandes mercados de capitais em desenvolvimento (Hesarzadeh & Rajabalizadeh, 2020). Em uma visão macro, a partir do final da década de 1980, o governo do Irã implementou programas de macroestabilização e liberalizou seus sistemas financeiros, levando à uma infraestrutura e instituições de mercado adequadas para o florescimento dos mercados de capitais. Essas reformas aumentaram gradualmente a proporção média da capitalização de mercado total em relação

 CC BY

ao PIB do Irã para cerca de 25% (Tehran Stock Exchange, 2017). Em uma visão micro, o número de empresas no mercado é de cerca de 300 e essas empresas são caracterizadas por estruturas de propriedade relativamente concentradas. Nas últimas décadas, os investidores institucionais aumentaram significativamente sua participação no mercado e, consequentemente, ajudaram a criar uma demanda mais estável por ações. No contexto dos relatórios corporativos, as normas iranianas de contabilidade e auditoria são baseadas principalmente em normas internacionais. Além disso, as empresas iranianas listadas são obrigadas a estabelecer comitês de auditoria para supervisionar o processo de controle interno e assuntos financeiros (SEO, 2014).

Escrutínio regulatório

As comissões de valores mobiliários geralmente projetam o processo de escrutínio regulatório para garantir a qualidade das informações e proteger os investidores (por exemplo, Duro, Heese & Ormazabal, 2019). Elas revisam periodicamente uma grande quantidade de relatórios financeiros para garantir a conformidade com os requisitos de evidenciação. A esse respeito, se uma informação for considerada insuficiente ou se as comissões de valores mobiliários desejarem mais dados, elas emitem cartas de comentários (CCs) para que as empresas esclareçam ou alterem informações evidenciadas e solicitem informações adicionais (Bills et al., 2020). Consequentemente, as empresas devem fornecer respostas por escrito e informações adicionais (Cunningham et al., 2020).

O processo de escrutínio regulatório no Irã é semelhante em certa medida ao da SEC nos EUA uma vez que a SEC é uma fonte importante para a definição do procedimento de escrutínio no mercado do Irã. De acordo com a Lei do Mercado de Capitais do Irã (ver Islamic Consultative Assembly, 2005; SEO, 2013), a missão da SEO é proteger os investidores e aumentar a eficiência do mercado. Portanto, como parte desta missão, a SEO deve revisar/examinar os relatórios financeiros das empresas. O processo de revisão da SEO envolve avaliar os relatórios financeiros sob a perspectiva dos investidores e fazer as perguntas que eles fariam ao ler a evidenciação. Após o escrutínio dos relatórios corporativos, se surgirem dúvidas, a SEO emite uma CC incluindo possíveis deficiências de evidenciação e preocupações para as empresas. As respostas das empresas devem incluir divulgações suplementares ou novas nos relatórios financeiros (Hesarzadeh & Rajabalizadeh, 2020). A SEO considera as respostas e suas divulgações complementares ou novas e, em seguida, pode emitir novas CCs até que todas as possíveis deficiências sejam resolvidas. O procedimento de CCs provavelmente terminará com a SEO recomendando as questões de distorções de relatórios financeiros para o processo de aplicação e sanções regulatórias.

Desenvolvimento de hipóteses

O escrutínio regulatório por meio de CCs é crucial no desenvolvimento de mercados onde os intermediários de informações, a qualidade da auditoria ou o sistema legal para proteger relatórios corporativos de alta qualidade são ruins (Yang, 2020). No entanto, o escrutínio

 CC BY

regulatório geralmente enfrenta restrições financeiras e não financeiras significativas (por exemplo, Hesarzadeh & Rajabalizadeh, 2020). É por isso que os responsáveis pelo escrutínio regulatório usam dicas heurísticas, como atalhos de processamento cognitivo para melhorar a qualidade de sua revisão. Por exemplo, a literatura anterior mostra que organizações com governança corporativa mais forte são menos propensas a serem enterradas no processo de revisão regulatória (por exemplo, Cassell et al., 2019; Cunningham et al., 2020). Na psicologia, os atalhos de processamento cognitivo são pistas mentais, simples e eficientes, geralmente empregadas para formação de julgamento e tomada decisões (Lewis, 2008). Os atributos do comitê de auditoria podem representar um atalho cognitivo significativo, pois é considerado um mecanismo chave de governança corporativa responsável por supervisionar os relatórios corporativos. Também os atributos de tal comitê, como independência e experiência financeira, influenciam significativamente tais relatórios (Bédard & Paquette , 2021). Assim, presume-se que os atributos percebidos, a saber, independência e expertise financeira, influenciam o escrutínio regulatório (Alderman & Jollineau, 2020; Shroff, 2020).

Particularmente, a expertise financeira é considerada um atributo significativo que influencia o processo de evidenciação do relatório financeiro. No entanto, estudos teóricos e empíricos fornecem evidências mistas sobre como a expertise financeiro afeta esse processo e, portanto, há dois argumentos concorrentes sobre como a expertise financeira do comitê de auditoria influencia o escrutínio regulatório. Por um lado, os comitês com grandes especialistas financeiros tendem a avaliar a precisão das estimativas e a aplicação adequada das políticas contábeis e entender o processo de auditoria. Assim, um maior nível de expertise financeira leva a adoção de relatórios corporativos (Bilal et al., 2018), resultando em menos emissão de CCs por parte dos responsáveis pelo escrutínio regulatório. Por outro lado, o conhecimento dos membros do comitê de auditoria sobre normas contábeis específicas, controle interno e processo de auditoria provavelmente dá margem a distorções nas demonstrações financeiras (Alderman & Jollineau, 2020), levando a mais emissão de CCs. Assim, com base nessas discussões, a expertise financeira do comitê de auditoria pode ter impactos positivos ou negativos no escrutínio regulatório. Então, a primeira hipótese é desenvolvida unidirecionalmente da seguinte maneira:

> H1: Existe uma relação significativa entre a expertise financeiro do comitê de auditoria e o escrutínio regulatório.

O comitê de auditoria com membros independentes pode desempenhar um papel importante para equilibrar as diferenças de opiniões entre a administração e o auditor e, consequentemente, aprimorar o processo de evidenciação do relatório financeiro (Chy & Hope, 2021; Kronenberger, Kronenberger, & Ye, 2020). Por exemplo, Kronenberger et al. (2020) destacam teoricamente o papel da independência do comitê de auditoria na redução de divergências entre gestores e auditores externos. Estudos empíricos realizados em economias desenvolvidas e emergentes mostraram que o comitê de auditoria com membros independentes também agrega valor considerável à administração e aos *stakeholders* (Al-Hadrami, Rafiki & Sarea, 2020; Mohammad

et al., 2020). Além disso, sabe-se que o comitê de auditoria com membros independentes é um fator significativo para aumentar a independência do auditor. Da mesma forma, Alderman e Jollineau (2020) argumentam que o comitê de auditoria pode ser visto como instrumento agindo essencialmente para o interesse da administração ao supervisionar os relatórios corporativos, caso não for considerado independente. Esses impactos positivos da independência do comitê de auditoria na qualidade das demonstrações financeiras juntamente com a independência do auditor – provavelmente podem reduzir o escrutínio regulatório. A este respeito, evidências empíricas indiretas apoiam essa afirmação. Assim, com base nas discussões acima, esse artigo forma sua segunda hipótese:

> H2: Existe uma relação positiva significativa entre a independência do comitê de auditoria e o escrutínio regulatório.

Como mencionado anteriormente, espera-se que os comitês de auditoria com expertise financeira e membros independentes participem significativamente da melhoria da qualidade dos relatórios corporativos e da independência e qualidade do auditor externo (Bala, Amran & Shaari, 2019; Chy & Hope , 2021; Piot & Janin, 2007). No entanto, pouco sabemos sobre o papel moderador da independência do comitê de auditoria na sua expertise financeira (Liu, Lobo & Yu, 2020). Esse papel moderador é importante especialmente no contexto de nossa pergunta de pesquisa. Em consonância com os argumentos teóricos que sustentam a primeira hipótese, a expertise financeira dos comitês de auditoria é considerada uma "faca de dois gumes", pois provavelmente coloca um obstáculo ou oferece uma oportunidade para a evidencação de relatórios financeiros fraudulentos e, portanto, para a ocorrência de escrutínio regulatório. Esse artigo espera que, teoricamente, quando os responsáveis pelo escrutínio regulatório percebem o comitê de auditoria como independente da administração, eles tendem a confiar na expertise financeira dos membros do comitê. A literatura anterior mostra que quando os membros do comitê são independentes, é menor a tendência de que ele influencie negativamente as decisões do auditor. Os comitês com membros que são especialistas financeiros e que são também menos independentes, provavelmente farão com que os responsáveis pelo escrutínio regulatório percebam como prejudicada a qualidade dos relatórios corporativos (Alderman & Jollineau, 2020). Tomando emprestada a teoria das pistas heurísticas da psicologia (Hesarzadeh & Rajabalizadeh, 2020), os revisores regulatórios usam algumas dessas pistas enquanto realizam seu papel de supervisão e na escolha de empresas para que seja feita a segurança regulatória. Razoavelmente, pode-se argumentar que, quando os comitês de auditoria parecem ser independentes da administração, a presença de especialistas financeiros entre seus membros provavelmente dá uma sugestão cognitiva heurística mais positiva e, portanto, reduzirá o escrutínio regulatório. Isso leva à seguinte hipótese:

> H3: A independência do comitê de auditoria modera a relação entre a expertise financeira do comitê e o escrutínio regulatório.

 CC BY

METODOLOGIA

Amostra

A amostra da pesquisa se concentra no mercado de capitais do Irã, ou seja, a Tehran Securities Exchange (TSE), no período de 2011 a 2019 e a Tabela 1 descreve as etapas para construi-la. A amostra inicial da pesquisa compreende 2.853 observações de empresas por ano. Este artigo exclui empresas financeiras e de serviços públicos (1.242 observações) devido à dissimilaridade em várias métricas (Bills et al., 2020; Yao & Xue, 2019). O artigo elimina ainda 990 observações onde houve baixos níveis de comércio (menos de 20 negócios) em empresas por ano, bem como os casos onde faltavam dados essenciais para medir as variáveis de pesquisa em empresas por ano. A amostra final é composta por 621 observações, sendo 137 observações com cartas de comentários (CCs) e 484 observações não sem CC.

VARIÁVEIS DE MEDIÇÃO

Expertise financeira e independência do comitê de auditoria

Com base em pesquisas anteriores (Bilal et al., 2018; Lee & Park, 2019), a medida da expertise financeira do comitê de auditoria (*Expert*) é definida como a proporção de membros especialistas financeiros presentes no comitê de auditoria da empresa. Além disso, a medida de independência do comitê de auditoria (*Indep*) é definida como o percentual de seus membros independentes.

Escrutínio regulatório

Na esteira de amplos e relevantes estudos (Cassell, Dreher & Myers, 2013; Cassell et al., 2019; Cunningham et al., 2020), esse artigo operacionaliza o escrutínio regulatório sobre empresas pelas cartas de comentários (CCs) da SEO. Especificamente, o recebimento de CC é codificado como "1" e o não recebimento como "0", nos relatórios corporativos no ano *t*.

Modelos de teste

Conforme mencionado anteriormente, consistente com *H1* e *H2*, esse artigo exmina se a expertise financeira e a independência do comitê de auditoria afetam o escrutínio regulatório. Assim, a variável prevista é o escrutínio regulatório (*CC*). Além disso, as variáveis de teste são a expertise financeira do comitê de auditoria (*Expert*) e a independência do comitê de auditoria (*Indep*). O artigo avalia a relação estatística entre a *CC* e ambos, *Expert* e *Indep*, estimando a regressão:

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_2 Indep_{it} + \gamma_3 ML_{it} + \gamma_4 FCI_{it} + \gamma_5 Refor_{it} + \gamma_6 Vol_{it} + \gamma_7 CM_{it} + \gamma_8 AnosList_{it} + \gamma_9 Perda_{it} + \gamma_{10} ROA_{it} + \gamma_{11} BR_{it} + \gamma_{12} VA_{it} + \gamma_{13} FE_{it} + \gamma_{14} Big_{it} + \gamma_{15} MA_{it} + \gamma_{16} IO_{it} + \gamma_{17} Dual_{it} + \gamma_{18} CP_{it} + \gamma_{19} CIndep_{it} + \sum \gamma_i Empresa_i + \sum \gamma_t Ano_t + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Na regressão logística acima e baseado em trabalhos anteriores – Cassell et al. (2013; 2019) oferece uma discussão detalhada desta questão – esse estudo inclui diversas variáveis de controle que afetam a CC. Essas variáveis de controle são categorizadas em três dimensões gerais e incluem relatórios financeiros, governança corporativa, características corporativas e qualidade dos controles internos.

Além disso, consistente com *H3*, examina-se aqui se a independência do comitê de auditoria modera a associação da expertise financeira do comitê de auditoria e o escrutínio regulatório. Assim, este estudo observa empiricamente a relação entre a CC e a "interação da expertise financeira com a independência do comitê de auditoria". Tecnicamente, são avaliados nesse estudo os papéis moderadores da independência do comitê de auditoria (*Indep*) estimando esta regressão:

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_2 Indep_{it} + \gamma_{22} Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum \gamma_k Controle_{it} + \sum \gamma_t Empresa_i + \sum \gamma_t Ano_t + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Nas regressões logísticas acima, os Controles incluem todas as variáveis de controle na Equação (1). Notavelmente, para diminuir o impacto de *outliers* nos resultados, as observações são winsorizadas em 1% de distribuições contínuas.

Todas as variáveis estão definidas na Quadro 1.

Quadro 1. Definição de Variáveis

Variável	Definição
Escrutínio Regulatório = CC	1= A Companhia recebe CC da SEO no ano t; 0 = Não recebe CC da SEO
Expert	A porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa
Indep	A porcentagem de membros independentes no comitê de auditoria da empresa
Variáveis de Controle:	
MA	Mandato do auditor em anos
ML	As manipulações de lucros computadas exatamente como em Dechow et al. (1995)
Idade	O número de anos em que a empresa está listada no TSE
CIndep	A porcentagem de conselheiros independentes (não executivos)
BR	1 = a pontuação Z de Altman (DeFond & Hung, 2003) é maior que a mediana, 0 = caso contrário
Big	1= auditor é uma das grandes firmas de auditoria (big five), 0= caso contrário
CP	1= CFO é um diretor executivo, 0= CFO não é diretor executivo
Dual	1= CEO é o presidente do conselho de administração, 0= CEO não é presidente do conselho de administração
FE	Soma do financiamento externo (capital + dívida) dividido pelo total de ativos
Vol	A volatilidade dos retornos diários para o ano t
IO	A porcentagem de ações detidas por investidores institucionais
Perda	1= o lucro operacional é negativo, 0= lucro operacional é positivo
CM	Capitalização de mercado, ou seja, Ln (o número de ações em circulação multiplicado pelo preço da ação)
FCI	1 = o relatório de auditoria revela fraqueza no controle interno no ano t, 0 = caso contrário
Refor	1= empresa com reformulação no relatório financeiro, 0= empresa sem reformulação
ROA	Lucro operacional dividido pelo total de ativos
SG	Mudança nas vendas do ano a-1 para o ano t

Nota: Esta tabela descreve a medição das variáveis. As informações das cartas de comentários de SEO foram obtidas na Divisão de Auditoria e Relatórios Corporativos da SEO. Os dados para as outras variáveis foram recuperados do software Rahavard-e-Novin. Os dados também estão disponíveis no CODAL, ou seja, no Iranian Comprehensive Database Of All Listed Companies (www.codal.ir).

DESCOBERTAS EMPÍRICAS

Análise univariada

A Tabela 1 apresenta as características básicas das variáveis, onde a média de *Expert* é de aproximadamente 48% e 45% para duas subamostras: empresas com CC (CC= 1) e empresas sem CC (CC= 0), respectivamente. A diferença estatisticamente insignificante (p-valor = 0,396) entre as duas subamostras revela que a expertise financeira do comitê de auditoria não é maior para as duas subamostras. Da mesma forma, a média do *Indep* é de aproximadamente 46% e 82% para as duas subamostras, e essa diferença é estatisticamente significativa (p-valor=0,031) indicando que a independência do comitê de auditoria é provavelmente maior para as empresas sem CC. A tabela mostra ainda que a média da fraqueza do controle interno (*FCI*), a reformulação das demonstrações financeiras (*Refor*), financiamento externo (*FE*), mandato de auditoria (*MA*), dualidade do CEO (*Dual*) e independência do conselho (*CIndep*) são significativamente diferentes entre as duas subamostras.

Tabela 1. Estatísticas Descritivas

	***CC* = 1**					***CC* = 0**					
	Média	Mediana	Desvio padrão	Max	Min	Média	Mediana	Desvio Padrão	Max	Min	p-valor
Expert	0,476	0,330	0,404	1,000	0,000	0,454	0,660	0,404	1,000	0,000	0,396
Indep	0,460	0,330	0,380	1,000	0,000	0,816	1,000	0,380	1,000	0,000	0,028**
ML	-0,005	0,020	0,098	0,200	-0,313	0,005	0,005	0,098	0,220	-0,313	0,218
FCI	0,263	0,000	0,442	1,000	0,000	0,060	0,000	0,442	1,000	0,000	0,000***
Refor	0,212	0,000	0,410	1,000	0,000	0,066	0,000	0,410	1,000	0,000	0,000***
Vol	0,015	0,008	0,016	0,106	0,000	0,013	0,007	0,018	0,116	0,000	0,918
CM	11,625	11,740	1,689	16,540	8,234	11,771	11,620	1,689	16,668	8,234	0,578
AnosList	21,812	21,000	10,042	50,000	10,000	21,236	19,000	10,348	51,000	6,000	0,946
Perda	0,088	0,000	0,284	1,000	0,000	0,099	0,000	0,284	1,000	0,000	0,345
ROA	0,157	0,150	0,163	0,520	-0,514	0,157	0,152	0,158	1,320	-0,520	0,378
BR	0,511	1,000	0,502	1,000	0,000	0,486	0,000	0,502	1,000	0,000	0,620
VA	0,784	0,264	1,966	11,720	-0,990	0,789	0,170	1,966	14,270	-0,990	0,893
FE	0,028	0,000	0,087	0,420	-0,130	0,021	0,000	0,087	0,620	-0,130	0,099*
Big	0,373	0,000	0,386	1,000	0,000	0,399	0,000	0,460	1,000	0,000	0,201

continua

 CC BY

Tabela 1. Estatísticas Descritivas

conclusão

	$CC = 1$					$CC = 0$					
	Média	Mediana	Desvio padrão	Max	Min	Média	Mediana	Desvio Padrão	Max	Min	p-valor
MA	2,595	4,000	2,056	9,000	1,000	3,871	4,000	2,003	11,000	1,000	0,058*
IO	73,503	80,660	24,410	98,480	9,180	72,581	80,660	23,596	95,574	8,180	0,993
Dual	0,160	0,000	0,368	1,000	0,000	0,045	0,000	0,208	1,000	0,000	0,000***
CP	0,109	0,000	0,313	1,000	0,000	0,121	0,000	0,327	1,000	0,000	0,236
CIndep	0,592	1,000	0,396	1,000	0,000	0,879	1,000	0,340	1,000	0,000	0,085*
N	137					484					

Nota: Esta tabela relata estatísticas resumidas de variáveis previstas/teste/controle.

Definição de variáveis: *CC* é uma variável binária codificada para que as empresas recebam uma carta de comentário da SEO; *Expert* indica a porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa; *Indep* é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa; O *ML* reflete as manipulações de lucros calculadas exatamente como em Dechow et al. (1995); *FCI* é uma variável binária codificada quando o relatório de auditoria revela uma deficiência de controle interno; *Refor* é uma variável binária codificada para uma empresa que reformulou seu relatório financeiro; *Vol* denota a volatilidade dos retornos diários; *CM* é a capitalização de mercado, ou seja, Ln (o número de ações em circulação multiplicado pelo preço da ação); *AnosList* é o número de anos que a empresa está listada no TSE; *Perda* é igual a um quando o lucro operacional é negativo; *ROA* é o lucro operacional dividido pelo total de ativos; *BR* é igual a um quando o escore Z de Altman (DeFond & Hung, 2003) for maior que a mediana; *VA* reflete o percentual das variações nas vendas anuais; *FE* é igual ao financiamento externo dividido pelo ativo total; *Big* é igual a um se o auditor for uma das firmas de auditoria big five; *MA* denota o tempo de serviço do auditor em anos (mandato do auditor); *IO* é o percentual de ações detidas por investidores institucionais; *Dual* é igual a um se o CEO for o presidente do conselho de administração; *CP* é igual a um se o CFO for um diretor executivo; O *CIndep* reflete o percentual de conselheiros independentes.

p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

ANÁLISE MULTIVARIADA

Teste de *H1* e *H2*

H1 e *H2* preveem que a expertise financeira e a independência do comitê de auditoria estão associadas a CC. A Tabela 2 mostra os achados empíricos relacionados. As estatísticas sobre a qualidade do ajuste - incluindo Cox and Snell, Nagelkerke, p-valor Hosmer-Lemeshow e curva ROC – mostram que o modelo de teste se ajusta bem aos dados e é comparável a pesquisas anteriores (por exemplo, Cassell et al., 2013, 2019). Além disso, todos os VIFs são menores que 2,7, com pontuação média de 1,5; portanto, a multicolinearidade é uma preocupação insignificante.

Ainda, a relação entre *Expert* e CC é estatisticamente insignificante (p-valor = 0,138). Portanto, inconsistente com *H1*, a maior expertise financeira do comitê de auditoria geralmente não está associada a CC. Esse estudo oferecerá mais evidências sobre essa questão na próxima seção.

Os achados representam ainda que a relação entre *Indep* e *CC* é estatisticamente significativa (p-valor=0,017). Além disso, essa associação é negativa (-1,988), sugerindo que o maior *Indep* se correlacionou com a menor *CC*. Assim, consistente com a hipótese *H2*, as empresas que gozam de maior independência do comitê de auditoria são menos propensas a receber uma CC.

As evidências também mostram que, comparável à literatura (Cassell et al., 2013), a fraqueza do controle interno (*FCI*; p-valor = 0,000) e a reformulação (*Refor*; p-valor = 0,000) estão significativamente ligadas a *CC*. Portanto, geralmente a qualidade do relatório/controle interno pode afetar a CC. As evidências mostram ainda que algumas características da empresa, como capitalização de mercado (*CM*; p-valor = 0,035) e retorno sobre os ativos (*ROA*; p-valor = 0,056) estão ligadas a *CC*, além disso, elas também mostram que as empresas com maior financiamento externo (*FE*; p-valor = 0,045) experimentam menos *CC*. A dualidade do CEO (*Dual*; p-valor = 0,009) e independência do conselho (*CIndep*; p-valor = 0,046) também têm uma associação significativa com a *CC*, sugerindo coletivamente que uma governança corporativa forte pode diminui-la. Os resultados são comparáveis aos achados de Cassell et al. (2013) que sugerem que relatórios financeiros, governança corporativa, qualidade do controle interno e características corporativas podem afetar a CC.

Tabela 2. Características do comitê de auditoria e CC

$$CL_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_2\ Indep_{it} + \sum_{\gamma k}\mathbf{Controles}_{it} + \sum_{\gamma i}\mathbf{Empresa}_{i} + \sum_{\gamma t}\mathbf{Ano}_{t} + \varepsilon_{it}$$

Variável Independente	Exp.	Coef.	VIF	p-valor
Expert	?	0,483	1,262	0,138
Indep	-	-1,988**	1,654	0,017
Controles:				
ME	+	2,743	2,083	0,102
FCI	+	2,073***	1,151	0,000
Refor	+	1,482***	1,104	0,000
Vol	+	-1,534	1,120	0,814
CM	+	-0,186**	1,299	0,035
AnosList	+	0,019	1,283	0,131
Perda	+	-0,585	1,625	0,276
ROA	+	2,648*	1,534	0,056
BR	+	0,606*	1,710	0,057
VA	+	-0,038	1,157	0,448
FE	+	1,240**	1,657	0,045
Big	-	-0,548	1,686	0,104

continua

Tabela 2. Características do comitê de auditoria e CC

conclusão

$CL_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_2 Indep_{it} + \sum_{\gamma k} \text{Controles}_{it} + \sum_{\gamma i} \text{Empresa}_i + \sum_{\gamma t} \text{Ano}_t + \varepsilon_{it}$				
Variável Independente	Exp.	Coef.	VIF	p-valor
MA	-	-0,103	1,284	0,250
IO	-	-0,008	1,093	0,167
Dual	+	1,254***	1,283	0,009
CP	+	-0,121	2,698	0,803
CIndep	-	-0,148**	1,068	0,046
Constante		1,382		0,263
$\sum \gamma_i$Empresa$_i$	Incluído			
$\sum \gamma_t$Ano$_t$	Incluído			
N	621			
Cox and Snell	31%			
Nagelkerke	45%			
Hosmer-Lemeshow p-value	0.341			
Curva ROC	81%			

Nota: Esta tabela apresenta a estimativa logística do *CC* sobre a expertise financeira do comitê de auditoria (*Expert*) e independência do comitê de auditoria (*Indep*).

Definição de variáveis: *CC* é uma variável binária codificada para que as empresas recebam uma carta de comentário da SEO; *Expert* indica a porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa; *Indep* é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa; O *ML* reflete as manipulações de lucros calculadas exatamente como em Dechow et al. (1995); *FCI* é uma variável binária codificada quando o relatório de auditoria revela uma deficiência de controle interno; *Refor* é uma variável binária codificada para uma empresa que reformulou seu relatório financeiro; *Vol* denota a volatilidade dos retornos diários; *CM* é a capitalização de mercado, ou seja, Ln (o número de ações em circulação multiplicado pelo preço da ação); *AnosList* é o número de anos que a empresa está listada no *TSE*; *Perda* é igual a um quando o lucro operacional é negativo; *ROA* é o lucro operacional dividido pelo total de ativos; *BR* é igual a um quando o escore Z de Altman (DeFond & Hung, 2003) for maior que a mediana; *VA* reflete o percentual das variações nas vendas anuais; *FE* é igual ao financiamento externo dividido pelo ativo total; *Big* é igual a um se o auditor for uma das firmas de auditoria big five; *MA* denota o tempo de serviço do auditor em anos (mandato do auditor); *IO* é o percentual de ações detidas por investidores institucionais; *Dual* é igual a um se o CEO for o presidente do conselho de administração; *CP* é igual a um se o CFO for um diretor executivo; O *CIndep* reflete o percentual de conselheiros independentes.

p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa. Os controles refletem as variáveis de controle conforme definido no Quadro 1.

p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

Teste da *H3*

Consistente com a *H3*, o artigo mostra que a independência do comitê de auditoria modera a associação da sua experiência financeira com a CC. A Tabela 3 apresenta as evidências

empíricas. Os resultados mostram ainda que os coeficientes de *Expert* e *Indep* são significativos (p-valor = 0,000 e 0,002). Os coeficientes de *Expert* e *Indep* são positivos (1,305) e negativos (-1,182), respectivamente. Esses coeficientes representam o "efeito condicional" de *Expert* e *Indep*, pois os coeficientes de *Expert* são condicionais ao nível de *Indep*, e vice-versa (Burks, Randolph & Seida, 2019). A evidência mostra ainda que o coeficiente em "*Expert* × *Indep*" é significativo (p-valor= 0,000) mostrando que, consistente com *H3*, a independência do comitê de auditoria modera a relação entre CC e a expertise financeira dele. Notavelmente, o efeito condicional positivo significativo do *Expert* no *CC* (=1,305) e o coeficiente negativo na interação (= -1,525) mostra que, primeiro, quando a independência do comitê de auditoria é muito fraca (ou seja, perto de zero), maior a expertise financeira deste comitê está associada a um aumento no escrutínio regulatório. Segundo e mais importante, quando a independência do comitê de auditoria é alta, a influência condicional estimada do *Expert* é de cerca de -0,220 (=1,305 - 1,525), indicando que a expertise financeira do comitê está associada a um menor escrutínio regulatório. Assim, os resultados indicam que a experiência financeira do comitê de auditoria pode aumentar (diminuir) o escrutínio regulatório, pois a independência do comitê de auditoria é baixa (alta).

Tabela 3. Papel moderador da independência do comitê de auditoria

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_{21} Indep_{it} + \gamma_{22} Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum \gamma_k Controles_{it} + \sum \gamma_i Empresa_i + \sum \gamma_t Ano_t + \varepsilon_{it}$$

Variável Independente	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	1.305**	0.000
Indep	-	-1.182***	0.002
Expert×Indep	-	-1.525***	0.000
$\sum \gamma_k Controles_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i Empresa_i$	Incluído		
$\sum \gamma_t Ano_t$	Incluído		
N	621		
Cox and Snell	33%		
Nagelkerke	48%		
P-valor Hosmer-Lemeshow	0.386		
Curva ROC	84%		

Nota: Esta tabela apresenta a estimativa logística de CC sobre a interação da expertise financeira do comitê de auditoria e da independência do comitê de auditoria (*Expert × Indep*).

Definição de variáveis: *CC* é uma variável binária codificada para que as empresas recebam uma carta de comentário da SEO; *Expert* indica a porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa; *Indep* é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa. Os controles refletem as variáveis de controle conforme definido no Quadro 1.

p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

 CC BY

ANÁLISE DE ROBUSTEZ

Análise de Diferenças em Diferenças

Este artigo usa uma abordagem de diferenças em diferenças para interpretar preocupações decorrentes de efeitos de tratamento não aleatórios em nossa análise estatística. Para isso, primeiramente, o artigo desenvolve versões dicotômicas de ambas as variáveis de teste, ou seja, expertise financeira e independência do comitê de auditoria, com base em seus valores medianos. Em segundo lugar, o artigo estima a regressão logística das variáveis dicotômicas sobre as variáveis que influenciam amplamente a expertise financeira e a independência do comitê de auditoria, incluindo o percentual de conselheiros independentes, a dualidade do CEO, o percentual de ações detidas por investidores institucionais, a capitalização de mercado e a reformulação anterior de demonstrações financeiras (Adams & Neururer, 2020; Broye & Johannes, 2021). Terceiro, o estudo calcula os valores ajustados para todas as observações e combina-as com outras de valor ajustado mais próximo no mesmo ano e indústria, seguindo pesquisas anteriores (Cunningham et al., 2020; Shipman, Swanquist & Whited, 2017). Finalmente, este artigo re-testa as três hipóteses (*H1*, *H2* e *H3*). A Tabela 4 representa resumidamente os resultados. Particularmente, o Painel A (B) relata as descobertas relativas ao reexame de *H1* e *H2* (*H3*). Os achados, consistentes com resultados anteriores, revelam que a associação de CC e expertise financeira (independência do comitê de auditoria) não é (é) estatisticamente significante — ou seja, p-valor = 0,539 (0,007). Além disso, os resultados do segundo painel mostram que a independência do comitê de auditoria modera a relação entre a expertise financeira do comitê e o escrutínio regulatório (p-valor = 0,000). Coletivamente, os resultados são consistentes com achados anteriores, sugerindo que os potenciais efeitos não aleatórios do tratamento não influenciam significativamente os resultados principais.

Tabela 4. Análise de Diferenças em Diferenças
Painel A. Características do comitê de auditoria e CC

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_2 Indep_{it} + \sum \gamma_k \text{Controles}_{it} + \sum \gamma_i \text{Empresa}_i + \sum \gamma_t \text{Ano}_t + \varepsilon_{it}$$

Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	0,215	0,539
Indep	-	-1,073***	0,007
$\sum \gamma_k \text{Controles}_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i \text{Empresa}_i$	Incluído		
$\sum \gamma_t \text{Ano}_t$	Incluído		
N	284		
Cox and Snell	23%		
Nagelkerke	30%		
P-valor Hosmer-Lemeshow	0,185		
Curva ROC	77%		

continua

Tabela 4. Análise de Diferenças em Diferenças
Painel B. Papel moderador da independência do comitê de auditoria

conclusão

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_{21} Indep_{it} + \gamma_{22} Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum \gamma_k Controles_{it} + \sum \gamma_i Empresa_i + \sum \gamma_t Ano_t + \varepsilon_{it}$$

Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	1,007**	0,038
Indep	-	-1,679**	0,016
Expert×*Indep*	-	-1,857***	0,000
$\sum \gamma_k Controles_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i Empresa_i$	Incluído		
$\sum \gamma_t Ano_t$	Incluído		
N	284		
Cox and Snell	26%		
Nagelkerke	37%		
P-valor Hosmer-Lemeshow	0,216		
Curva ROC	79%		

Nota: Nesta tabela, empregando análise de diferenças em diferenças, o Painel A relata os resultados referentes ao reexame da relação entre *CC*, expertise financeira do comitê de auditoria (*Expert*) e independência do comitê de auditoria (*Indep*). Da mesma forma, o Painel B relata os resultados referentes ao reexame do efeito moderador da independência do comitê de auditoria (*Indep*).

Definição de variáveis: *CC* é uma variável binária codificada para que as empresas recebam uma carta comentário da SEO; *Expert* indica a porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa; *Indep* é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa. Os controles refletem as variáveis de controle conforme definido no Quadro 1.

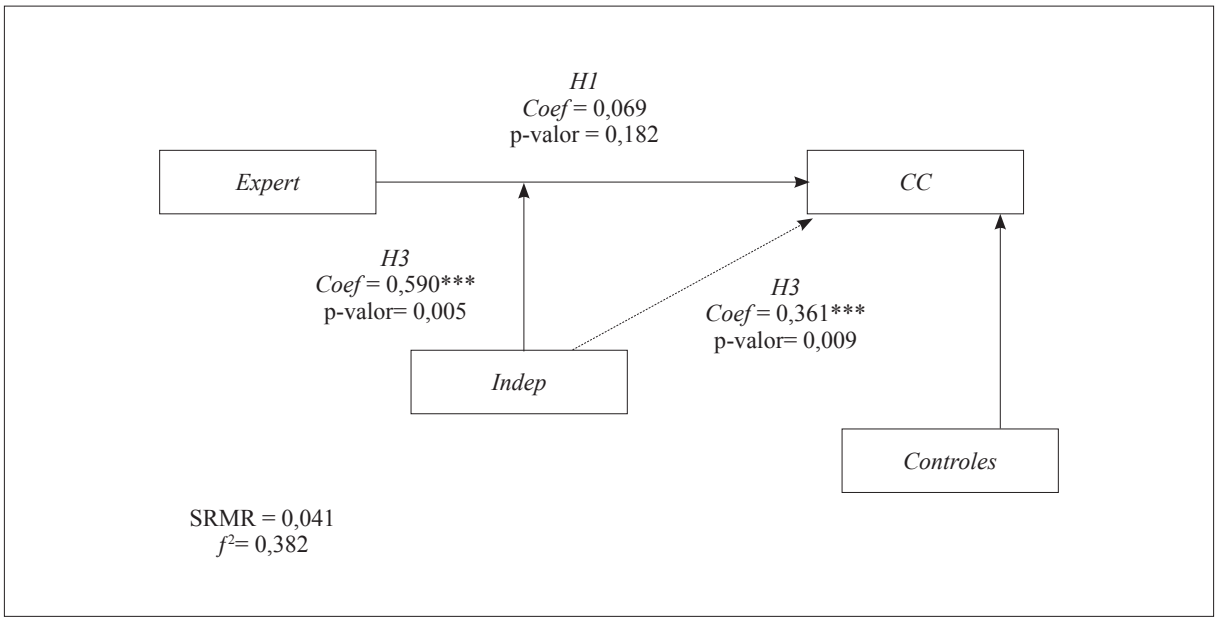
p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

Modelagem de equações estruturais

Gow, Larcker e Reiss (2016) argumentam que a pesquisa contábil se beneficiaria da modelagem de equações estruturais (MEE) para melhor traçar inferências causais. Assim, como uma análise de robustez, este artigo emprega MEE e reexamina as três hipóteses. A Figura 1 exibe os resultados. O Residual Raiz Quadrado Médio Padronizado (SRMR) é 0,041, que é menor

que 0,08 graus, indicando uma qualidade de ajuste apropriada (Henseler & Sarstedt, 2013). Além disso, consistente com os resultados anteriores, a análise de trajetória sugere que não há (há) uma associação significativa entre a expertise financeira (independência) do comitê de auditoria e a CC. Além disso, a figura mostra um efeito moderador significativo (p-valor = 0,005) para a independência (*Indep*).

Figura 1. Modelagem de equações estruturais



Nota: Essa figura descreve a associação entre a expertise financeira do comitê de auditoria (*Expert*), a independência do comitê de auditoria (*Indep*) e *CC*.

Definição de variáveis: *CC* é uma variável binária codificada para empresas que receberam uma carta de comentário da SEO; *Expert* indica a porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa; *Indep* é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa. Os controles refletem as variáveis de controle conforme definido no Quadro 1.

p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

Análise fora da amostra

Para evitar o potencial viés inerente à nossa previsão dentro da amostra, seguindo a literatura anterior (Canela, Alegre & Ibarra, 2019), este artigo realiza uma avaliação fora da amostra. Para isso, voltamos a testar de *H1* até *H3* no ano de 2020. A Tabela 5 mostra brevemente os resultados. Particularmente, o Painel A (B) relata os resultados relativos ao reexame de *H1* e *H2* (*H3*). Os resultados, consistentes com os achados anteriores, revelam que a relação entre CC e expertise financeira (independência) não é (é) estatisticamente significativa — ou seja, p-valor = 0,689 (0,012). Os resultados mostram ainda que a independência do comitê de auditoria modera significativamente a associação de expertise financeira e escrutínio regulatório (p-valor = 0,009). Portanto, a evidência dessa análise fora da amostra é consistente com os resultados anteriores.

Tabela 5. Análise fora da amostra

Painel A. Características do comitê de auditoria e CC

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_2 Indep_{it} + \sum \gamma_k Controles_{it} + \sum \gamma_i Empresa_i + \sum \gamma_t Ano_t + \varepsilon_{it}$$

Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	0,103	0,689
Indep	-	-0,563**	0,012
$\sum \gamma_k Controles_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i Empresa_i$	Incluído		
$\sum \gamma_t Ano_t$	-		
N	102		
Cox and Snell	20%		
Nagelkerke	28%		
P-valor Hosmer-Lemeshow	0,142		
Curva ROC	75%		

Painel B. Papel moderador da independência do comitê de auditoria

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_{21} Indep_{it} + \gamma_{22} Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum \gamma_k Controles_{it} + \sum \gamma_i Empresa_i + \sum \gamma_t Ano_t + \varepsilon_{it}$$

Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	0,716**	0,047
Indep	-	-0,783**	0,024
Expert×*Indep*	-	-0,995***	0,009
$\sum \gamma_k Controles_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i Empresa_i$	Incluído		
$\sum \gamma_t Ano_t$	-		
N	102		
Cox and Snell	22%		
Nagelkerke	31%		
P-valor Hosmer-Lemeshow	0,192		
Curva ROC	78%		

Nota: Nesta tabela, H1 a H3 são testadas usando um período fora da amostra, ou seja, ano 2020. O painel A relata os resultados referentes ao reexame do relacionamento entre CL, perícia financeira do comitê de auditoria (*Expert*) e sua independência (*Indep*). Da mesma forma, o Painel B relata os resultados referentes ao reexame do efeito moderador da independência do comitê de auditoria (*Indep*).

Definição de variáveis: *CC* é uma variável binária codificada para que as empresas recebam uma carta comentário da SEO; *Expert* indica a porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa; *Indep* é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa. Os controles refletem as variáveis de controle conforme definido no Quadro 1.

p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

ANÁLISE COMPLEMENTAR

O impacto dos conflitos de agência

Os gerentes podem seguir comportamentos oportunistas em pequenos ou grandes conflitos de agência (Areneke, Yusuf & Kimani, 2019). Isso quer dizer que os diferentes níveis de conflitos podem dar diversas pistas heurísticas para os responsáveis pelo escrutínio regulatório, no sentido de que eles, mais ou menos, confiam na independência dos comitês de auditoria como um determinante significativo dos relatórios corporativos. Portanto, consistente com os argumentos apresentados em apoio à terceira hipótese, observa-se que a influência da moderação da independência do comitê de auditoria na relação entre a expertise financeira e o escrutínio regulatório é mais forte (mais fraca) sob conflitos de agência grandes (ou pequenos). Para obter evidências empíricas sobre essa conjectura, a amostra foi categorizada em dois grupos de anos empresariais: (1) A empresa enfrentou grandes problemas de agência no ano; e (2) A emrpesa enfrentou pequenos conflitos de agência no ano. Em seguida, o estudo re-estima o Modelo de Teste. Notavelmente, para medir conflitos de agência, seguindo estudos anteriores (por exemplo, Judd, Olsen, & Stekelberg, 2017), este estudo operacionaliza o problema de agência pela agregação de cinco variáveis binárias: dualidade do CEO, pequenos diretores independentes, grandes detentores de blocos externos, Narcisismo do CEO e qualidade da governança corporativa. Conseqüentemente, as observações com códigos de 0 a 2 (3 a 5) são consideradas observações com pequeno (grande) conflito de agência.

A Tabela 6 relata os resultados. O painel A (B) mostra o efeito de moderação da independência do comitê de auditoria na relação entre CC e expertise financeira para as empresas com peguenos (grandes) conflitos de agência. Conforme demonstrado, os coeficientes em "*Expert* × *Indep*" são significativos em ambos os painéis. No entanto, o coeficiente no Painel B (-1,738) é significativamente mais forte do que o equivalente no Painel A (-0,683), que também é representado pelo p-valor significativo não tabulado no teste Z (p-valor= 0,016). Isso aponta que o efeito de moderação da independência do comitê de auditoria na ligação entre sua expertise financeira dele e o escrutínio regulatório é mais forte em maiores conflitos de agência.

Tabela 6. O efeito de moderação da independência do comitê de auditoria em relação aos grandes ou pequenos conflitos de agência

Painel A. Empresa e ano com pequenos conflitos de agência

$$CCL_t = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_{21} Indep_{it} + \gamma_{22} Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum \gamma_k Controles_{it} + \sum \gamma_i Empresa_i + \sum \gamma_t Ano_t + \varepsilon_{it}$$

Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	0,125	0,431
Indep	-	-0,645*	0,058
Expert×*Indep*	-	-0,683**	0,045

continua

Tabela 6. O efeito de moderação da independência do comitê de auditoria em relação aos grandes ou pequenos conflitos de agência

conclusão

$$CCL_t = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_{21} Indep_{it} + \gamma_{22} Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum \gamma_k \text{Controles}_{it} + \sum \gamma_i \text{Empresa}_i + \sum \gamma_t \text{Ano}_t + \varepsilon_{it}$$

Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
$\sum \gamma_k \text{Controles}_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i \text{Empresa}_i$	Incluído		
$\sum \gamma_t \text{Ano}_t$	Incluído		
N	298		
Cox and Snell	25%		
Nagelkerke	36%		
P-valor Hosmer-Lemeshow	0,241		
Curva ROC	79%		

Painel A. Empresa e ano com grandes conflitos de agência

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_{21} Indep_{it} + \gamma_{22} Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum \gamma_k \text{Controles}_{it} + \sum \gamma_i \text{Empresa}_i + \sum \gamma_t \text{Ano}_t + \varepsilon_{it}$$

Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	-0,984*	0,057
Indep	-	-1,084**	0,039
Expert×*Indep*	-	-1,738***	0,000
$\sum \gamma_k \text{Controles}_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i \text{Empresa}_i$	Incluído		
$\sum \gamma_t \text{Ano}_t$	Incluído		
N	298		
Cox and Snell	30%		
Nagelkerke	43%		
P-value Hosmer-Lemeshow	0,329		
Curva ROC	81%		

Nota: Esta tabela mostra a estimativa logística de CC sobre a interação de expertise financeira do comitê de auditoria com sua independência (*Expert* × *Indep*) em duas subamostras: empresas com grandes conflitos de agência versus empresas com pequenos conflitos de agências.

Definição de variáveis: *CC* é uma variável binária codificada para que as empresas recebam uma carta comentário da SEO; *Expert* indica a porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa; *Indep* é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa. Os conflitos de agência são calculados pela agregação de cinco variáveis binárias: dualidade do CEO, poucos diretores independentes, altos detentores de blocos externos, narcisismo do CEO e qualidade da governança corporativa. Os controles refletem as variáveis de controle conforme definido no Quadro 1.

p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

CC BY

A influência da compressão da carga de trabalho dos responsáveis pelo escrutínio regulatório

De acordo com a teoria das pistas heurísticas da psicologia (Bazerman, 2017), sob compressão de carga de trabalho, os revisores regulatórios são mais propensos a explorar pistas heurísticas para concluir de forma mais rápida e eficiente se a auditoria é de alta qualidade. Nessa situação, os revisores regulatórios provavelmente confiam na independência dos comitês de auditoria como um determinante significativo dos relatórios financeiros. Portanto, consistente com os argumentos apresentados em apoio à terceira hipótese, é esperado que o impacto da moderação da independência do comitê de auditoria na relação entre sua expertise financeira e o escrutínio regulatório seja mais forte (mais fraco) sob as maiores (menores) compressões de carga de trabalho dos revisores regulatórios. Para fornecer evidências empíricas sobre essa questão, a amostra deste estudo é categorizada em dois grupos de empresas (empresa-ano): (1) empresas com Esfand — o último mês do calendário iraniano — final do ano fiscal (ou seja, alta amostra de pressão na carga de trabalho); e (2) empresas com final de ano fiscal não Esfand (ou seja, baixa amostra de pressão na carga de trabalho). Em seguida, O Modelo de Teste é re-estimado.

A Tabela 7 relata os resultados. O painel A (B) exibe o impacto da moderação da independência do comitê de auditoria no vínculo entre a CC e a expertise financeira para as empresas que têm um Esfand (um não-Esfand) no final do ano fiscal – ou seja, amostra de pressão de carga de trabalho alta (baixa). Conforme mostrado nos planos, os coeficientes em "*Expert* × *Indep*" são significativos em ambos os painéis. No entanto, o coeficiente no Painel A (-1,936) é significativamente mais forte do que o equivalente no Painel B (-1,154). A este respeito, o teste não tabulado também revela um p-valor significativo no teste Z a 5%. Isso sugere que o efeito de moderação da independência do comitê de auditoria na relação entre a experiência financeira do comitê e o escrutínio regulatório é mais forte sob uma maior compressão da carga de trabalho dos responsáveis por essa prática.

Tabela 7. O efeito da moderação da independência do comitê de auditoria sob alta versus baixa compressão da carga de trabalho dos responsáveis pelo escrutínio regulatório

Painel A. empresas com Esfand no final do ano fiscal

$$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma 21\ Indep_{it} + \gamma 22\ Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum_{\gamma k} \text{Controles}_{it} + \sum_{\gamma i} \text{Empresa}_i + \sum \gamma t \text{Ano}_t + \varepsilon_{it}$$

Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	1,466***	0,000
Indep	-	-1,455***	0,000
Expert×*Indep*	-	-1,936***	0,000
$\sum \gamma_k \text{Controles}_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i \text{Empresa}_i$	Incluído		

continua

Tabela 7. O efeito da moderação da independência do comitê de auditoria sob alta versus baixa compressão da carga de trabalho dos responsáveis pelo escrutínio regulatório conclusão

$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma 21\ Indep_{it} + \gamma 22\ Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum_{\gamma k}\text{Controles}_{it} + \sum_{\gamma i}\text{Empresa}_i + \sum \gamma t\text{Ano}_t + \varepsilon_{it}$			
Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
$\sum \gamma_t \text{Ano}_t$	Incluído		
N	432		
Cox and Snell	36%		
Nagelkerke	51%		
P-valor Hosmer-Lemeshow	0,593		
Curva ROC	87%		

Painel B. Empresas com final de ano fiscal não Esfand

$CC_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Expert_{it} + \gamma_{21} Indep_{it} + \gamma_{22} Expert_{it} \times Indep_{it} + \sum \gamma_k Controles_{it} + \sum \gamma_i Empresa_i + \sum \gamma_t Ano_t + \varepsilon_{it}$			
Variáveis Independentes	Exp.	Coef.	p-valor
Expert	?	0,983**	0,024
Indep	-	-1,468**	0,038
Expert×*Indep*	-	-1,154***	0,008
$\sum \gamma_k \text{Controles}_{it}$	Incluído		
Constante	Incluído		
$\sum \gamma_i \text{Empresa}_i$	Incluído		
$\sum \gamma_t \text{Ano}_t$	Incluído		
N	189		
Cox and Snell	30%		
Nagelkerke	43%		
P-value Hosmer-Lemeshow	0,303		
Curva ROC	80%		

Nota: Esta tabela apresenta a estimativa logística de CL sobre a interação de expertise financeira do comitê de auditoria com sua independência (*Expert* × *Indep*) em duas subamostras: empresas com Esfand no final do ano fiscal versus empresas com não Esfand no final do ano fiscal.

Definição de variáveis: *CL* é uma variável binária codificada para que as empresas recebam uma carta de comentário de SEO; *Expert* indica a porcentagem de membros especialistas financeiros no comitê de auditoria da empresa; *Indep* é o percentual de membros independentes no comitê de auditoria da empresa. A compressão da carga de trabalho é operacionalizada por empresas com um Esfand - o último mês do calendário iraniano - final do ano fiscal (ou seja, amostra de alta pressão de carga de trabalho). Os controles refletem as variáveis de controle conforme definido no Quadro 1.

p-valor: ***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1.

CONCLUSÕES

Pesquisas anteriores oferecem evidências mistas sobre como a expertise financeira afeta o processo de evidenciação de relatórios corporativos e, portanto, o escrutínio regulatório. Este artigo sugere que a independência dos comitês de auditoria tem um papel moderador na associação da expertise financeira com o escrutínio regulatório. Especificamente, o artigo mostra que a expertise financeira do comitê de auditoria pode aumentar (diminuir) o escrutínio regulatório quando ela é baixa (alta). Além disso, descobertas complementares mostram que esse efeito interativo é mais forte quando há maior conflito de agência e maior compressão de carga de trabalho dos responsáveis por tal escrutínio. Coletivamente, os resultados sugerem que, em primeiro lugar, a expertise financeira e a independência dos comitês de auditoria devem ser analisadas em conjunto, pois a independência modera os benefícios da expertise. Em segundo lugar, a consideração da pressão de carga de trabalho dos reguladores e dos conflitos de agência são essenciais nesta análise. As descobertas apresentadas aqui podem ser úteis para as diversas partes envolvidas nos mercados de capitais. Por exemplo, acionistas e membros dos conselhos de administração podem reduzir custos regulatórios concentrando-se na composição e nas atribuições dos comitês de auditoria, ou seja, expertise financeira e independência, pois esses fatores têm impacto nos relatórios corporativos e no escrutínio regulatório.

No entanto, nosso estudo enfrenta limitações importantes. Em primeiro lugar, a amostra desta pesquisa é homogênea e se concentra em somente um mercado de capitais. Embora este seja comparável à maioria dos grandes mercados de capitais em desenvolvimento, não é possível fazer generalização de nossos resultados para todos os mercados em desenvolvimento. Em segundo lugar, a CC não reflete todos os riscos do escrutínio regulatório. Assim, é necessário que o leitor considere e use os resultados apresentados aqui com cautela.

REFERÊNCIAS

Adams, T., & Neururer, T. (2020). Shareholder activism and changes in audit committee composition. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3239994

Alderman, J., & Jollineau, S. J. (2020). Can audit committee expertise increase external auditors' litigation risk? The moderating effect of audit committee independence. *Contemporary Accounting Research*, *37*(2), 717-740. doi.org/10.1111/1911-3846.12549

Al-Hadrami, A., Rafiki, A., & Sarea, A. (2020). The impact of an audit committee's independence and competence on investment decision: A study in Bahrain. *Asian Journal of Accounting Research*. *5*(2), 299-313. doi.org/10.1108/AJAR-02-2020-0008

Areneke, G., Yusuf, F., & Kimani, D. (2019). Anglo-American governance adoption in non-Anglo-American settings. *Managerial Auditing Journal*, *34*(4), 486-514. doi:10.1108/maj-12-2017-1733

Bala, H., Amran, N. A., & Shaari, H. (2019). Audit committee attributes and cosmetic accounting in Nigeria. *Managerial Auditing Journal*, *35*(2), 177-206. doi:10.1108/maj-06-2018-1897

Ballestero, R., & Schmidt, J. J. (2019). Does auditor involvement expedite SEC comment letter resolution? *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3350730

Bazerman, M. H. (2017). Judgment and decision-making. In R. Biswas-Diener, & E. Diener (Eds.), *Noba textbook series: Psychology*. Champaign, USA: DEF Publishers.

Bédard, J., & Paquette, S. M. (2021). Audit committee financial expertise, litigation risk, and auditor-provided tax services. *Accounting Perspectives*, *20*(1), 7-48. doi: 10.1111/1911-3838.12236

Bilal, Chen, S., & Komal, B. (2018). Audit committee financial expertise and earnings quality: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, *84*, 253-270. doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.048

Bills, K. L., Cating, R., Lin, C., & Seidel, T. A. (2020). The spillover effect of SEC comment letters through audit firms. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3349191

Broye, G., & Johannes, P. (2021). Determinants of audit committee effectiveness: Reviewing a decade of empirical research. *Accounting Auditing Control*, *27*(1), 51-109. doi: 10.3917/cca.271.0051

Burks, J. J., Randolph, D. W., & Seida, J. A. (2019). Modeling and interpreting regressions with interactions. *Journal of Accounting Literature*, *42*, 61-79. doi: 10.1016/j.acclit.2018.08.001

Canela, M. Á., Alegre, I., & Ibarra, A. (2019). *Quantitative Methods for Management*. New York, USA: Springer International Publishing

Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Ye, Z. (2011). Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *30*(3), 1-31. doi: 10.2308/ajpt-10112

Cassell, C. A., Cunningham, L. M., & Lisic, L. L. (2019). The readability of company responses to SEC comment letters and SEC 10-K filing review outcomes. *Review of Accounting Studies*, *24*(4), 1252-1276. doi:10.1007/s11142-019-09507-x

Cassell, C. A., Dreher, L. M. & Myers, L. A. (2013). Reviewing the SEC's review process: 10-K comment letters and the cost of remediation. *The Accounting Review*, *88*(6), 1875-1908. doi.org/10.2308/accr-50538

Chy, M., & Hope, O.-K. (2021). Real effects of auditor conservatism. *Review of Accounting Studies*, *26*(2), 730-771. doi:10.1007/s11142-020-09568-3

Cunningham, L. M., Johnson, B. A., Johnson, E. S., & Lisic, L. L. (2020). The switch up: An examination of changes in earnings management after receiving SEC comment letters. *Contemporary Accounting Research*, *37*(2), 917-944. doi:10.1111/1911-3846.12546V

Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *Accounting Review*, *70*(2), 193-225. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/248303

DeFond, M. L., & Hung, M. (2003). An empirical analysis of analysts' cash flow forecasts. *Journal of Accounting and Economics*, *35*(1), 73-100. doi: 10.1016/S0165-4101(02)00098-8

DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, *58*(2-3), 275-326. Doi: 10.1016/j.jacceco.2014.09.002

Duro, M., Heese, J., & Ormazabal, G. (2019). The effect of enforcement transparency: Evidence from SEC comment-letter reviews. *Review of Accounting Studies*, *24*(3), 780-823. doi:10.1007/s11142-019-09503-1

Gow, I. D., Larcker, D. F., & Reiss, P. C. (2016). Causal inference in accounting research. *Journal of Accounting Research*, *54*(2), 477-523. doi:10.1111/1475-679x.12116

Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. doi: 10.1007/s00180-012-0317-1

Hesarzadeh, R., & Rajabalizadeh, J. (2020). Does securities commission oversight reduce the complexity of financial reporting? *Revista de Contabilidad*, *23*(1), 1-17. doi:10.6018/rcsar.389791

Judd, J. S., Olsen, K. J., & Stekelberg, J. (2017). How do auditors respond to CEO narcissism? Evidence from external audit fees. *Accounting Horizons*, *31*(4), 33-52. doi:10.2308/acch-51810

Kronenberger, S., Kronenberger, S., & Ye, M. (2020). Audit committee independence and auditor-manager disputes. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3671569

Kubic, M., & Toynbee, S. (2021). Regulator continuity and decision-making quality: Evidence from SEC comment letters. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3802115

Lee, J., & Park, J. (2019). The impact of audit committee financial expertise on management discussion and analysis (MD&A) tone. *European Accounting Review*, *28*(1), 129-150. doi.org/10.1080/09638180.2018.1447387

Lewis, A. (2008). *The Cambridge handbook of psychology and economic behaviour*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Liu, X., Lobo, G. J., & Yu, H. (2020). Is audit committee equity compensation related to audit fees? *Contemporary Accounting Research*. *38*(1), 740-769. doi:10.1111/1911-3846.12632

Malik, M. (2014). Audit committee composition and effectiveness: a review of post-SOX literature. *Journal of Management Control*, *25*(2), 81-117. doi: 10.1007/s00187-014-0188-4

Piot, C., & Janin, R. (2007). External auditors, audit committees and earnings management in France. *European Accounting Review*, *16*(2), 429-454.¶ doi.org/10.1080/09638180701391030

Sarbanes-Oxley Act of 2002. (2002, July 24). Public Law 107-204, 107th Congress, 2d Session. Recuperado de https://www.soxlaw.com/

Securities and Exchange Organization. (2013). *Guidelines on internal controls*. Recuperado de http://en.seo.ir/

Shipman, J. E., Swanquist, Q. T., & Whited, R. L. (2017). Propensity score matching in accounting research. *The Accounting Review*, *92*(1), 213-244. doi:10.2308/accr-51449

Shroff, N. (2020). Real effects of PCAOB international inspections. *The Accounting Review*, *95*(5), 399-433. doi:10.2308/accr-52635

Tehran Stock Exchange. (2017). *Iran's capital market*. Recuperado de http://tse.ir/cms/Portals/0/int/Guide%20to%20investe%20in%20TSE1_1.pdf

Yang, S. (2020). Comment letters on annual reports: Evidence from an emerging market. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3669701

Yao, Y., & Xue, S. (2019). Comment letters and internal control opinion shopping. *China Journal of Accounting Studies*, *7*(2), 214-244. doi.org/10.1080/21697213.2019.1676066

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Reza Hesarzadeh trabalhou na conceituação e abordagem teórico-metodológica, bem como na revisão teórica, coleta de dados, análise dos dados e revisão final do manuscrito. Ameneh Bazrafshan trabalhou na revisão teórica, coleta de dados, redação e revisão final. Saher Aqel trabalhou na revisão teórica.

ARTIGOS

Submetido 08-02-2021. Aprovado 06-12-2021
Avaliado pelo sistema double blind review. Editor Associado convidado: Alexandre Reis Graeml
Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220602

TEMAS DE DESTAQUE NA PESQUISA EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: EVIDÊNCIAS DE ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E ANÁLISE DE CONTEÚDO

Featured topics in research on digital transformation: Evidence from a bibliometric study and content analysis

Temas destacados en la investigación sobre transformación digital: Evidencia del estudio bibliométrico y análisis de contenido

Ana Lucia Figueiredo Facin[1] | affacin@gmail.com | ORCID: 0000-0003-0379-4574
Ana Paula Franco Paes Leme Barbosa[2] | aleme@usp.br | ORCID: 0000-0003-1474-8872
Cristiane Matsumoto[2] | cristiane_mat@hotmail.com | ORCID: 0000-0002-1888-7311
Ana Flavia Safady da Gama Cruz[3] | afsg.cruz@unesp.br | ORCID: 0000-0002-3766-0147
Mario Sergio Salerno[2] | msalerno@usp.br | ORCID: 0000-0002-2025-2534

[1]Universidade Estadual Paulista, Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, Guaratinguetá, SP, Brasil
[2]Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, SP, Brasil
[3]Universidade Estadual Paulista, Departamento de Engenharia de Produção, Itapeva, SP, Brasil

RESUMO

A transformação digital (TD) desponta na discussão sobre tendências em diversas indústrias, principalmente na criação de valor por meio da inovação de produtos, serviços e na forma de negociá-los. A TD apresenta novos desafios às organizações e, para identificar os principais, esta pesquisa visa responder: Qual é a estrutura da literatura sobre TD e quais temas ganharam destaque nos últimos cinco anos? A pesquisa foi conduzida por meio de revisão sistemática da literatura com: estudo bibliométrico e análise do conteúdo. O estudo bibliométrico destacou as seguintes discussões: renovação estratégica em meio à TD; implementação de tecnologias na Indústria 4.0; digitalização para habilitar ofertas de servitização; TD como impulsionador de inovação nos modelos de negócios; gestão da inovação digital; e TD alterando a experiência dos consumidores. As análises podem ser úteis para apontar caminhos para novas pesquisas e para ressaltar questões importantes para tomadores de decisões em empresas que desejam usufruir dos benefícios da TD.

Palavras-chave: transformação digital, plataformas digitais, inovação digital, digitalização, revisão sistemática.

ABSTRACT

Digital transformation (DT) arises in debates about trends in various industries, mainly in value creation through the innovation of products and services and how they are negotiated. DT poses new challenges to organizations, which this research aims to identify by answering: What is the structure of the literature on DT, and what themes have gained prominence in the last five years? This research conducted a systematic literature review with bibliometric analysis and content analysis. The bibliometric analysis highlighted the following discussions: strategic renewal amid DT; implementation of technologies in Industry 4.0; digitization to enable servitization; DT as an engine of innovation in business models; digital innovation management; and DT to change the consumer experience. The analyses point out avenues for further research and raise important questions for decision-makers in companies that want to reap the benefits of DT.

Keywords: *digital transformation, digital platforms, digital innovation, digitization, systematic review.*

RESUMEN

La transformación digital (TD) surge en debates sobre tendencias en diversas industrias, principalmente en la creación de valor a través de la innovación de productos, servicios y en la forma de negociarlos. La TD plantea nuevos desafíos a las organizaciones y, para identificar los principales, esta investigación se propone responder: ¿Cuál es la estructura de la literatura sobre TD y qué temas han ganado protagonismo en los últimos cinco años? Esta investigación se valió de una revisión sistemática de la literatura con estudio bibliométrico y análisis de contenido. El estudio bibliométrico destacó las siguientes discusiones: renovación estratégica en medio de la TD; implementación de tecnologías en la Industria 4.0; digitalización para habilitar la servitización; TD como motor de innovación en modelos de negocio; gestión de innovación digital; y TD para cambiar la experiencia del consumidor. Los análisis pueden servir para señalar caminos de nuevas investigaciones, y para poner de relieve cuestiones importantes para tomadores de decisiones de empresas que quieran aprovechar beneficios de la TD.

Palabras clave: *transformación digital, plataformas digitales, innovación digital, digitalización, revisión sistemática.*

INTRODUÇÃO

Recentemente, o tema da transformação digital (TD) tem despontado como um tópico relevante na discussão sobre novas tendências em diversas indústrias e modelos de negócios, com destaque para os benefícios associados a melhoria do desempenho das operações existentes e também para a criação de valor por meio da inovação de produtos, serviços e na forma de negociá-los. Diversos setores e empresas de todos os tamanhos argumentam estarem em processo de TD (Peter, Kraft, & Lindeque, 2020), assim como empresas iniciantes ou estabelecidas de segmentos tradicionais da indústria estão repensando como competir na economia digital (Sebastian et al., 2017), reformatando suas capacidades e prioridades para inovar (Svahn, Mathiassen, & Lindgren, 2017), e progredindo na construção de suas estruturas e estratégias digitais (Hess, Matt, Benlian, & Wiesböck, 2016; Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2017).

Apesar desse crescimento no interesse pela temática da TD, é importante esclarecer que estudos sobre o papel estratégico da Tecnologia da Informação (TI) para a transformação da organização são assunto que vem sendo debatido há algumas décadas (Henderson & Venkatraman,1990). Mesmo assim, o tema da TD está presente em pesquisas recentes e no vocabulário empresarial. É necessário, portanto, evidenciar diferenças e semelhanças entre as pesquisas em TD e as pesquisas em TI (Brocke, Schmid, Simons, & Safrudin, 2020; Wessel, Baiyere, Ologeanu-Taddei, Cha, & Blegind-Jensen, 2021), para efetivamente destacar as novidades e necessidades de pesquisas futuras. Enquanto pesquisas recentes avançaram nessa diferenciação (Wessel et al., 2021), outro passo está em explorar as pesquisas recentes sob a nomenclatura de TD para compreender a estrutura da área e temas que vêm recebendo maior interesse, ao que esse trabalho se propõe.

Lanzolla et al. (2020) reforçam que a novidade da TD é a recente explosão na adoção de tecnologias digitais em todos os tipos de organizações, trazendo o tema da digitalização para a vanguarda das questões sobre estratégia, organização e gestão, isso porque as organizações estão usando a digitalização de modo mais abrangente para reinventar seus produtos, processos e cadeias de valor e para entrar em novos mercados. Apesar das críticas que clamam que a TD é apenas uma palavra da moda, para Klein (2020), o que tem ocorrido nos últimos dois ou três anos trata-se de uma experiência de digitalização, muito mais abrangente do que já se viu antes, que transforma processos de negócios, modelos de negócios, relações com clientes e operações, e leva a mudanças destrutivas do *status quo* em todas as estruturas de negócios (Klein, 2020). Recentemente, Wessel et al. (2021) sugerem avançar para além do foco dominante da dimensão da estratégia na análise das diferenças entre TD e TI. Eles evidenciam diferenças entre TD e TI destacando que as atividades de TD alavancam a tecnologia digital ao (re)definirem a proposta de valor de uma organização, enquanto as atividades de transformação organizacional habilitadas por TI alavancam a tecnologia digital no suporte à proposição de valor. E ainda destacam que a TD envolve uma nova identidade organizacional em comparação com a transformação organizacional habilitada por TI que aprimora uma identidade organizacional existente.

A TD tem atraído a atenção de publicações científicas tanto nos campos da Ciência da Computação como nos de Gestão e Negócios, tais como gestão estratégica, teoria organizacional, ética nos negócios e empreendedorismo (Bailey, Faraj, Hinds, Krogh, & Leonardi, 2019). A literatura sobre TD apresenta um conjunto robusto de estudos dedicados a discutir os avanços das tecnologias digitais, assim como os benefícios e os desafios associados a cada tipo de tecnologia (Vial, 2019; Wiesböck & Hess, 2020), e ainda algumas categorias de sua aplicação – processos operacionais, engajamento e experiência do cliente e inovação nos modelos de negócios (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013; Wiesböck & Hess, 2020).

Levando em conta o cenário apresentado, no qual a TD tem se mostrado relevante para a teoria e para a prática, e onde as tecnologias emergentes mais recentes "apresentam novos e significativos desafios à ciência da organização" (Bailey et al., 2019, p. 642), devido a: (i) sua "inteligência" (capacidade de aprender continuamente) – que supera o desempenho humano em funções qualificadas; (ii) seus recursos de análise – que têm provocado mudanças nos processos e modelos de negócios das organizações; (iii) possibilidade de novas abordagens para inovação e colaboração dentro de e entre organizações; e (iv) rápida difusão e adoção de tecnologia (principalmente se levarmos em conta a sua adoção/implantação acelerada em diversos setores, a partir de contexto vivenciado com a pandemia da Covid-19, que ocasionou uma grande restrição de circulação social), esta pesquisa visa responder à seguinte questão: Qual é a estrutura da literatura sobre TD e quais temas ganharam destaque nos últimos cinco anos? O objetivo do trabalho é levantar e apresentar temas discutidos recentemente e sugestões de pesquisa futura, identificados por meio de técnicas de análise bibliométrica.

Os estudos bibliométricos presentes na amostra de artigos analisados em nosso estudo (Holand, Svadberg, & Breunig, 2019; Dhamija, Bedi, & Gupta, 2020; Seyedghorban, Tahernejad, Meriton, & Graham, 2020) ajudam a esclarecer aspectos bem específicos examinados na literatura da TD sobre a Indústria 4.0 e da digitalização das cadeias de suprimentos, porém esses estudos dedicaram menor atenção à evidência empírica obtida por meio de análise bibliométrica (por exemplo, citação/cocitação, e *clusters*) para entender a estrutura da pesquisa recente em TD, as temáticas de destaque e oportunidades para futuras pesquisas.

A próxima seção faz uma breve descrição das características das tecnologias digitais e os principais conceitos atrelados à TD. Em seguida, é apresentada a metodologia de pesquisa descrevendo a primeira etapa de análise bibliométrica e a segunda etapa de análise de conteúdo das principais referências destacadas na primeira etapa. Também são apresentados os critérios para obtenção da amostra de artigos que foram analisados. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, seguidos das conclusões deste estudo.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CONCEITOS

A discussão da TD é centrada em tecnologias digitais, que podem ser aplicadas individualmente ou combinadas com outras tecnologias, em diversos tipos de processos, operações e propósitos. Essa amplitude de aplicabilidade pode ser explicada pelas características de digitalização,

 CC BY

automação, comunicação e conectividade das tecnologias digitais (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song, 2017), abrindo oportunidades de ganhos para diversas indústrias e setores.

Essas habilidades das tecnologias digitais não são particularmente novas para as organizações, uma vez que várias delas, como computadores, internet e sistemas móveis, vêm agregando essas competências nas firmas ao longo dos anos (Korhonen, 2016). Segundo Korhonen (2016), algumas dessas tecnologias foram centrais para causar disrupções no contexto e no tempo em que foram introduzidas, elevando a digitalização a novos níveis institucionais, e algumas delas alteraram a maneira de trabalhar e de se organizar ou permitiram explorar novos modelos de negócios.

A evolução das tecnologias digitais vem aumentando as fronteiras nas competências tradicionalmente conhecidas, agregando também outras características e capacitações, principalmente relacionadas à 'inteligência' e habilidades cognitivas. Novas tecnologias digitais e técnicas avançadas vêm permitindo um relevante aperfeiçoamento na análise de dados não estruturados (e.g., textos em mídias sociais, vídeo e imagens), por meio do reconhecimento de fala e processamento de linguagem natural, ampliando o escopo da análise de dados tradicionalmente conhecida e aplicada em organizações (e.g., *business intelligence*). A utilização dessas técnicas e tecnologias em processos pode resultar em ganhos operacionais por meio de melhorias na otimização, eficiência e transparência (Manyika et al., 2011). Além disso, diversos tipos de processos de tomada de decisão podem ser mais centralizados em dados (LaValle, Lesser, Shockley, Hopkins, & Kruschwitz, 2011), podendo, alguns deles, aumentar o grau de automatização da análise e tomada de decisões, contribuindo significativamente para a evolução de produtos e serviços autônomos e com autoaprendizado (International Data Corporation [IDC], 2020).

Outras tecnologias digitais, como *cloud computing* e internet das coisas (IoT), são mais conhecidas e difundidas nas organizações, e foram introduzidas como iniciativas isoladas (com baixa combinação entre elas), proporcionando, de uma forma geral, mudanças incrementais (IDC, 2020; Sebastian et al., 2017). A sua difusão pavimentou a jornada para aumentar a base digital tecnológica das empresas. Os sistemas IoT e plataformas em nuvem permitiram, por exemplo, aprimorar a conectividade (entre objetos e consumidores) e uma coleta mais massiva de dados.

As plataformas digitais e sistemas baseados em nuvem, assim como outras tecnologias digitais (como *softwares* de código aberto), possuem características relacionadas ao grau de abertura e flexibilidade das arquiteturas de solução e modelos de negócios que facilitam e permitem a integração de mais tecnologias e parceiros, para construir e complementar ofertas (produtos, tecnologias ou serviços) (Nambisan, Wright, & Feldman, 2019). Isso aumentou o escopo de parceiros nos ecossistemas em que as organizações estão inseridas, e vem permitindo maior interação e colaboração (Nambisan et al., 2017), trazendo novos desafios gerenciais, tais como: definição dos parceiros, convergência das contribuições de cada parte (recursos, competências), novas ameaças (por exemplo, governança e segurança de TI) (Nambisan et al., 2019).

Essas características das tecnologias digitais estão diretamente relacionadas ao tema da TD, configurando-se mais como pilares de transformações que parecem desencadear mudanças

 CC BY

mais profundas e em diversos níveis de análise, tais como em modelos de negócios, processos organizacionais, estruturas, estratégia e cultura (Hess et al., 2016; Singh & Hess, 2017). A literatura existente apresenta algumas definições (Quadro 1) que evidenciam esse caráter mais abrangente e complexo da TD. Para Rogers (2016), a TD envolve cinco domínios estratégicos em mutação na era digital, que são: consumidores, competidores, dados, inovação e valores. Entre as definições apresentadas no Quadro 1, a que integra quase todos esses domínios é a de Singh e Hess (2017).

Recentemente, Wessel et al. (2021) evidenciam as particularidades da TD em relação à discussão mais consolidada da transformação organizacional habilitada por TI. Para além da dimensão estratégica, eles abordam a diferenciação entre TD e TI em termos de (re)definição e de suporte à proposição de valor, respectivamente, bem como destacam que a TD envolve uma nova identidade organizacional e a TI contribui no aprimoramento da identidade existente. Apesar dos avanços em conceituar TD, ainda não está claro quais são os temas centrais das pesquisas dessa área e quais os temas que mais têm se destacado nos últimos cinco anos sob a nomenclatura de TD. Com esse entendimento, será possível não só compreender as pesquisas da área, mas também identificar oportunidades de integração com outras frentes de pesquisa.

Quadro 1. Definições da TD

Definição	Fonte
"relacionada às mudanças que as tecnologias digitais podem provocar no modelo de negócios de uma empresa, que resultam em produtos ou estruturas organizacionais alteradas ou na automação de processos "	Hess et al. (2016, p. 124)
"inclui a rede de atores, como empresas e clientes, em todos os segmentos da cadeia de valor agregado, e a aplicação de novas tecnologias [...] requer habilidades que envolvem a extração e troca de dados, bem como análise e conversão em informação útil. Essa informação deve ser usada para calcular e avaliar opções, a fim de permitir decisões e/ou dar início a atividades"	Schallmo e Williams (2017, p. 4)
"novas tecnologias digitais, como mídia social, acesso móvel, *analytics* ou dispositivos embarcados, para permitir importantes melhorias nos negócios, como aprimorar a experiência do cliente, otimizar operações ou criar novos modelos de negócios [...] expressa a abrangência das ações que precisam ser tomadas quando as organizações são confrontadas com essas novas tecnologias "	Singh e Hess (2017, p. 2)
"processo usado para reestruturar economias, instituições e sociedade em nível de sistema"	Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber e Schirgi (2019, p. 1144)
"processo onde tecnologias digitais desempenham um papel central na criação e no reforço às disrupções"	Vial (2019, p. 118)
"um processo contínuo de renovação estratégica que utiliza avanços nas tecnologias digitais para criar recursos que atualizam ou substituem o modelo de negócios, a abordagem de colaboração e a cultura de uma organização."	Warner e Wäger (2019, p. 344)
"um processo de aprendizado que requer a integração de tecnologia, negócios e estratégias de aprendizado em organizações orientadas ao empreendedorismo"	North, Aramburu e Lorenzo (2020, p. 245)

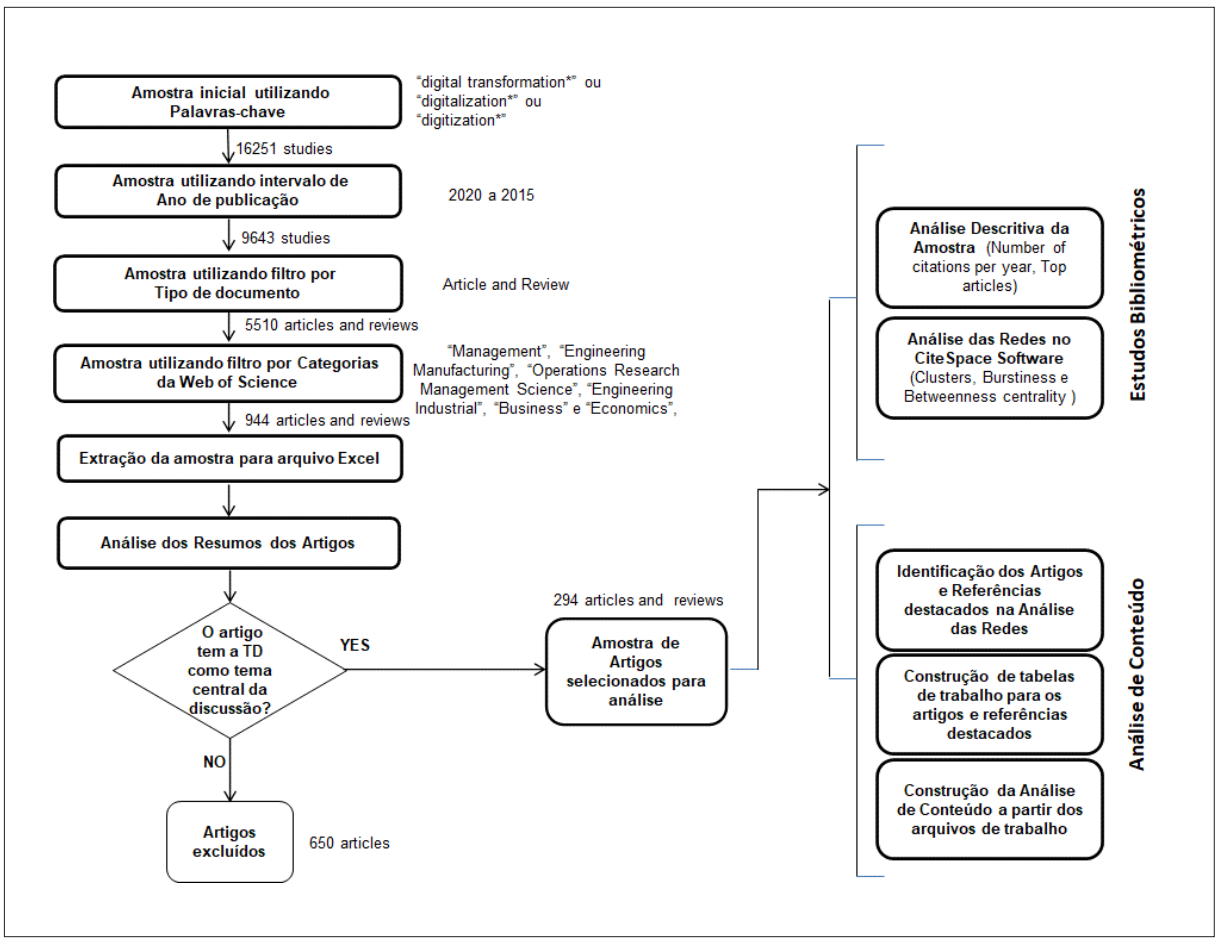
Fonte: Elaborado pelos autores.

 CC BY

METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste trabalho, a pesquisa foi conduzida a partir de uma revisão sistemática da literatura realizada em duas etapas: (i) estudo bibliométrico para identificação e seleção dos principais referenciais teóricos sobre o tema da TD por meio de análise quantitativa de uma amostra de publicações e citações; (ii) análise do conteúdo dos principais referenciais bibliográficos, selecionados a partir do estudo realizado na primeira etapa (Figura 1).

Figura 1. Apresentação do processo de revisão sistemática



Fonte: Elaborada pelos autores.

A combinação dessas duas abordagens vem sendo empregada para identificar temas e tendências emergentes considerando os temas e campos mais discutidos, e também algumas lacunas que podem existir na literatura (Agostini & Nosella, 2019; Gomes, Facin, Salerno, & Ikenami, 2018). A justificativa para o uso da análise bibliométrica dá-se pela capacidade de a análise de citações identificar trabalhos científicos importantes, bem como suas inter-relações (Chai & Xiao, 2012; Chen, 2006).

Amostra

A base de dados da ferramenta *Web of Science da Clarivate Analytics* foi escolhida para geração da amostra para análise. Essa ferramenta permite a extração de um conjunto de metadados, tais como resumos, autores, instituições, quantidade de citações, referências citadas, fator de impacto da revista, entre outros, que são essenciais para a realização de uma análise bibliométrica.

Na *Web of Science*, foi utilizado o critério de busca pelos seguintes tópicos: "*digital transformation**" ou "*digitalization**" ou "*digitization**". Dessa busca, resultaram 16.251 trabalhos. A partir dessa amostra inicial, foram utilizados alguns filtros para refinar os resultados, como descrito a seguir.

Para o "Ano de publicação" de 2020 a 2015, restaram 9.643 trabalhos. Para o "Tipo de documento", foram considerados os filtros "*Article*" e "*Review*", uma vez que esse tipo de documento passa por avaliação por pares e tem o conjunto mais completo de metadados na base da *Web of Science*. Após esse refinamento, a amostra ficou com 5.510 artigos.

Em seguida, entre as 100 primeiras "Categorias da *Web of Science*", optou-se por utilizar "*Management*", "*Engineering Manufacturing*", "*Operations Research Management Science*", "*Engineering Industrial*", "*Business*" e "*Economics*", que são categorias de interesse deste estudo bibliométrico relacionadas às discussões sobre a TD, e sua conexão com a gestão de operações, a Indústria 4.0., os modelos de negócios e a economia. Com mais esse refinamento, a amostra ficou com 944 artigos.

Para os 944 artigos, foi, então, realizada a leitura de todos os resumos, sendo alguns artigos excluídos após análise. Como critério para exclusão, foi considerado o fato de que determinados artigos, apesar de conterem os tópicos utilizados na busca, não tratavam da TD como tema central, mas apenas mencionaram esse tópico no corpo do artigo, sem fazer parte de seu referencial teórico. Após a leitura dos resumos, 650 artigos foram excluídos, ficando a amostra final com 294 artigos, publicados entre os anos de 2015 e 2020.

Com a amostra definida, foi realizada a geração do arquivo de exportação com todos os metadados disponíveis na base de dados da *Web of Science* para os 294 artigos, para ser importado e utilizado no software *CiteSpace* (Chen, 2006).

Procedimentos para a análise de conteúdo

A análise de conteúdo seguiu um processo estruturado, adaptado de Pashaei e Olhager (2015). Partindo da leitura dos artigos que se destacaram na análise bibliométrica (Análises de *clusters*, *Burstiness* e *Betweenness centrality*), foram construídos alguns arquivos de trabalho para sumarizar, organizar, e analisar as informações, incluindo autores, temas, ano de publicação, objetivos da pesquisa, métodos de pesquisa, principais implicações para a teoria, principais implicações para a prática, oportunidades para futuras pesquisas e os *clusters*. Por exemplo, a análise de *clusters* permitiu a identificação de quais temas de pesquisa e quais pesquisadores poderiam ser associados com as linhas de pesquisa mais maduras e também as emergentes. Com base nesses arquivos de trabalho, foi identificado

 CC BY

como os autores empregam o conceito da TD e a sua evolução. Adicionalmente, foi realizada uma busca sistemática por lacunas e oportunidades para futuras pesquisas. Usando esses arquivos de trabalho, foram destacadas as principais contribuições e as principais oportunidades de futuras pesquisas em cada *cluster*. Essas oportunidades foram pesquisadas para verificar se já teriam sido endereçadas por outros pesquisadores presentes na amostra de artigos selecionada. Esse processo sistemático possibilitou o mapeamento de algumas oportunidades para a pesquisa acadêmica.

RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

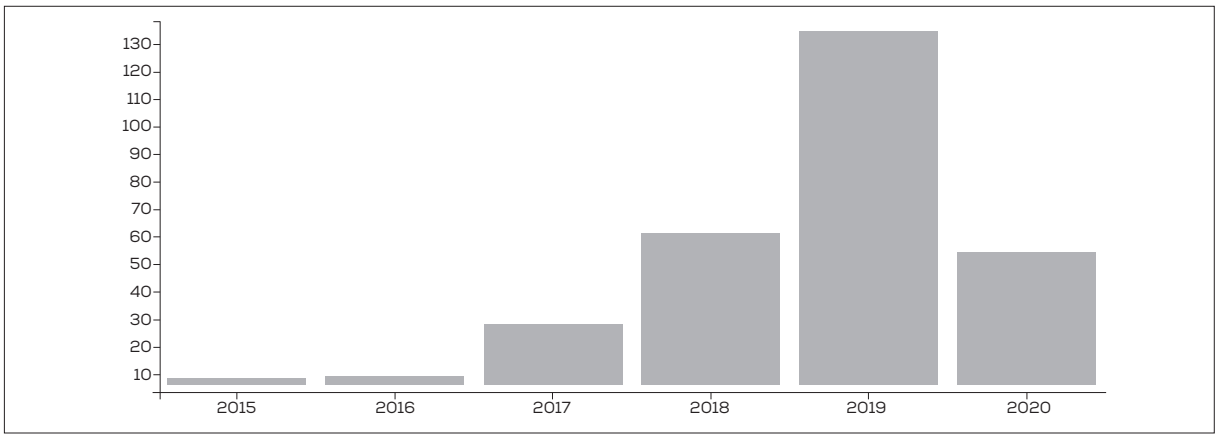
Nesta seção, são apresentados os resultados da análise quantitativa da amostra de 294 artigos, obtidos a partir da análise bibliométrica, e os resultados da análise de conteúdo dos artigos e suas respectivas referências que mais se destacaram na análise bibliométrica.

Análise quantitativa

Como um dos resultados da análise bibliométrica, é possível verificar a evolução da pesquisa (entre 2015 e 2020) sobre o tema estudado, considerando o número de publicações ao longo dos anos (Gráfico 1). O gráfico mostra uma tendência recente de grande crescimento do número de artigos que tratam do tema da TD sob essa terminologia (incluindo "*digitalization**" ou "*digitization**"), com um pico de 134 artigos da amostra publicados em 2019.

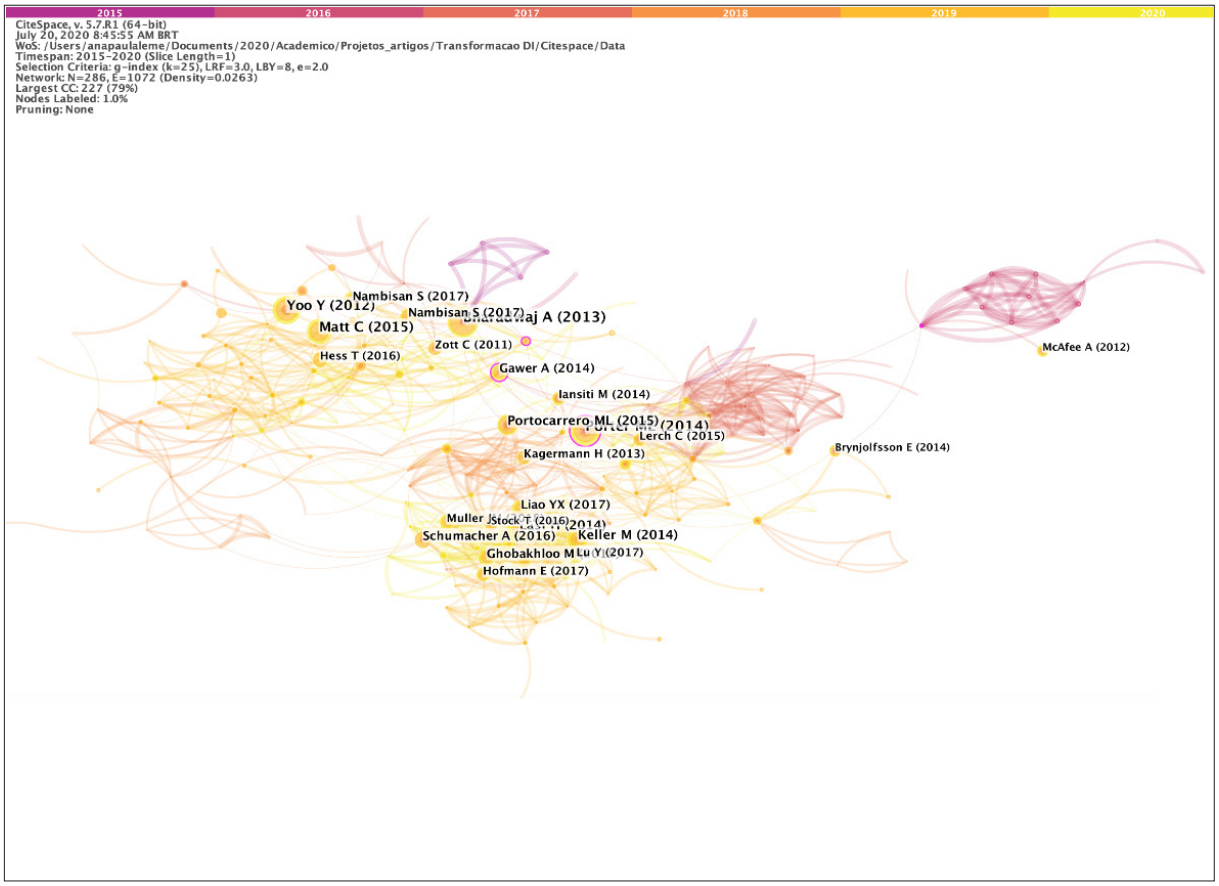
Com o auxílio do *software CiteSpace* (Chen, 2006), foi realizada a análise de cocitações (Figura 2). A rede apresentada na Figura 2 representa a evolução do tema, na qual cada ponto no gráfico representa um nó que é uma citação – aqueles nós identificados com o nome dos autores são as referências mais citadas na base de artigos analisada. As conexões entre os nós (linhas) são ligações de cocitação.

Gráfico 1. Número de publicações por ano da amostra



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 2. Rede de cocitações gerada no software *CiteSpace*

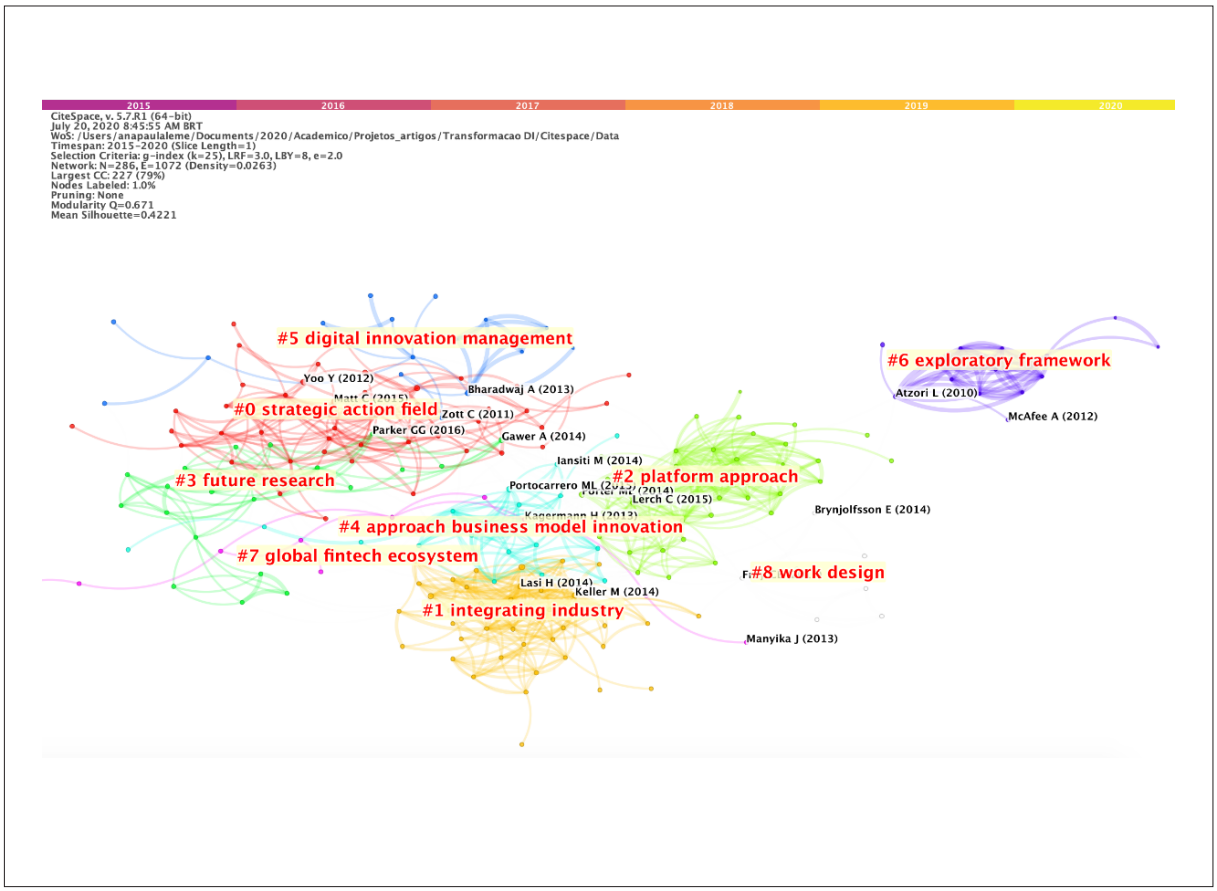


Fonte: Gerada no *software CiteSpace* (Chen, 2006).

Com o *software CiteSpace*, também é possível construir *clusters* a partir de um conjunto de citações, que são agrupamentos de trabalhos que tratam de um assunto sob determinado ponto de vista. A geração desses *clusters* é determinada pelos agrupamentos da rede de cocitações e pode receber uma nomenclatura a partir de termos utilizados no título, nas palavras-chave e no resumo dos artigos das referências que constituem o *cluster*. No *CiteSpace*, existem ferramentas que permitem a geração desses agrupamentos de maneira automática. Na Figura 3, está representado o resultado obtido na geração dos *clusters* para a amostra de 294 artigos e suas referências.

A função de geração de *clusters* do *CiteSpace* permite identificar um conjunto de referências cocitadas, o que pode eventualmente representar um tópico compartilhado ou mesmo uma linha de pesquisa. O algoritmo usado na geração dos *clusters* no *CiteSpace* não permite sobreposição de nós em diferentes *clusters*. Depois de executar o algoritmo de clusterização, o *CiteSpace* fornece visualização dos *clusters* encontrados, apresentando a modularidade da rede (Q) que "mede até que ponto uma rede pode ser decomposta em vários componentes ou módulos" (Chen, 2014, p. 32). *Clusters* distintos tendem a ter um valor "Q" próximo a 1, enquanto a modularidade abaixo de 0,30 significa que o algoritmo não conseguiu encontrar separação evidente entre os nós.

Figura 3. *Clusters* gerados para a amostra de 294 artigos e suas referências



Fonte: Gerada no *software CiteSpace* (Chen, 2006).

Análise de conteúdo

A seguir, é apresentada a análise de conteúdo dos *clusters* e respectivos artigos que se destacaram na análise de *cluster* efetuada na ferramenta *CiteSpace*.

O *Cluster* #0, chamado *Strategic action field* (Campo de ação estratégica), tem como principal tema a renovação estratégica em meio à TD. O *cluster* apresenta o campo de referências menos homogêneo (silhueta 0.69) e o maior tamanho (72 referências) em relação aos outros. A adoção de novas tecnologias digitais faz com que seja necessário reinventar a forma de gerenciamento da inovação e da estratégia dentro de uma empresa (Lichtenthaler, 2020; Nambisan et al., 2017). Os principais artigos da base desse *cluster* indicam essa renovação estratégica mediante o desenvolvimento de capacitações dinâmicas (Warner & Wäger, 2019). Também destacam o uso de plataformas digitais, examinando seu papel na proposta e criação de valor (Pousttchi & Gleiss, 2019), assim como no desempenho competitivo (Cenamor, Parida, & Wincent, 2019).

 CC BY

O *Cluster* #1, chamado *Integrating industry* (Integrando a indústria), refere-se a estudos que se concentram em como implementar tecnologias associadas à Indústria 4.0 (I4.0), também chamada de Fábrica do futuro. O *cluster* é formado por publicações homogêneas (silhueta 0.899) e apresenta trabalhos com as referências mais recentes (ano médio de 2016) em comparação com os outros *clusters*. As pesquisas nesse *cluster* propõem estruturas para a implementação da I4.0, sugerindo que uma estrutura de implementação deve ir além das questões de tecnologia para considerar uma estrutura holística que leve em conta questões organizacionais, estratégicas ou gerenciais (Pessot et al., 2020). Os estudos estão focados em empresas de manufatura, especialmente no gerenciamento da cadeia de suprimentos e logística (Garay-Rondero, Martinez-Flores, Smith, Morales, & Aldrette-Malacara, 2020; Ghadge, Kara, Moradlou, & Goswami, 2020). Os documentos com maior cobertura dentro do *cluster* são do *Journal of Manufacturing Technology Management*. As publicações também avaliam facilitadores e barreiras para a implementação da Indústria 4.0, como o gerenciamento orientado a dados e o capital humano, que são decisivos para a produtividade no contexto da tecnologia de automação (Camiña, Díaz-Chao, & Torrent-Sellens, 2020).

O *Cluster* #2, caracterizado pelo rótulo *Platform approach* (Abordagem de plataforma), agrupa estudos homogêneos (Silhueta 0.867) relacionados aos temas servitização e digitalização. Servitização refere-se, primordialmente, ao processo transformacional que visa o oferecimento de soluções integradas que podem envolver produtos e serviços, de modo que possam agregar valor à firma (Cenamor, Sjodin, & Parida, 2017; Coreynen, Matthyssens, & Bockhaven, 2017). Artigos desse *cluster* analisam como a digitalização pode habilitar e alterar processos e ofertas de servitização (Cenamor et al., 2017; Coreynen et al., 2017; Frank, Mendes, Ayala, & Ghezzi, 2019; Kohtamäki, Parida, Patel, & Gebauer, 2020), analisando os efeitos dessa relação em *performance* (Cenamor et al., 2017; Kharlamov & Parry, 2020; Kohtamäki et al., 2020; Martín-Peña, Sanchez-Lopez, & Diaz-Garrido, 2019), as capacitações necessárias (Coreynen et al., 2017; Lenka, Parida, & Wincent, 2017) e as tecnologias digitais mais aplicadas na servitização (Cenamor et al, 2017; Frank, Dalenogare, & Ayala, 2019). Além disso, esses estudos indicam que as tecnologias digitais ajudam nos processos relacionados à monitoração de produtos e serviços (Martín-Peña et al., 2019), possibilitam agregar serviços novos (como serviços personalizados a partir da informação captada) em ofertas existentes (Coreynen et al., 2017) e promovem mais inovação em serviços e modelos de negócio (Frank, Mendes et al., 2019), alterando radicalmente a relação com os consumidores (Coreynen et al., 2017), podendo, inclusive, adotar modelos de cocriação com consumidores (Lenka et al., 2017). Por fim, os estudos desse *cluster* constroem a interseção das temáticas de servitização e digitalização que até então eram discutidas em literaturas distintas (Coreynen et al, 2017).

O *Cluster* #3 rotulado como *Future research* (Pesquisa futura) apresenta estudos menos homogêneos em relação aos outros (Silhueta 0.759), e a média do ano de suas referências é 2015. Seu ponto principal de discussão é o papel da implementação da Indústria 4.0 nos modelos de negócios e no setor financeiro das empresas, principalmente as de manufatura. Os

 CC BY

artigos focais desse *cluster* (de 2018 a 2020) discutem como a adoção de diferentes tecnologias da I4.0 pode afetar, positiva ou negativamente, o desempenho industrial (Dalenogare, Benitez, Ayala, & Frank, 2018), o desenvolvimento econômico (Maresova et al., 2018) e os desafios gerenciais (Schneider, 2018) de uma empresa. Os artigos abordam também as pequenas e médias empresas (PMEs) e como a Indústria 4.0 afeta sua criação, captura e proposta de valor, considerando que diferentes formas de implementação trarão resultados diferentes tipos de inovação em cada um desses elementos (Müller, Buliga, & Voigt, 2018), e como as tecnologias digitais desencadeiam mudanças em seus processos comerciais (Garzoni, Turi, Secundo, & Vecchio, 2020).

O *Cluster* #4, nomeado *Approach business model innovation* (Abordagem da inovação no modelo de negócio), apresenta um conjunto de artigos que não são tão homogêneos quanto a maior parte dos demais *clusters* (Silhueta 0.838). Apesar de a temática de destaque ser modelo de negócio e tecnologias 4.0, há também artigos discutindo implementação (Lichtenthaler, 2020) e efeito das tecnologias 4.0 para além da discussão de modelos de negócio (Dalenogare et al., 2018; Kohtamäki et al., 2020). Schneider (2018), autor do artigo focal de maior cobertura desse *cluster*, realiza uma revisão de literatura e identifica seis áreas temáticas sobre os desafios da gestão da Indústria 4.0; o modelo de negócio é um deles. Assim, esse *cluster* apresenta uma discussão abrangente sobre desafios na gestão e efeitos da tecnologia 4.0, incluindo uma análise de desempenho das tecnologias (Dalenogare et al., 2018).

O *Cluster* #5, nomeado como *Digital innovation management* (Gestão da inovação digital), apresenta um conjunto de referências que discutem a digitalização e seu relacionamento com consumidores finais nas organizações, com referências relacionadas às funções de *marketing* ou focadas em indústrias de varejo (Hagberg, Sundstrom, & Egels-Zanden, 2016). A média do ano dessas referências é 2011, com um alto valor de Silhueta (0.948), apesar de ter um tamanho bem inferior (14 referências) em relação aos demais analisados. Os artigos desse *cluster* discutem a digitalização no setor de varejo, debatendo como a digitalização pode alterar produtos e serviços, processos (distribuição) e até mesmo modelos de negócio (lojas virtuais) (Hagberg et al., 2016; Orlandi, 2016). É citado que as tecnologias digitais podem, ainda, aproximar os consumidores das organizações, seja pela inteligência associada à análise de dados (Orlandi, 2016), que permite promover ofertas mais personalizadas, ou aprimorando a comunicação mediante canais digitais (Hagberg et al, 2016) e permitindo processos de cocriação (Hagberg et al, 2016; Orlandi, 2016).

O *Cluster* #6 denominado *Exploratory framework* (Quadro exploratório) conta com uma base de 14 referências, com a média dos anos de publicação mais antiga em relação aos outros *clusters* (2011), relacionadas a um único artigo focal, de Hagberg et al. (2016), que também se destaca junto com outros artigos do *Cluster* #5. Esse artigo defende que a digitalização tem causado uma transformação contínua de grande importância no setor varejista, abordando-a em relação a quatro elementos: trocas de varejo, natureza das ofertas de varejo, configurações de varejo e atores que participam do varejo.

 CC BY

Os principais artigos focais com referências no *Cluster* #7, denominado *Global fintech ecosystem* (Ecossistema global de *fintechs*), discutem impactos das tecnologias digitais. O nome sugerido pelo *CiteSpace* reflete uma das indústrias pesquisadas (Fintechs) e o impacto investigado (em ecossistemas) (Basole & Patel, 2018), mas outros artigos também analisam impactos, como em subsidiárias (Szalavetz, 2019) e bancos de varejo (Pousttchi & Dehnert, 2018). As referências desse *cluster* são, em média, do ano de 2013, e trata-se de um *cluster* pequeno em relação aos demais (10 referências), possivelmente por ser um tema explorado anteriormente ao recorte da base de pesquisa usada neste estudo (de 2015 a 2020). A referência com maior grau de centralidade e também frequência de citação é proveniente de um relatório de recomendações para a competitividade da indústria alemã, o qual disseminou o termo Indústria 4.0 (Kagermann, Wahlster, & Helbig, 2013).

O *Cluster* #8 do *Work Design* (Desenho da experiência dos consumidores) é composto por uma base relativamente pequena (seis referências) e que tem a experiência dos consumidores como principal temática. As referências desse *cluster* possuem a média no ano de 2015. Algumas referências focam a discussão na experiência dos consumidores em canais digitais, ressaltando a importância de conciliar uma experiência única, nas operações em canais físicos e virtuais. A adoção de uma estratégia *omnichannel*, entendida como uma abordagem multicanal integrada para vendas e *marketing*, é considerada essencial (Hansen & Sia, 2015).

A partir da rede de cocitação, é possível identificar que algumas das referências dos 294 artigos representam uma mudança do foco da discussão teórica ao longo do tempo (Freeman, Roeder, & Mulholland, 1979). Essa mudança é destacada na rede de cocitação por meio do cálculo do indicador Sigma (no *CiteSpace*), que aponta para as referências dos artigos da amostra com alta centralidade de intermediação (*Betweenness centrality*). Essas referências fazem uma conexão entre diferentes *clusters* (Chen, 2006) e, assim, auxiliam o processo de identificação de pontes entre diferentes discussões teóricas sobre um determinado tema. As referências com alta centralidade de intermediação (referências pivotais) analisadas estão detalhadas na Tabela 1.

As referências pivotais da rede abordam temáticas de estratégia (Gawer & Cusumano, 2014; Porter & Heppelman, 2014), ferramentas para gestão (Nylén & Holmström, 2015), estudos relacionados à aplicação das tecnologias digitais em diversas indústrias (Lerch & Gotsh, 2015), além de duas revisões de literatura e sugestão de pesquisas futuras: inovação em modelo de negócios (Foss & Saebi, 2016) e Indústria 4.0 (Liao, Deschamps, Loures, & Ramos, 2017). O *Cluster* 4 possui o maior número de artigos entre os 10 com maior Sigma, representando um *cluster* com tema influente para os outros *clusters*. Destaca-se a lente estratégica relacionada a tecnologias digitais (Porter & Heppelmman, 2014) e implicações na gestão (Baines & Lightfoot, 2014; Gawer & Cusumano, 2014), e o artigo de Atzori, Iera e Morabito (2010), que influenciou pesquisas sobre tecnologias digitais aplicadas em diferentes segmentos da indústria. Destaca-se também a influência do trabalho de Foss e Saebi (2016) para estudos sobre inovação em modelo de negócios. Tem-se, assim, um panorama das principais bases intelectuais que influenciaram as pesquisas nos últimos cinco anos.

 CC BY

Tabela 1. Referências pivotais na base de artigos

Sigma	Referência	Cluster #	Tópico
0,14	Atzori et al. (2010)	6	Internet das coisas: o que já foi feito e o que precisa ser feito.
0,13	Porter e Heppelmann (2014)	4	Implicações estratégicas e operacionais de produtos inteligentes e conectados.
0,12	Nylén e Holmström (2015)	3	Ferramentas para a gestão de novos tipos de processos de inovação digital.
0,11	Gawer e Cusumano (2014)	4	Gestão da competição relacionada a inovação com base em plataformas.
0,10	Lerch e Gotsh (2015)	3	Uma visão geral da digitalização de serviços em empresas industriais.
0,10	Foss e Saebi (2016)	1	Revisão e agenda futura sobre inovação em modelo de negócios.
0,09	Baines e Lightfoot (2014)	4	Como práticas e tecnologias (por exemplo, a tecnologia da informação) são configuradas para entregar serviços avançados (servitização) em empresas de manufatura.
0,09	Bharadwaj, Sawy, Pavlou e Venkatraman (2013)	5	Estratégia de negócios digitais: combinação de estratégia de tecnologia da informação e negócios.
0,07	Afuah e Tucci (2012)	4	Destaca as vantagens do *crowdsourcing* para desenvolver soluções para problemas da firma em comparação a outras alternativas (recursos internos ou terceirização). O acesso à tecnologia da informação pode potencializar as vantagens.
0,06	Liao et al. (2017)	1	Revisão sobre Indústria 4.0 e agenda futura

Fonte: Elaborada pelos autores.

Adicionalmente, para contribuir no entendimento dos temas que se destacaram fortemente na base de dados pesquisada, também realizamos uma análise do indicador de Explosão de citações (*Burst citation*) no *CiteSpace*, com base na rede de cocitação. Esse indicador ajuda a destacar artigos excepcionalmente populares (muito citados) logo após publicados, o que pode significar uma possível discussão de temas emergentes. A Tabela 2 apresenta as referências resultantes dessa análise.

Os artigos da Tabela 2 evidenciam um esforço das pesquisas em identificar os impactos das tecnologias digitais, ou seja, da TD tanto nos aspectos organizacionais (estratégia, organização para a inovação, preocupações com capacitação de rede) quanto nos mais amplos, como na sociedade e no trabalho. Nesse sentido, há oportunidades de se avançar nessa compreensão, explorando como a TD impacta diferentes níveis e temas da gestão. Visto que a transformação está em processo, tem-se a oportunidade de explorar organizações e países em diferentes estágios e contribuir para o avanço das literaturas de gestão nesse contexto.

 CC BY

Tabela 2. Artigos com explosão de citação nos últimos cinco anos

Referência	Força	Início da explosão	Fim da explosão	Tópico
Yoo, Henfridsson e Lyytinen (2010)	3.1439	2017	2018	Uma nova arquitetura de produto criada pela tecnologia digital leva a profundas mudanças em como a empresa se organiza para inovar.
Kohtamäki, Partanen, Parida e Wincent (2013)	2.2333	2017	2017	Estende a discussão sobre o impacto dos serviços industriais na *performance*. Demonstra o efeito moderador das capacitações de rede.
Alstyne et al. (2016)	2.1619	2018	2018	Mudança no foco da estratégia em um contexto de plataforma, e não de *pipeline*: do controle para a orquestração de recursos.
Loebbecke e Picot (2015)	1.9762	2019	2020	Como a digitalização conduz a transformação dos negócios e da sociedade.

Fonte: Elaborada pelos autores.

DISCUSSÃO

A análise de conteúdo realizada evidenciou temáticas que vêm sendo desenvolvidas em estudos de TD com destaque para maior concentração de pesquisas ligadas ao tema da renovação estratégica, com especial atenção à discussão sobre plataformas (Alstyne, Parker, & Choudary, 2016), mas também com interesse destacado relacionado à implementação da TD, além dos seus impactos no negócio, na organização e na sociedade (Loebbecke & Picot, 2015). Nesta seção, discutimos essas temáticas evidenciando oportunidades de pesquisas.

Conforme anteriormente evidenciado (em especial no *Cluster* #0), a TD impulsiona a inovação, e mais especificamente as plataformas digitais relacionadas às inovações em produtos, serviços e modelos de negócio. Nesse contexto, há oportunidade de avançar em investigações mais aprofundadas sobre o papel das plataformas como habilitadoras e como pilar principal no fomento de inovações (Agostini, Galati, & Gastaldi, 2020; Wiesböck & Hess, 2020), sobre as estratégias no *design* de plataformas (que definem o grau de abertura e flexibilidade, por exemplo) e como as empresas podem explorar plataformas existentes para melhorarem seus esforços de inovação (Agostini et al., 2020). Além disso, sabe-se que as plataformas ampliam a participação de diferentes parceiros no ecossistema de inovação (Nambisan et al., 2017, 2019), o que pode representar mais complexidade em seu gerenciamento. Nesse sentido, estudos futuros podem focar-se em como aumentar a integração entre os atores do ecossistema (inclusive na interação cliente-firma), e em processos de governança mais apropriados para o ecossistema de inovação (Agostini et al., 2020) e como esse ecossistema pode promover inovações mais disruptivas (Palmié, Wincent, Parida, & Caglar, 2020) atreladas a esse contexto digital.

Outro eixo de destaque é a implementação da TD, que ressalta ser necessário considerar questões organizacionais, estratégicas e gerenciais (Pessot et al., 2020). Entretanto, apesar de várias pesquisas apresentarem *frameworks* de implementação (Garay-Rondero et al., 2020; Ghadge et al., 2020), é ainda necessário que futuras pesquisas testem os *frameworks* empiricamente (Queiroz,

 CC BY

Pereira, Telles, & Machado, 2020). A expansão da pesquisa empírica pode ocorrer no sentido de aumentar o escopo de testes em relação ao tamanho amostral (Ghadge et al., 2020), em relação aos tipos de setores analisados (Zangiacomi, Pessot, Fornasiero, Bertetti, & Sacco, 2020) e em contextos de diferentes países (Queiroz et al., 2020; Zangiacomi et al., 2020). Há estudos em empresas de manufatura, com recorte de pesquisa no gerenciamento da cadeia de suprimentos e logística; outra sugestão de estudos futuros é analisar como processos e sistemas de gestão focados na implementação podem ser integrados à gestão organizacional (Garay-Rondero et al., 2020).

Além de um *framework* geral de implementação, a compreensão aprofundada das dimensões da firma e suas inter-relações no contexto da TD também são temas a serem aprofundados. Um tópico de destaque é a construção das capacitações digitais (Wiesböck & Hess, 2020) e como relacioná-las com outras capacitações organizacionais (Cenamor et al., 2019; Warner & Wäger, 2019), por exemplo, com capacitações desenvolvidas nos processos de inovação no contexto de plataformas e ecossistemas (Vial, 2019) ou, ainda, como objetivos estratégicos específicos afetam estruturas organizacionais e capacitações gerenciais (Pessot et al., 2020).

O impacto da TD é outro tema que se destaca nos estudos recentes, relacionado ao desempenho da organização (Cenamor et al., 2017; Coreynen et al., 2017; Kohtamäki et al., 2020; Martín-Peña et al., 2019) e à adoção de novos processos de trabalho, como a cocriação favorecida por capacitações digitais (Frank, Mendes et al., 2019; Lenka et al., 2017). Nesse contexto, estudos futuros podem explorar a TD como uma facilitadora para inovação em serviços, por exemplo, compreendendo como novos modelos de negócios de servitização foram desenvolvidos a partir de tecnologias digitais (Kharlamov & Parry, 2020).

CONCLUSÃO

A adoção de um processo sistemático de revisão bibliográfica demonstrou-se útil na identificação dos diversos temas que caracterizam o campo de estudo da TD, com ênfase para aqueles que podem ser interessantes para serem explorados em futuras pesquisas. Utilizando o processo de revisão bibliográfica sistemática, foi obtida uma lista de autores e publicações que mais se destacam nesse campo, portanto merecendo o devido aprofundamento. Nesse sentido, os achados deste trabalho podem ser úteis tanto para elucidar as pesquisas em andamento e apontar caminhos para novas pesquisas sobre a TD como para ressaltar questões importantes a serem consideradas por tomadores de decisões em empresas que desejam usufruir dos benefícios da TD. Outra contribuição desta pesquisa refere-se às indicações de tendências para pesquisas futuras. Para essa indicação, focamos a análise das recomendações futuras dos *clusters* que possuem discussão mais recente, com destaque para as discussões sobre renovação estratégica, que ressalta o tema das plataformas e evidencia uma mudança de perspectiva de controle para orquestração de recursos. Além destas, destacam-se ainda oportunidades de pesquisa sobre modelos de implementação da TD que possam ser validados com aprofundamento empírico e de estudos que auxiliem a avançar na compreensão das dimensões organizacionais e suas inter-relações no contexto da TD. Por fim, estudos sobre impacto avançaram no contexto

organizacional, dos negócios e da sociedade, mas há ainda oportunidades de pesquisas, dado que, em certa medida, é um fenômeno contemporâneo.

Esta pesquisa realizou uma busca no *Web of Science* com um recorte nas seguintes categorias: "*Management*", "*Engineering Manufacturing*", "*Operations Research Management Science*", "*Engineering Industrial*", "*Business*" e "*Economics*", e com filtros em "Article" e "Review". Assim, estudos fora desse conjunto foram excluídos, o que é uma limitação da atual pesquisa. Essa limitação dá-se também na seleção das palavras-chave usadas na busca, que considerou terminologias relacionadas à palavra digital, a saber: "*digital transformation**" ou "*digitalization**" ou "*digitization**". Assim, estudos que tenham discutido o mesmo conceito de TD, mas utilizando outra terminologia, não foram considerados, o que pode ser o caso de estudos que utilizem a denominação de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs). Estudos futuros podem buscar integrar as terminologias para compreender a evolução das discussões sobre o tema das TI habilitadoras da transformação organizacional.

REFERÊNCIAS

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review*, *37*(3), 355-375. doi: 10.5465/amr.2010.0146

Agostini, L., Galati, F., & Gastaldi, L. (2020). The digitalization of the innovation process: Challenges and opportunities from a management perspective. *European Journal of Innovation Management*, *23*(1), 1-12. doi: 10.1108/EJIM-11-2019-0330

Agostini, L., & Nosella, A. (2019). Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, *52*(1), 1-31. doi: 10.1016/j.lrp.2017.12.003

Alstyne, M. W. Van, Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy: Scale now trumps differentiation. *Harvard Business Review*, *94*, 54-62. Recuperado de https://enterprisersproject.com/sites/default/files/piplelines_platforms_ and_the_new_ rules_of_strategy.pdf

Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The Internet of things: A survey. *Computer Networks*, *54*(15), 2787-2805. doi: 10.1016/j.comnet.2010.05.010

Bailey, D., Faraj, S., Hinds, P., Krogh, G. von, & Leonardi, P. (2019). Call for papers special issue of organization science: Emerging technologies and organizing. *Organization Science*, *30*(3), 642-646. doi: 10.1287/orsc.2019.1299

Baines, T., & Lightfoot, H. W. (2014). Servitization of the manufacturing firm. *International Journal of Operations & Production Management*, *34*(1), 2-35. doi: 10.1108/IJOPM-02-2012-0086

Basole, R. C., & Patel, S. S. (2018). Transformation through unbundling: Visualizing the Global FinTech Ecosystem. *Service Science*, *10*(4), 379-396. doi: 10.1287/serv.2018.0210

Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, *37*(2), 471-482. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/43825919

Brocke, J. Vom, Schmid, A., Simons, A., & Safrudin, N. (2020). IT-enabled organizational transformation: A structured literature review. *Business Process Management Journal*, *27*(1), 204-229. doi:10.1108/BPMJ-10-2019-0423

Camiña, E., Díaz-Chao, Á., & Torrent-Sellens, J. (2020). Automation technologies: Long-term effects for Spanish industrial firms. *Technological Forecasting and Social Change*, *151*, 119828. doi: 10.1016/j.techfore.2019.119828

Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, *100*, 196-206. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.03.035

Cenamor, J., Sjodin, D., & Parida, V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International Journal of Production Economics*, *192*, 54-65. doi: 10.1016/j.ijpe.2016.12.033

Chai, K. H., & Xiao, X. (2012). Understanding design research: A bibliometric analysis of design studies (1996–2010). *Design Studies*, *33*(1), 24-43. doi: 10.1016/j.destud.2011.06.004

Chen, C. (2006). CiteSpace II: Detecting and visualizing emerging trends and transient patterns in scientific literature. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *57*(3), 359-377. doi: 10.1002/asi.20317

Chen, C. (2014). The citespace manual. *College of Computing and Informatics*, *1*, 1-84. Recuperado de http://cluster.ischool.drexel.edu/~cchen/citespace/CiteSpaceManual.pdf

Coreynen, W., Matthyssens, P., & Bockhaven, P. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, *60*, 42-53. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.04.012

Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, *204*, 383-394. doi: 10.1016/j.ijpe.2018.08.019

Dhamija, P., Bedi, M., & Gupta, M. L. (2020). Industry 4.0 and supply chain management: A methodological review. *International Journal of Business Analytics*, *7*(1), 1-23. doi: 10.4018/ijban.2020010101

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, *55*(2), 1. Recuperado de https://emergenceweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf

Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). *Why business models are important in entrepreneurship research: What we have learned and where do we go from here?* Bergen, Norway: Norwegian School of Economics.

Frank, A., Dalenogare, L., & Ayala, N. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, *210*, 15-26. doi: 10.1016/j.ijpe.2019.01.004

Frank, A., Mendes, G., Ayala, N., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, *141*, 341-351. doi: /10.1016/j.techfore.2019.01.014

Freeman, L. C., Roeder, D., & Mulholland, R. R. (1979). Centrality in social networks: II. Experimental results. *Social Networks*, *2*(2), 119-141. doi: /10.1016/0378-8733(79)90002-9

Garay-Rondero, C. L., Martinez-Flores, J. L., Smith, N. R., Morales, S. O. C., & Aldrette-Malacara, A. (2020). Digital supply chain model in Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *31*(5), 887-933. doi: 10.1108/JMTM-08-2018-0280

Garzoni, A., Turi, I. De, Secundo, G., & Vecchio, P. Del. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision*, *58*(8), 1543-1562. doi: 10.1108/MD-07-2019-0939

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(3), 417-433. doi: 10.1111/jpim.12105

Ghadge, A., Kara, M., Moradlou, H., & Goswami, M. (2020). The impact of Industry 4.0 implementation on supply chains. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *31*(4), 669-686. doi: 10.1108/JMTM-10-2019-0368

Gomes, L. A. V., Facin, A. L. F., Salerno, M. S., & Ikenami, R. K. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, *136*, 30-48. doi: 10.1016/j.techfore.2016.11.009

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zanden, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *44*(7), 694-712. doi: 10.1108/IJRDM-09-2015-0140

Hansen, R., & Sia, S. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, *14*(2), 51-66. Recuperado de https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=53c67cc0-5bd1-42a8-b07a-4dcece965ab4%40redis

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1990). *Strategic alignment: A model for organizational transformation via information technology*. Cambridge, USA: MIT Center for Information Systems Research.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, *15*(2), 123-139. Recuperado de https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=673e4e82-96cb-49e1-9d0e-fab9091828b1%40redis

Holand, A., Svadberg, S. & Breunig, K. J. (2019). Beyond the hype: A bibliometric analysis deconstructing research on digitalization. *Technology Innovation Management Review*, 9(10), 38-50. doi: 10.22215/timreview/1274

International Data Corporation. (2020). *Get the 3rd platform analysis and insight you need*. IDC Corporate USA. Recuperado de https://www.idc.com/promo/thirdplatform?tab=experimentation

Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group*. Acatech – National Academy of Science Engineering. Recuperado de https://en.acatech.de/publication/recommendations-for-implementing-the-strategic-initiative-industrie-4-0-final-report-of-the-industrie-4-0-working-group/

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving digital maturity*. Research report from MIT Solan Management Review and Deloitte University. Recuperado de https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2017/11/1105-59180-MITSMR-Deloitte-Digital-Report-2017.pdf

Kharlamov, A., & Parry, G. (2020). The impact of servitization and digitization on productivity and profitability of the firm: A systematic approach. *Production Planning & Control*, 32(3), 185-197. doi: 10.1080/09537287.2020.1718793

Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902. doi: 10.15295/bmij.v8i1.1441

Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, *151*, 119804. doi:10.1016/j.techfore.2019.119804

Kohtamäki, M., Partanen, J., Parida, V., & Wincent, J. (2013). Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. *Industrial Marketing Management*, *42*(8), 1374-1385. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.07.018

Korhonen, J. (2016, junho 8). *Digital disruption of industry: Tectonic tremor that cannot be ignored*. Disruption Brief, n. 3, Digital Disruption of Industry Consortium. Recuperado de https://www.aalto.fi/en/digital-disruption-of-industry/disruption-briefs

Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, *6*(3), 341-350. doi: 10.5465/amd.2020.0144

LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M., & Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review*, *52*(2), 21-32. Recuperado de https://sloanreview.mit.edu/article/big-data-analytics-and-the-path-from-insights-to-value

Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & Management*, *34*(1), 92-100. doi: 10.1002/mar.20975

Lerch, C., & Gotsch, M. (2015). Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis. *Research-technology Management*, *58*(5), 45-52. doi: 10.5437/08956308X5805357

Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. D. F. R., & Ramos, L. F. P. (2017). Past, present and future of Industry 4.0-a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, *55*(12), 3609-3629. doi: 10.1080/00207543.2017.1308576

Lichtenthaler, U. (2020). Building blocks of successful digital transformation: Complementing technology and market issues. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *17*(1), 2050004. doi: 10.1142/S0219877020500042

Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, *24*(3), 149-157. doi:10.1016/j.jsis.2015.08.002

Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute. Recuperado de https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#

Maresova, P., Soukal, I., Svobodova, L., Hedvicakova, M., Javanmardi, E., Selamat, A., & Krejcar, O. (2018). Consequences of Industry 4.0 in business and economics. *Economies*, *6*(3), 46. doi: 10.3390/economies6030046

Martín-Peña, M. L., Sanchez-Lopez, J. M., & Diaz-Garrido, E. (2019). Servitization and digitalization in manufacturing: The influence on firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *35*(3), 564-574. doi: 10.1108/JBIM-12-2018-0400

Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, *132*, 2-17. doi: 10.1016/j.techfore.2017.12.019

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, *41*(1), 223-238. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/306254446_Digital_Innovation_Management_Reinventing_Innovation_Management_Research_in_a_Digital_World

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, *48*(8), 1-9. doi: 10.1016/j.respol.2019.03.018

North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. (2020). Promoting digitally enabled growth in SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 238-262. doi: 10.1108/JEIM-04-2019-0103

Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67. doi: 10.1016/j.bushor.2014.09.001

Orlandi, L. (2016). Organizational capabilities in the digital era: Reframing strategic orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*, *1*(3), 156–161. doi: 10.1016/j.jik.2016.01.002

Palmié, M., Wincent, J., Parida, V., & Caglar, U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological Forecasting & Social Change*, *151*, 119779. doi: 10.1016/j.techfore.2019.119779

Pashaei, S., & Olhager, J. (2015). Product architecture and supply chain design: A systematic review and research agenda. *Supply Chain Management: An International Journal*, *20*(1), 98-112. doi: 10.1108/SCM-12-2013-0487

Pessot, E., Zangiacomi, A., Battistella, C., Rocchi, V., Sala, A., & Sacco, M. (2020). What matters in implementing the factory of the future: Insights from a survey in European manufacturing regions. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(3), 795-819. doi: 10.1108/JMTM-05-2019-0169

Peter, M., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, *13*(1), 160-180. doi:10.1108/JSMA-05-2019-0070

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88. Recuperado de https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition

Pousttchi, K., & Dehnert, M. (2018). Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. *Electronic Markets*, 28(3), 265-286. doi: 10.1007/s12525-017-0283-0

Pousttchi, K., & Gleiss, A. (2019). Surrounded by middlemen: How multi-sided platforms change the insurance industry. *Electronic Markets*, 29(4), 609-629. doi: 10.1007/s12525-019-00363-w

Queiroz, M., Pereira, S. F., Telles, R., & Machado, M. (2020). Industry 4.0 and digital supply chain capabilities A framework for understanding digitalisation challenges and opportunities. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1761-1782. doi: 10.1108/BIJ-12-2018-0435

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *30*(8), 1143-1160. doi: 10.1108/JMTM-01-2018-0020

Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook*. New York, USA: Columbia University Press.

Schallmo, D., & Williams, C. (2017). Digital transformation of business models: Best practices, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, *21*(8), 1740014. doi: 10.1142/S136391961740014X

Schneider, P. (2018). Managerial challenges of Industry 4.0: An empirically backed research agenda for a nascent field. *Review of Managerial Science*, *12*(3), 803-848. doi: 10.1007/s11846-018-0283-2

 CC BY

Sebastian, I., Mocker, M., Ross, J., Moloney, K., Beath, C., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, *16*(3), 197-213. Recuperado de https://publikationen.reutlingen-university.de/frontdoor/deliver/index/docId/1501/file/1501.pdf

Seyedghorban, Z., Tahernejad, H., Meriton, R., & Graham, G. (2020). Supply chain digitalization: Past, present and future. *Production Planning & Control*, *31*(2/3), 96-114. doi: 10.1080/09537287.2019.1631461

Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, *16*(1), 1-17. Recuperado de http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cbe90ff0-1a3d-4ed3-9a39-b07e7274e408%40sessionmgr101

Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How volvo cars managed competing concerns. *MIS Quarterly*, *41*(1), 239-254. Recuperado de https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY202/Embracing%20Digital%20Innovation%20in%20Incumbent%20Firms%20copy.pdf

Szalavetz, A. (2019). Industry 4.0 and capability development in manufacturing subsidiaries. *Technological Forecasting and Social Change*, *145*, 384-395. doi: 10.1016/j.techfore.2018.06.027

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118-144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003

Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326-349. doi: 10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, *22*(1), 102-129. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/339947001_Unpacking_the_Difference_Between_Digital_Transformation_and_IT-Enabled_Organizational_Transformation

Wiesböck, F., & Hess, T. (2020). Digital innovations embedding in organizations. *Electronic Markets*, *30*, 75-86. doi:10.1007/s12525-019-00364-9

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, *21*(4), 724-735. doi: 10.1287/isre.1100.0322

Zangiacomi, A., Pessot, E., Fornasiero, R., Bertetti, M., & Sacco, M. (2020). Moving towards digitalization: A multiple case study in manufacturing. *Production Planning & Control*, *31*(2/3), 143-157. doi: 10.1080/09537287.2019.1631468

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Ana Lucia Figueiredo Facin, Ana Paula Franco Paes Leme Barbosa, Cristiane Matsumoto e Mário Sérgio Salerno trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Cristiane Matsumoto. A coleta de dados foi coordenada por Ana Lucia Figueiredo Facin. Participaram da análise de dados Ana Lucia Figueiredo Facin, Ana Paula Franco Paes Leme Barbosa, Cristiane Matsumoto e Ana Flavia Safady da Gama Cruz. Ana Lucia Figueiredo Facin, Ana Paula Franco Paes Leme Barbosa, Cristiane Matsumoto e Mário Sérgio Salerno participaram da redação e revisão final do manuscrito.