

45

2º
semestre
2023



INTERAÇÕES

sociedade e as novas modernidades

INTERAÇÕES

sociedade e as novas modernidades

45
2º
semestre
2023

3 PREFÁCIO/PREFACE

ARTIGOS/ARTICLES

- 9 Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking
Algumas Coisas Levam o seu Tempo: Uma Análise Quantitativa do Conteúdo da Cobertura da Imprensa Alemã Sobre o Tráfico de Seres Humanos
Makhzuna Bozorova, Jeffrey Wimmer
- 37 Empreendedorismo Étnico e as Implicações da Pandemia para os Imigrantes Venezuelanos
Ethnic Entrepreneurship and the Implications of the Pandemic for Venezuelan Immigrants
Milena da Silva Marques Albuquerque, Luis Eduardo Brandão Paiva, Francisco Carlos da Costa Filho, Diego de Queiroz Machado
- 64 Pessoas Transgênero e as Pesquisas no Campo da Administração
Transgender People and Research in the Field of Management
Adriana Kirley Santiago Monteiro, Rafael Fernandes de Mesquita, Fátima Regina Ney Matos
- 87 Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal
Organizational Socialization: An Analysis from the Social Networks of a Municipal Public Institution
Danielle Abreu de Andrade Vieira, Tereza Cristina Batista de Lima, Andrea Leite Rodrigues, Rafaela de Almeida Araujo
- 116 Painting sensations: unveiling the visual rhetoric of *pathos* in Bacon's images through the lens of Deleuze's transcendental empiricism
Pintando sensações: desvendando a retórica visual do pathos nas imagens de Bacon através da perspectiva do empirismo transcendental de Deleuze
Paulo Barroso
- 130 A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico
The Perception of Interpersonal Competence in Obtaining Results: Reports From Leaders and Followers in the Legal Sector
Silvia Letícia Ferreira da Silva, Jose Aurelio da Silva Junior, Pe. Joaquim Fernando Pontes III, Ana Paula Moreno Pinho, Suzete Suzana Rocha Pitombeira
- 156 Feminismo Negro no Meio Digital em Portugal: Análise dos Perfis de Instagram
@quotidianodeumanegra e @umaficana
Black Feminism in the Digital Environment in Portugal: Analysis of the Instagram Profiles @quotidianodeumanegra and @umaficana
Inês Rua

Prefácio

No artigo que abre o presente volume da *Interações*, Jeffrey Wimmer e Makhzuna Bozorova investigam a cobertura da imprensa alemã, durante a pandemia, sobre o tráfico de seres humanos, tendo em vista compreender o modo como os meios de comunicação enquadram o tema e definem a agenda desta questão nesse contexto. Os autores fazem uma análise quantitativa do conteúdo de artigos dos principais jornais alemães, de diferentes perspectivas ideológicas, dos anos 2019-2021, incidindo sobre a frequência da cobertura, os enquadramentos dominantes, as fontes, as soluções e os apelos à ação. Os resultados revelam uma diminuição da cobertura global durante a pandemia da COVID-19 e uma dependência das fontes oficiais do governo, condicionando as notícias publicadas. A cobertura jornalística acaba por não refletir a real dimensão do problema, fornece uma imagem estereotipada da vítima e confunde tráfico humano com contrabando.

No artigo seguinte, Milene Albuquerque, Luís Paiva, Francisco Filho e Diogo Machado exploram as experiências de empreendedores imigrantes venezuelanos em Boa Vista, no Brasil, e as implicações da pandemia da COVID-19 nos seus negócios. Através da análise qualitativa de entrevistas com oito refugiados venezuelanos que operam em empresas do setor alimentar, o estudo identifica fatores-chave que influenciam as suas trajetórias empreendedoras, como as condições financeiras, os laços familiares, as redes de contacto e o contexto social. A pesquisa revela a existência de categorias relacionadas com a concepção do negócio, desafios, desenvolvimento e perspectivas futuras. Fornece ainda informações sobre a dinâmica do empreendedorismo étnico que refletem as realidades dos imigrantes que constroem meios de subsistência no setor alimentar. Apesar dos diversos obstáculos que os empreendedores enfrentaram, a crise da Covid-19 foi um momento de crescimento nos seus negócios, pois souberam como utilizar os recursos disponíveis para alcançar os seus objetivos.

Adriana Monteiro, Rafael Mesquita e Fátima Matos realizam uma análise bibliométrica com o objetivo de analisar a evolução dos principais trabalhos publicados na base *Web of Science* sobre pessoas transgénero. A análise de setenta e dois arti-

gos relacionados com o tema evidencia que, não obstante o crescente interesse das abordagens sobre a diversidade de género e as identidades que compõem o acrónimo LGBT+, as especificidades e os desafios enfrentados pela população transgénero no ambiente de trabalho ainda necessitam de investigação mais profunda. Questões cruciais como a liderança em contextos organizacionais, a representatividade e as experiências bem-sucedidas de inclusão de pessoas trans permanecem pouco exploradas. Ao apontar estas lacunas, o estudo oferece perspetivas para o desenvolvimento de pesquisas futuras, as quais podem promover políticas e práticas de gestão comprometidas com a equidade e com a diminuição das profundas desigualdades que atingem a população transgénero.

O papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional numa instituição pública municipal é o tema abordado por Danielle Vieira, Tereza Lima, Andrea Rodrigues e Rafaela Araújo. Através de entrevistas realizadas a vinte e um auditores recém-chegados à instituição, são analisados os tipos de redes sociais formadas, os seus recursos e a forma como influenciam o processo de ajustamento ao trabalho. Os resultados indicam uma influência significativa das relações entre colegas de trabalho na aprendizagem, no domínio das tarefas, na integração social e noutras dimensões da socialização organizacional bem-sucedida, a qual pode compensar o défice nas táticas formais da instituição. A análise da formação dos relacionamentos informais permitiu ainda compreender o modo como estes afetam o processo de socialização organizacional. Os resultados evidenciam a necessidade de mais pesquisas para a elaboração de um programa de socialização organizacional.

Paulo Barroso analisa as “imagens-sensações” de Francis Bacon (1909-1992), através das lentes do empirismo transcendental do filósofo Gilles Deleuze. As pinturas de Francis Bacon demonstram uma retórica visual única que visa evocar sensações e emoções intensas nos espectadores. Através de formas figurativas distorcidas, espaços ambíguos e representações viscerais de violência e ansiedade existencial, Bacon procurou perfurar diretamente as percepções do espectador e ir além dos modos convencionais de representação. A estética crua e excessiva de Bacon é entendida como um meio de capturar a força e a intensidade da realidade que normalmente permanecem imperceptíveis. As suas pinturas revelam a violência dos signos visuais, ao forçar o pensamento e a sensação. Em última análise, mostra Paulo Barroso, a retórica visual do pathos de Bacon faz sentir as condições da própria realidade, transmitindo a turbulência da existência humana subjetiva.

O artigo de Silvia Silva, José Junior, Joaquim Pontes III, Ana Pinho e Susete Pitom-

beira analisa um tema central para o sucesso organizacional: o papel da competência interpessoal na obtenção de resultados. Através de um estudo de caso qualitativo com líderes e liderados no departamento jurídico de uma grande empresa, os autores exploram as percepções sobre as competências interpessoais no ambiente de trabalho. A análise das entrevistas permitiu concluir que as competências interpessoais envolvem capacidades de comunicação, empatia, respeito, trabalho de equipa, empenho e resolução dos problemas. Porém, a pesquisa identificou algumas lacunas na comunicação interna, sendo sugeridas estratégias que visem fortalecer as relações e otimizar resultados, tais como investir no desenvolvimento de competências interpessoais e promover maiores níveis de confiança e delegação. Face às limitações apontadas neste estudo, sugere-se, para investigações futuras, o alargamento da amostra e a utilização de métodos adicionais de análise de dados.

O volume encerra com um artigo de Inês Rua sobre a intersecção entre os feminismos negros e as redes sociais. Urge compreender de que forma o pensamento feminista negro se tem vindo a afirmar no contexto em que uma nova geração de ativistas feministas negras faz uso das potencialidades digitais para travar as suas lutas e avançar as suas reivindicações. Após a contextualização histórica e social dos movimentos feministas negros, a autora analisa os discursos textuais presentes em descrições e imagens de cinquenta e sete publicações de dois perfis do Instagram, para perceber quais as principais reivindicações do feminismo negro em Portugal. Os resultados apontam para a existência de cinco temas críticos que são elucidativos dos combates travados por estas ativistas nos media, no que respeita à discriminação e à exclusão, designadamente: necessidade de um feminismo inclusivo; beleza, autoestima e amor próprio; autoidentificação e falta de representação; cabelo e objetificação sexual.

Vasco Almeida

Maria João Barata

Inês Amaral

Preface

In the article that opens the present volume of *Interactions*, Jeffrey Wimmer and Makhzuna Bozorova investigate the coverage by the German press, during the pandemic, on human trafficking, with a view to understanding how the media frames and sets the agenda on this issue in that context. The authors make a quantitative analysis of the content of articles of major German newspapers, from different ideological perspectives, from the years 2019-2021, considering the frequency of coverage, the dominant framings, the sources, the solutions and the calls to action. The results of their research reveal a decrease in overall coverage during the COVID-19 pandemic and a reliance on official government sources, conditioning the news published. Press coverage ends up not reflecting the real dimension of the problem, provides a stereotyped image of the victim and confuses human trafficking with smuggling.

In the next article Milene Albuquerque, Luís Paiva, Francisco Filho and Diogo Machado explore the experiences of Venezuelan immigrant entrepreneurs in Boa Vista, Brazil, and the implications of the COVID-19 pandemic on their businesses. Through a qualitative analysis of interviews with eight Venezuelan refugees operating in food sector companies, the study identifies key factors that influence their entrepreneurial trajectories, such as financial conditions, family ties, contact networks and the social context. The research reveals the existence of categories related to business design, challenges, development and future perspectives. It also provides information on the dynamics of ethnic entrepreneurship that reflect the realities of immigrants who build livelihoods in the food sector. Despite the various obstacles entrepreneurs faced, the Covid crisis was a time of growth in their businesses, as they knew how to use the available resources to achieve their goals.

Adriana Monteiro, Rafael Mesquita and Fátima Matos carry out a bibliometric analysis with the aim of analyzing the evolution of the main published works in the Web of Science database on transgender people. The analysis of seventy-two articles related to the theme shows that, despite the growing interest in approaches to gender

diversity and the identities that make up the LGBTQ+ acronym, the specificities and challenges faced by the transgender population in the workplace still need deeper investigation. Crucial issues such as leadership in organizational contexts, representativeness and successful experiences of inclusion of transgender people remain poorly explored. By pointing out these gaps, the study offers perspectives for the development of future research, which can promote policies and management practices committed to equity and to reducing the profound inequalities that affect the transgender population.

The role of social networking in the organizational socialization process in a municipal public institution is the topic addressed by Danielle Vieira, Tereza Lima, Andrea Rodrigues and Rafaela Araújo. Through interviews with twenty-one recently arrived auditors at the institution, the types of social networks formed, their resources and how they influence the work adjustment process are analyzed. The results indicate a significant influence of relationships between colleagues at work on learning, mastery of tasks, social integration and other dimensions of successful organizational socialization, which can compensate for the deficit in the institution's formal tactics. The analysis on the formation of informal relationship also allowed us to understand how they affect the organizational socialization process. The results show the need for further research to the development of an organizational socialization program.

Paulo Barroso analyzes the "image-sensations" of Francis Bacon (1909-1992), through the lenses of the philosopher Gilles Deleuze's transcendental empiricism. Francis Bacon's paintings demonstrate a unique visual rhetoric aimed at evoking intense sensations and emotions in viewers. Through distorted figurative forms, ambiguous spaces and visceral representations of violence and existential anxiety, Bacon sought to pierce directly into the viewer's perceptions and go beyond conventional modes of representation. Bacon's raw and excessive aesthetics is understood as a means of capturing the force and intensity of reality that normally remain imperceptible. His paintings reveal the violence of visual signs, by forcing thought and sensation. Ultimately, Paulo Barroso shows, Bacon's visual rhetoric of pathos makes one feel the conditions of reality itself, conveying the turbulence of subjective human existence.

The article by Silvia Silva, José Junior, Joaquim Pontes III, Ana Pinho and Susete Pitombeira analyzes a central theme for organizational success: the role of interpersonal competence in obtaining results. Through a qualitative case study with leaders and those led in the legal department of a large company, the authors explore percep-

Preface

tions of interpersonal skills in the workplace. The analysis of the interviews made it possible to conclude that interpersonal skills involve communication, empathy, respect, teamwork, commitment and problem-solving skills. However, the research identified some gaps in internal communication, and strategies were suggested aimed at strengthening relationships and optimizing results, such as investing in the development of interpersonal skills and promoting greater levels of trust and delegation. Given the limitations pointed out in this study, it is suggested, for future research, to enlarge the sample and use additional data analysis methods.

The volume closes with Inês Rua's article on the intersection between black feminisms and social networks. There is an urgent need to understand how black feminist thought has been asserting itself in the context of a new generation of black feminist activists making use of digital potential to their struggles and claims. After the historical and social contextualization of black feminist movements, the author analyzes the textual discourses present in descriptions and images of fifty-seven publications from two Instagram profiles, to understand what are the main claims of black feminism in Portugal. The results point to the existence of five critical themes that elucidate the struggles waged by these activists in the media, with regard to discrimination and exclusion, namely: the need for an inclusive feminism; beauty, self-esteem and self-love; self-identification and lack of representation; hair and sexual objectification.

Vasco Almeida

Maria João Barata

Inês Amaral

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

Makhzuna Bozorova

University of Augsburg - mahzuna.bozorova@gmail.com

Jeffrey Wimmer

University of Augsburg - jeffrey.wimmer@phil.uni-augsburg.de

Abstract

Human trafficking (HT) can lead to other types of crime, such as kidnapping, smuggling, and drug trafficking. According to the 2021 Global Estimates, the number of victims is rapidly growing and in 2021 stood at 49.6 million, which is almost ten million more than in 2016. This study, a quantitative content analysis of press articles in Germany, demonstrates the dynamics of coverage during the pandemic and quarantine measures. Methodologically we rely on Entman's (1993)

four-functional classification, including portraits of victims and perpetrators, moral judgments, remedies, and calls to action. In addition, the connection between the political orientation of the newspapers and the coverage of the topic is revealed. The results show, that media construct their own reality: They create a stereotypical victim and focus on certain types of HT. The topic is given a strong political connotation, and the boundaries between HT and human smuggling are blurring.

Keywords: Framing analysis, German press, human trafficking, media coverage, pandemic.

Algumas Coisas Levam o seu Tempo: Uma Análise Quantitativa do Conteúdo da Cobertura da Imprensa Alemã Sobre o Tráfico de Seres Humanos

Resumo

O tráfico de seres humanos (TSH) pode levar a outros tipos de crime, como sequestro, contrabando e tráfico de drogas. De acordo com as Estimativas Globais de 2021, o número de vítimas não pára de crescer e em 2021 situou-se em 49,6 milhões, o que é quase dez milhões a mais do que em 2016. Este estudo, uma análise quantitativa de conteúdo de arti-

gos de imprensa na Alemanha, demonstra a dinâmica da cobertura durante a pandemia e medidas de quarentena. Metodologicamente, baseamo-nos na classificação quadrifuncional de Entman (1993), incluindo retratos de vítimas e perpetradores, julgamentos morais, soluções e apelos à ação. Além disso, revela-se a ligação entre a orientação política dos

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

jornais e a cobertura do tema. Os resultados mostram que os meios de comunicação constroem a sua própria realidade: criam uma vítima estereotipada e centram-se em certos tipos

de TSH. O tema recebe uma forte conotação política e as fronteiras entre o TSH e o contrabando de seres humanos estão a confundir-se.

Palavras-chave: Imprensa alemã, tráfico de seres humanos, cobertura jornalística, análise de enquadramento, pandemia.

1. INTRODUCTION

Slave trade has not disappeared and lives on today under a different guise, namely “human trafficking” (HT), which can lead to other types of crime, such as kidnapping, smuggling, and drug trafficking. According to the 2021 Global Estimates, the number of victims is rapidly growing and in 2021 stood at 49.6 million (ILO et al., 2022), which is almost ten million more than in 2016. The pandemic has not only increased economic inequality, but also transferred HT to the virtual world, because laundering of virtual currencies has become easier (McAuliffe & Triandafyllidou, 2021; UNODC, 2021; Smith, 2022). The number of instances of HT is increasing, despite the significant measures implemented by governments (U.S. Department of State, 2022).

Mass media performs a dual role here: Spreading knowledge about HT, informing the audience for self-insurance purposes and to identify victims, but also creating a picture based on which the government makes decisions in combating this phenomenon. Media coverage of HT has been studied at different regional levels across the world, particularly in the USA (Johnston et al., 2015; Sanford et al., 2016; Austin & Farrell, 2017), Great Britain (Dugan, 2013), and Germany (Küblbeck, 2019). This study, a quantitative content analysis of press articles, investigates the dynamics of coverage during the pandemic and accompanying quarantine measures. Methodologically we rely on Entman’s (1993) four-functional classification, including portraits of victims and perpetrators, moral judgments, remedies, and calls to action. In addition, the study considers the connection between the political orientation of the newspapers and the coverage of the topic.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Human trafficking and the case of Germany

Human trafficking is imprecise, shapeless, distant. Various official sources present different figures since it is impossible to determine the exact number of victims in the modern world. For instance, the UNODC states that there were 325 cases of HT in Germany in 2020. However, according to the BKA report, law enforcement agencies reported approximately 459 cases of HT in 2020 (DW, 2022). The German NGO network against trafficking (KOK) considers that there are no national, comprehensive, and reliable statistics on HT in Germany (Blücher et al., 2020). This means an ambiguous and vague data situation in this area (Haverkamp, 2018).

The real amount of HT is not fully revealed due to at least six factors which directly affect media coverage. Firstly, one of the reasons for this shortcoming is that not all cases of this phenomenon can be detected due to the lack of visibility of the crime. Secondly, ongoing monitoring of the phenomenon by various international, governmental, and non-governmental organizations differentiates depending on the methods and approaches of data collection and the extent to which logistical resources are made available. The process continues with the collected information being filtered through metadata analysis and then validated by state authorities. Exemplarily the annual U.S. Department of State Trafficking in Persons report is developed “based on information gathered from U.S. embassies, government officials, non-governmental and international organizations, published reports, news articles, academic research, research visits to all regions of the world and information sent to tipreport@state.gov” (U.S. Department of State, 2022, p. 52). Thirdly, not all victims seek help from law enforcement agencies and NGOs for their own safety and to avoid possible deportation from the country. This is further compounded by the “reluctance of victims and witnesses to disclose intimate aspects of their lives” (Alekseev & Rocha, 1973). Often, when alleged victims from Romania and Bulgaria in Germany dare to come forward, their statements are subsequently withdrawn (Spiegel, 2013). Fourthly, different scientific interpretations of the definition of HT fundamentally lead to a distorted picture of the criminal phenomenon due to the complexity of its mechanism of operation, meaning that differences in definitions can weaken the reliability of data on HT. Lee (2007) identified over 20 definitions of the concept of HT. The situation is complicated by the fact that the boundaries between “human trafficking” and “hu-

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

man smuggling” are blurred. Fifth, because of the historical legal background, investigations have focused on forced prostitution (Follmar-Otto & Rabe, 2009). Although several measures have been adopted to combat sexual exploitation, little has been undertaken with regard to HT for the specific purpose of labor exploitation (Probst et al., 2016). However, things are changing, and exploitation is now recognized in Germany in the practice of begging, trafficking for the purpose of committing criminal acts and forced marriage (BKA, 2021). Sixth, this is because HT is a control offence, i.e., without control, no crimes are recorded in this area (Zietlow & Baier, 2017). For instance, German federal criminal police statistics are based on reports from police departments on completed investigations (BKA, 2021). Against the background of the uncertainty of the phenomenon itself, it is extremely interesting to see how the media shapes the topic and its fundamental concepts.

2.2 Agenda-setting and news values

Agenda setting is “the phenomenon of the mass media selecting certain issues and portraying them frequently and prominently, which leads people to perceive those issues as more important than others” (Wu & Coleman, 2009, p. 776). Apart from choosing the topic itself, formal aspects such as headline size, article placement and photography signify the importance of the event (Conway & Patterson, 2008). Surette (1998) summarises from a content-related perspective why crime coverage is so widespread: Besides its social function by defining the limits of acceptable social behavior it foremost increases circulation and thus has economical value for media outlets (Surette, 1998). “Real’ but ‘atypical’ crimes such as those Anders Behring Breivik” (Cere et al., 2013) seem most attractive for the readers. This phenomenon can be explained by the relevance of news values. According to this framework, journalists have certain criteria for news value - and trivial offences do not fall into this category. Only those offences appear interesting that have a special, unusual significance due to the seriousness of the offence, the circumstances or the people involved (Galtung & Ruge, 1973). Media reports on crime are therefore not a reflection of reality. Neither is the number of articles proportional to the extent of crime, nor is the composition of the reported offences representative of the composition of real offences. Violent offences are disproportionately represented in media coverage.

2.3 Framing

Building on that media logic researchers argue that media hold a strong influence on the construction of social reality and function “within a pre-existing structure of social relationships and a particular social and cultural context” (McQuail, 2010). Framing assumes that the way an issue is described in news stories can affect the audience’s understanding of it (Scheufele & Tewksbury, 2007). As Martinelli (2012, p. 2) points out, this “distinction is important because the main issue of sex trafficking already has a particular perception, but the problem is the frequency of news media and so awareness of the issue”.

Through framing the media, by creating some kind of information boundaries, helps to keep the audience’s attention focused on certain moments and phenomena. A frame is a knowledge structure for representing a stereotypical situation, which is easier to absorb and assimilate (Piterova & Teterina, 2016). Thus, stereotypes serve the interests of one social group and act as an embodiment of its self-assertion, protecting its position in society. From this perspective, framing could be used a manipulative tool, and that issue “frames originate from politicians and issue advocates rather than journalists” (D’Angelo, 2017; p. 3). In the present case, the study of frames is crucial because they provide the criteria based upon which the policy measures can be evaluated (McCombs et al., 1997). The increased interest of government officials influences the increase in stories (Sobel, 2014). From an empirical perspective, periodicals when covering this phenomenon often confuse related concepts in the field of trafficking, for instance, “human trafficking”, “sex trafficking” and “prostitution” (Chuang, 2014), while the interpretations and visions of journalists may reduce the readers’ focus solely to the female victim (Denton, 2010).

According to Entman, frames (1993) can be located at four stages in the communication process: the communicator, the text, the recipient, and the culture. Consequently, framing process involves three steps: framing, its setting and framing consequences (D’Angelo, 2002). De Vreese (2005) notes, there are frames in the newsroom because of both internal and external influences on the journalistic process. Journalistic frames could be identical to citizen or audience frames (Lecheler & de Vreese, 2019). HT, as a highly specific topic, is studied here in terms of issue-specific frames. When journalists address HT, other aspects related to this phenomenon – migration, refugee issues, prostitution, climate change and others – remain behind the scenes, or vice versa. At times, however, these processes are interconnected and inseparable,

which can act as an element of defining a problem, a cause, or a way to solve it (Entman, 1993). A recent study showed that before the pandemic German media are more likely to rely on official sources, reporting on cases of sexual and labour exploitation with a focus more on persecution (Küblbeck, 2019). However, this may depend on the political stance of the newspapers concerned: Conservative media offer punitive measures, while liberal media focus on causes of crime and address wider societal issues to counteract the problem (Baranauskas & Drakulich, 2018).

2.4 Information sources

Valenzuela & McCombs (2019: p. 103) point out to four “elements” that could influence agenda setting: “(E)xchanges with sources that provide information for stories, the daily interactions among news organizations themselves, journalism’s norms, and traditions, and - more recently - online social media trends. Professional practices are the most determinant factor (...)” Among the external sources shaping the media agenda, government officials occupy an important place (Valenzuela & McCombs, 2019: p. 103). Most of the news favor official sources, and their positions and statements are hardly questioned (Gulati, 2010). Journalists cooperate with various organisations, including state and international organisations, when covering HT. The role of the victims of exploitation themselves is important. The words of victims can influence the formation of public opinion about an issue. Less heard are the voices of victims and their advocates (Johnston et al., 2014).

2.5 Professional constraints

The media plays a crucial role as the main provider of information, but especially in the case of HT is affected by organisational constraints and day-to-day routines (Reichert et al., 2018). When co-operating with information sources, a journalist may face, according to Islamova (2014), some difficulties and obstacles in covering HIV-related topics, which are very close to the topic of HT as well: (1) Limited number of experts to get information and interviews; (2) reluctance of people living with HIV and their relatives to communicate with journalists and give interviews for fear of being recognized; and (3) inability to verify certain information – for example life history, as the data on people living with HIV is confidential (Islamova, 2014). In addition, newspaper reporters said that there were difficulties regarding limited page

space (Reichert et al., 2018). Together, the prioritization of certain sources of information and the difficulties for journalists, in our view, make it difficult to cover an already latent crime like HT. This creates a media reality as opposed to a social reality, from which audiences may be able to draw their own picture of the problem.

2.6. Research Questions

Based on the foregoing, the following research questions are formulated.

Amount of coverage of HT

RQ 1.1: How frequently did German periodicals report on human trafficking during the pandemic (from January 2019 through December 2021)?

RQ 1.2: What were the changes in the number of articles?

Frames of coverage of HT

RQ 2.1: In what ways did newspapers and magazines define HT, identify its causes, attribute blame, offer solutions, and call to action?

RQ 2.2: How did periodicals frame the topic based on their political views?

3. METHODOLOGY

3.1 Research design

All the objects of the study are produced throughout Germany and are distinguished by typological features (qualitative, tabloid press) as well as by political positions. The prototypical representative of tabloid journalism in Germany is the *Bild Zeitung* (Klein, 1998), with a paid circulation of over one million (Statista Research Department, 2023); and close to conservative parties. *Welt* is assigned to the bourgeois-conservative spectrum and represents a recognizable economically liberal attitude. *Tageszeitung (taz)* is one of the ten largest national daily newspapers in Germany and has a centre-left/left political orientation (Bartels, 2021). *Spiegel* is a news magazine with a weekly circulation of more than a million, it is one of the biggest magazines of its kind in Europe and being known for having a centre-left political alignment (Bartels, 2021). *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)* is newspaper with the widest circulation abroad (Balaban et al., 2016), and sees itself “as a liberal-conservative voice in business, politics and culture” (FAZ, 2019). *Süddeutsche Zeitung*

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

(SZ) with the political perspectives of centre-left, progressive liberalism (Bartels, 2021) has a daily readership of over one million readers in Germany and a comparatively wide distribution globally (Balaban et al., 2016).

3.2 Sample

It should be noted that the articles published in *Bild* (federal edition), *Welt*, *Spiegel*, *taz* for the years 2019-2021 were selected via the electronic database LexisNexis by searching for the term “Menschenhandel” (human trafficking). Articles on HT published in *FAZ* and *SZ* were retrieved via the newspapers’ library. The sorting of 439 found articles was carried out according to the relative importance of the topic in the overall text. Among the articles, those in which “human trafficking” is interchanged with the term “smuggling” were not included. As a result, reports with primary and secondary focus amounted to 144 articles. The articles with a secondary focus were those in which at least 10% of the text was devoted to HT (the calculation was made according to the number of words without a title).

4. RESULTS

4.1 RQ 1 – Overview of human trafficking coverage

By examining RQ 1, it was found that six periodicals published 439 articles in 2019-2021, and over 635 items in 2016-2018¹. As can be seen from Figure 1, which shows the comparative dynamics of articles published together before and during the introduction and intensification of quarantine measures – from 2016 to 2021 – by all periodicals, except for *Spiegel*, all other newspapers reduced their attention to the topic of HT after the onset of the pandemic. Although a slight decrease can be seen in *taz* (from 135 to 130), and *Welt* (from 71 to 65), a sharp jump can be seen in *FAZ* (from 301 to 197), which was in the forefront before the pandemic and gave way to *taz* after lockdown was declared. This may be attributable to the fact that the pandemic made it difficult for *FAZ*, which has the largest correspondent network, to get information from other countries. In sum, the consistently weak coverage of HT in

¹ Only “Bild Bund” disappears from the list due to inaccessibility to information for 2016 in the LexisNexis database.

Bild and *Spiegel* is probably due to typological factors: Tabloid paper *Bild* with many photos and short commentaries, the number and scope of illustrations exceeds the content (Kolesnikova & Karpenko, 2012), so that articles on HT are informative in nature rather than large reports with in-depth analyses. Even though *Spiegel* is published once a week, this does not limit the quantitative possibilities of this periodical, as a single issue contains 124-132 pages, but it strengthens the focus on the diversity of topics in one issue per week, which is likely to be why articles on HT are rare.

Figure 1

Number of articles published by each edition between 2016-2018 and 2019-2021



In Figure 2, we can see the changes by year in the publications of each media during the period during which lockdown measures were in place. Naturally, the spread of coronavirus began to gradually reduce the share of “secondary” thematic coverage, which is clearly visible in the five periodicals. What is remarkable is that, once again, *FAZ* shows a dynamic very different to that of the other publications: While the interest in the topic of HT gradually drops to a minimum between 2019 and 2021, *FAZ*, after a significant drop of 20% in the number of articles in 2020, suddenly began to write more about the phenomenon in question – an increase of 15% in 2021. The reason for this might be that in May 2020, 16 members of the German Bundestag publicly supported the Nordic model which was followed by the CDU and FDP arguing against the prohibition of sex work. Consequently, the *FAZ*, with its centre-right political position, has addressed this topic of debate more frequently since June 2020. As the newspaper itself writes “it is unlikely that either side expects the debate to be less heated in 2021 than it was in 2020” (Feuerbach, 2021, own translation).

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

Figure 2

Frequency of published articles by annual parameters between 2019-2021, by each year

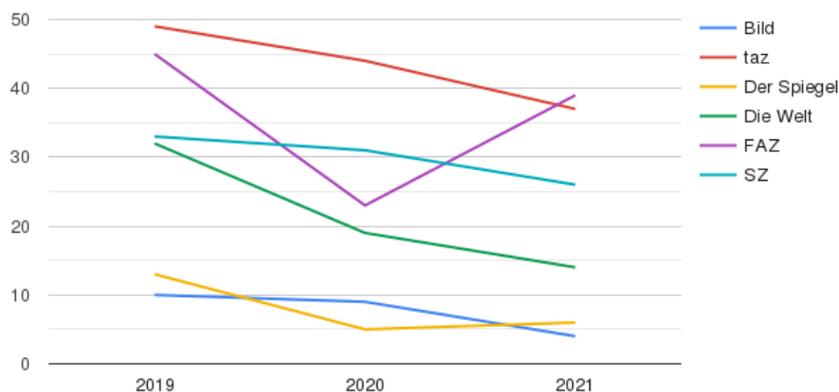


Table 1 reveals the degree of importance of the issue of HT in articles published during the study period. It is obvious that, overall, articles with primary and secondary focus lag behind the number of articles with peripheral focus. This trend is inherent in all periodicals at the same time, which justifies two accompanying factors: 1) The coronavirus and the topic of health have advanced to become a key agenda (Fotopoulos et al., 2022), while preventing the implementation of the main types of HT for the purpose of sexual and labor exploitation. 2) This once again proves that HT directly functions with other criminal activities, the importance of which, in turn, increases or contributes to the lessening of its coverage in the media. Examples include illegal migration, martial law in some countries, illicit money flows, the use of fraudulent travel documents, and cybercrime (Interpol, n.d.). Hence, the task of a journalist is multifunctional when preparing an article on HT, since this criminal act is flexible and adapts to time and various political and economic changes, and is relevant to many areas of society.

Table 1

Relevance given to the issue of human trafficking in comparison to other issues mentioned by the author (% of articles)

	Bild	taz	Spiegel	Welt	FAZ	SZ	Total
	<i>N = 23</i>	<i>N = 130</i>	<i>N = 24</i>	<i>N = 65</i>	<i>N = 107</i>	<i>N = 90</i>	<i>N = 439</i>
High relevance	5	27	5	19	12	13	81 (18.5)
Medium relevance	1	24	3	9	14	12	63 (14.4)
Low relevance	17	79	16	37	81	65	295 (67.2)
Total	23 (5.2)	130 (29.6)	24 (5.5)	65 (14.8)	107 (24.4)	90 (20.5)	439 (100)

3.2 RQ 2 – Frames and political orientation

The presence of frames in articles with a primary or secondary focus on HT (144) are classified according to Entman’s (1993) four-part typology: description of the problem, identification of cause, attribution of blame and proposed remedy, in addition, a call to action.

3.2.1 Story triggers, sources and dominant frames

Key events that triggered the writing of articles, are shown in Table 2. The overall results show that almost half of the stories (48.6%) were initiated by political and administrative actions (for instance, legal rules are envisaged to stop the negative consequences of the global division of labor, such as deaths in textile factories, the modern slaves on fishing trawlers or farm workers poisoned by pesticides). Similar to our results Küblbeck (2019) observes a strong focus on raids and police as triggers and proposed legislation as a reason for reporting on HT. Alike a study of news frames and story triggers in the US press in 1980 and 2006 determines that “a majority of the articles (60%), that were published during this period, were triggered by some official government action or event” (Gulati 2011, p. 370). Thus, we can assume that HT, regardless of country and time, is getting part of the public agenda at the expense of government actions. Criminal action was a news trigger in 15% of articles, more than half of which are stories published in *taz* (7.6%), which considers itself to be an counter-public newspaper, followed by *FAZ* and *SZ* (2% each). Meetings or conferences where anti-trafficking is more often discussed were the triggers for 7.6% of items, especially in *SZ* (3.5%). According to our data, journalistic initiative appears

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

in about 3% of articles. A journalist admits that there are “difficulties to report on the issue without a specific occasion or event” (Küblbeck, 2019: p. 18f.). This already has a significant impact on the rest of the process: If there is no initiating key event, then there will be no coverage of a potential news story or public issue; interested parties who try to hide information can often successfully block the story; preference is given to institutional, influential sources with more information and other means; expecting journalists to take the first step towards sources misses some of the unique details of the stories (Reich, 2006).

Table 2

Key events that had impact on the writing of the articles (% of articles)

	Bild N = 6	taz N = 51	Spiegel N = 8	Welt N = 28	FAZ N = 26	SZ N = 25	Total N = 144
Political/administrative/authority action	5	21	2	17	13	12	70 (48.6)
Elections/direct-democratic action/ petitioning	0	1	0	1	1	0	3 (2)
Meeting/conference	0	3	0	1	2	5	11 (7.6)
Protest/mobilizing event	0	1	0	0	3	1	5 (3.5)
Criminal action	1	11	1	2	3	3	21 (14.6)
Catastrophes and other incidents/conflicts	0	2	1	3	1	1	8 (5.6)
Journalistic initiative	0	0	1	1	0	2	4 (2.8)
Another real-world initiating event	0	1	0	0	3	0	4 (2.8)
No real-world event (e.g., publication, survey)	0	11	3	3	0	1	18 (12.5)
Total	6 (4.2)	51 (35.4)	8 (5.6)	28 (19.4)	26 (18)	25 (17.4)	144 (100)

92.3% (n=133) of the articles cited at least one source, 65.3% (n=94) used two sources, and 49.3% (n=71) cited three or more sources. The main cited actors were the media themselves, either expressing their point of view or referring to other media representatives – in a total of 15.7% of the articles. The second most important actor for journalists was the government – or the authorities that conduct business on behalf of the government (8.3%). The advantage of this type of source is that they are more often open to cooperation and are easily accessible (Gulati, 2011). On the downside, this curtails the journalist’s initiative to continue research. The third source of information was law enforcement authorities – police, security services,

military, prosecutor's office, which accounted for 7.4% of items. The words of scientists and experts are heard in 6.7% of cases. A voice was given to the victims of HT and their relatives in 4.9% of the stories. This is explained by the fact that victims do not always make contact with the media and publicize their stories, fearing persecution by criminals (Gulati, 2011). The voices of NGOs, the participants in criminal activity themselves, and the communities of sex workers are barely heard. Given the political predisposition of periodicals, centre-rights (*Bild*, *FAZ*) to use quotes from law enforcement agencies and experts more often, while centre-left/lefts (*Spiegel*, *taz*, *SZ*) refer more to media sources.

Dominant frames are identified according to the duration, frequency, and order of appearance of the various elements. Moreover, the headline and lead are given extra weight when determining a news story's dominant frame (de Vreese et al., 2016). Regarding HT these were crime, prosecution of crime, and the experiences of the victim (31%) and human rights/legislation (29.8%), which means that these articles more reflected the description of the phenomenon itself and real stories (Table 3). In most cases, prostitution (15.2%) was prevalent when it came to the topic of the ban on sex work. There was a discussion between political parties about the adoption of the Nordic model, in some cases the impact of the pandemic on this industry. Issues of migration and national security were less frequently represented than the above – 8.9%, which always attracted the attention of political actors. It is noteworthy that while *SZ* and *Spiegel* were more focused on human rights and legislation, others were oriented on crime. The dominance of prostitution was more frequent in *taz* and *FAZ*. This again corresponds with the results of the Germany KOK survey for 2010-2019 (Blücher et al, 2019), as well as non-European states (Sobel, 2014).

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

Table 3

Dominant frames in coverage of human trafficking (% of codings)

	Bild	taz	Spiegel	Welt	FAZ	SZ	Total
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Crime, its prosecution, victims	4	20	2	11	10	2	49 (31)
Human rights/legislation	1	12	4	9	6	15	47 (29.8)
Prostitution	0	12	1	4	7	0	24 (15.2)
Migration/security	0	6	0	3	3	2	14 (8.9)
Media	0	2	0	0	1	1	4 (2.5)
Economy/labour	0	2	0	0	0	1	3 (1.9)
History	0	0	1	0	1	1	3 (1.9)
Pandemic	0	0	0	0	2	0	2 (1.3)
Other	1	3	1	1	2	4	12 (7.6)
Total	6 (3.8)	57 (36)	9 (5.7)	28 (17.7)	32 (20.3)	26 (16.5)	158 (100)

3.2.2 Portrayal of victims as well as offenders

Prototypically following persons are in the focus of the articles: The victim was a girl under 18 years old, and the perpetrator a man over 40 years old. Yet, in 60.7% and 76.9% of cases, the age of the victim and perpetrator, respectively, was not mentioned. In addition, individual periodicals more often did not mention a specific person identifiable by gender and age categories. However, despite this, the sum of the above two tables again makes it clear that the media show a specific reality: According to the UN, most victims found in 2020 worldwide (60%), in 2019-2020 in Germany (average 94%) are women (UNODC, 2018). Media often choose facts in the form of sexually exploited people for their stories. By shaping the ideal victim, journalistic outlets can create a persona that promotes sympathy and cooperative action among the public. Sexual exploitation is one of the most common forms of HT, which makes it easy for journalists to cover it. In addition, according to Borer (2015), in many instances, the media, by providing a certain picture of traffickers, reinforces existing stereotypes in society. As a result, if traffickers do not really fit the media picture they are portraying, then they may not be identified as such. More problematically, it harms those victims who do not conform to these stereotypes (Gregoriou & Ras, 2018).

3.2.3 Causes, blame, remedies, and calls

Providing information about the origins of a social problem may contribute to the adoption of necessary decisions at state level and the formation of a well-founded opinion about the victims among the audience. So, most of the articles list at least one reason for HT, while 35.4% of the stories did not take care about it (Table 4). A thematic classification reveals that political or administrative reasons are indicated in 17.7% of articles, economic reasons in 11.4%, and reasons related to personal characteristics in 10.2%. More specifically, 7.4% of articles mention lack of legislation as a reason for HT, 5.7% religious issues. Other reasons include cultural, family, scientific and technological aspects, aspects of health, climate change, colonization, pandemic, globalization, the authority of the criminal, which together account for 16.6% of the articles. In articles on sexual exploitation, usually economic, then political and personal factors were mentioned more often, while reports about labour exploitation – political, economic, then personal issues. Precise data on the circumstances that pushed the victims to fall into the hands of traffickers in Germany and thus determine to what extent the press constructs reality, are not available. However, globally, in 2016-2018 the most frequently identified risk factors were economic necessity (51%), dysfunctional family (20%), intimate dependency (13%) (UNODC, 2021). The pandemic did not significantly change these indicators, as the researchers believe that push factors are most often economic criteria (Farrell & Fahy, 2009). Thus, it can be assumed that the media adds a little political colouring to the phenomenon of HT in general and labour exploitation in particular within the framework of migration processes.

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

Table 4

Causes of HT highlighted in the articles (% of codings)

	Bild N (%)	taz N (%)	Spiegel N (%)	Welt N (%)	FAZ N (%)	SZ N (%)	Total N (%)
<i>Political/administrative causes</i> (including incorrect actions of the government, migration)	0	4	0	1	2	1	8 (4.6)
Political instability (e.g., war)	0	2	0	1	1	2	6 (3.4)
Lack of legislation	0	5	0	6	0	2	13 (7.4)
Problems in the system of law enforcement organs	0	0	0	4	0	0	4 (2.3)
<i>Economic need/issues</i> (e.g., unemployment)	0	6	2	0	0	1	9 (5.1)
Poverty	0	3	0	1	1	3	8 (4.6)
Financial indebtedness	0	1	0	1	5	0	7 (4)
<i>Private issues</i>	0	0	0	2	0	0	2 (1.1)
Lack of education (secular/religious/language knowledge)	0	2	0	1	0	3	6 (3.4)
Religious issue (e.g., voodoo)	1	5	0	1	1	2	10 (5.7)
<i>Dependency</i> (e.g., loverboy/on drugs, alcohol)	0	1	0	2	0	3	6 (3.4)
<i>Other related crime actions</i> (e.g., kidnapping, violence etc.)	0	4	0	0	1	0	5 (2.9)
<i>Other</i>	1	9	5	4	2	8	29 (16.6)
<i>No causes</i>	4	20	2	11	15	10	62 (35.4)
Total	6 (3.4)	62 (35.4)	9 (5.1)	35 (20)	28 (16)	35 (20)	175 (100)

Blaming is usually associated only with negative events, due to unforeseen or expected consequences that cause damage to society. Literally, in the accusation, responsibility is placed on a certain object for these consequences, including reasoning about causality, responsibility, and guilt (Shaver, 1985). Official accusations by law enforcement authorities have been considered as well. There was no accusation attributed in about 33% of the articles, but most often the victims and their relatives

(9.6%) were blamed for the origins of HT or what happened. Whereas *Welt* and *SZ* most often blamed the victims or those around them (9.7% and 8%), *taz* and *FAZ* blamed the government most of all (9.8%).

It was expedient to study the subject of the accusation, that is, the one who imposes the accusation. In view of the fact that official accusations from law enforcement agencies were taken into account, in 11.9% of items one can notice the indictment of a certain person in committing a crime. There were articles where media representatives themselves pointed to those responsible for the consequences of events – these are 10.8% of stories, experts/scientists, as well as victims of HT and those close to them considered someone or something to be guilty – in 7.6% and 7%, respectively. If there were more stories with accusations by law enforcement agencies (5.4%) in *Welt*, then there were more media workers (4.9%) in *taz*.

The solution attribute is important because, firstly, it can serve as a set of ideas and a roadmap for counteraction for the government, and secondly, the audience can present a clear picture of the problem with its causes and solutions, as well as trace the chronology of the actions of those responsible, starting from the period of proposal of decisions until their execution. It should be noted that almost half of the articles (48.4%) did not provide a solution to the problem that arose (Table 5). According to the thematic breakdown of combating HT, actors more often propose preventive measures, that is, the emphasis is on combating the causes of the phenomenon (25.5%), followed by prosecution (13.6%) – counteracting the consequences of a crime, protecting vulnerable parties of the process – 6.8 % and cooperation – 3.1%, the least, although 20.1% of stories were devoted to the analysis of events concerning Germany and another country at the same time. More specifically, the most often stated solution in the articles was changes at the state level, which was mentioned in 19.9% of the articles. This result is in line with the results of a frame study regarding coverage in India, Thailand, and the United States (Sobel, 2014). Stronger punishment for criminals (8.7%) was the second most frequently mentioned solution.

More conservative news outlets are more likely to emphasize tough punitive solutions, and more liberal media cover crime stories that focus on the root causes of crime and the need to address larger social issues to fight crime (Baranauskas & Drakulich, 2018). It should also be considered that *Bild* does not offer any treatment at all in its stories, similarly, *SZ*, *Spiegel* and *Welt* did not have potential solutions in more than half of the articles – 72.7%, 62.5%, 55.2% respectively. *Taz* and *FAZ* were more likely than others to make decisions to punish criminals and protect victims

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

more severely. It can be assumed that the political predisposition of German periodicals has no influence on the expression of decisions in the example of *SZ*, *Spiegel* and *taz*.

Table 5

Remedies and solutions suggested for the problem of HT in each article (% of codings)

	Bild	taz	Spiegel	Welt	FAZ	SZ	Total
<i>Prevention (including conducting research)</i>	0	3	0	0	0	0	3 (1.9)
Changes at the state level (policy, economy, legislation, education, labour market, migration, social protection, sanctions)	0	12	2	7	8	3	32 (19.9)
Increasing awareness, strengthening general and specialized education on HT	0	3	0	2	0	1	6 (3.7)
<i>Prosecution</i>	0	1	0	1	0	0	2 (1.2)
Effective investigation/cooperation with international/local law enforcement authorities	0	2	1	0	2	1	6 (3.7)
Stronger punishment for criminals	0	7	0	2	5	0	14 (8.7)
<i>Protection (including aiding victims/sex workers)</i>	0	7	0	0	4	0	11 (6.8)
<i>Partner ties (internal and external relations)</i>	0	2	0	0	2	1	5 (3.1)
Other	0	2	0	1	1	0	4 (2.5)
No remedies	6	24	5	16	11	16	78 (48.4)
Total	6 (3.7)	63 (39.1)	8 (5)	29 (18)	33 (20.5)	22 (13.7)	161 (100)

A call to action is a word or phrase that prompts the addressee to perform some action, and they are expressed in various ways, direct and indirect speech acts (Rogers et al., 2019). We, on the other hand, identified sentences with the words “necessary”, “should”, “must”, “worth” and similar terms that are directed to a certain category of people and can motivate them to perform certain acts. Thus, words with calls to action existed in 58.7% of the articles on average. More often government representatives sent appeals to 6.7% of items. The appeal was also repeatedly expressed by media

outlets (6%) and representatives of the legislative sphere (5.3%). Remarkably, associations and groups, where we also included communities with sex workers, called for action in 4.7% of cases and in decreasing order victims, migrants, people close to them (3.3%), individual citizens (2.7%). Again, the government, as well as single citizens, audiences (e.g., Yazidi women) were more likely to receive these encouraging words (9%). In second place, the actors speaking in the articles emphasized the need to act themselves (5.2%). Further, a vulnerable people (victims, migrants, etc.) were called to act – this is in 3.9% of stories. Very few calls were made to political parties, the judiciary, criminal participants, clients (0.6%) and others. As a result, it seems that the media creates an image of HT as a political threat that requires quick action. One limitation of the study of the previous and current frames was that studies of the decision and call to action frames were not available for the period prior to the pandemic, which precludes a comparative analysis of the results of the two periods.

4. CONCLUSION

Our study initially posed two general research questions, which can be answered in general terms as follows: *Taz* and *FAZ* showed the highest interest in the topic of HT, both before and after the pandemic, although, as expected, the number of articles decreased in all but *Spiegel*. The infrequent publication of articles about the HT in *Bild* and *Spiegel* was most likely related to typological characteristics. Every year between 2019 and 2021, the number of stories decreased markedly. One can notice some sensitivity of *FAZ* to events at the political level, which was reflected in its dynamics. The focus of journalists on this topic lessened during the pandemic. During the pandemic, other processes allegedly subsided. It is generally inappropriate and difficult for a journalist writing on the topic of HT to focus solely on this topic, since it is interconnected and covered along with other important processes, such as migration, illegal labour, kidnapping, etc.

Regardless of the country and time, the topic of HT, more often becomes the agenda at the expense of official initiatives. Government actions were the triggers in almost half of the cases. This trend was also observed in other countries, in the USA, before the pandemic. Journalistic initiative was manifested in small numbers. This leads to two conclusions (similar Reich 2006): Potential stories or problems may be left unaddressed, or unpleasant data may be hidden; and journalists, without their

Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis of German Press Coverage of Human Trafficking

own initiative, miss unknown details of events. The sources of information were mostly the government, and law enforcement agencies. Regular sources painted the same picture. Meanwhile, the victims were only quoted in one-in-twenty of the stories. The voices of NGOs, participants in criminal activity, and communities of sex workers were barely heard. Centre-rights were more likely to use quotes from law enforcement and experts, while centre-left/lefts were more likely to refer to media sources. The dominant narrative for *SZ* and *Spiegel* was human rights and legislation; the rest all focused on crime. These data were obviously influenced by triggers and sources of information. The dominance of prostitution was more commonly focused on among *taz* and *FAZ*, who disagree with the official political stance.

During the pandemic, almost half of the items described international events. Perhaps this was the impact of the pandemic or creating a picture that cases of HT were more likely to occur in another country and have little to do with neighbours. More often they talked about sexual and labor exploitation. However, the articles in *taz* were diverse in typology, which could serve to improve the awareness of the audience. The prototypically victim was also inherent in the German media. As a result, this reinforces stereotypes in society, distances the audience from reality, and discriminates against “atypical” victims.

Political or administrative reasons, namely lack of legislation, were mentioned more often than others. In articles about sexual exploitation, economic exploitation tended to be mentioned more often, and labour exploitation – political exploitation. The push factors are most often economic criteria. Consequently, the media gave political colouring to this phenomenon.

A well-directed accusation attribute can make a difference in solving social problems. In most stories, it we could identify a blame attribute. The main perpetrators were the victims and those around them. *Welt* and *FAZ*, as conservative media, attributed the cause of the problem to individual inclinations. While *Welt* featured more stories with accusations by law enforcement agencies, *taz* there were more media employees due to the reasons mentioned earlier as well as the political position.

More than half of the articles put forward specific solutions to the problem; however, many periodicals (four out of six) lacked the solution attribute. Actors often offered preventive measures: the emphasis was on combating the causes of the phenomenon, namely changes at the state level. *Taz* and *FAZ* were more likely than others to make decisions to punish criminals more severely and to provide greater protection for victims. The solution attribute is important because, firstly, it can serve as

a set of ideas and a roadmap for how to tackle the issue for the government. Secondly, the audience can be presented with a clear picture of the problem with its causes and solutions, as well as trace the chronology of the actions of those responsible, starting from the period of proposal of decisions until their execution. Often, appeals were made by representatives of the government. Only a very small number of appeals to political parties, the judiciary, criminal participants, clients, and others were identified.

Thus, the real situation and contexts of HT are not covered due to at least six factors that directly affect media coverage. The information provided to the audience passes through a multi-stage filtering process, as well as the prism of their own perception: Pre-media and media filtering. The influence of triggers on the final form of stories is traced in the direction of the latter and in the selection of information sources. The media create their own reality: They create an stereotypical victim and focus on certain types of HT, the topic is also stereotyped, it is given a political connotation, the boundaries between HT and human smuggling are blurred. When covering a topic, the political orientation of the objects also plays a role – for example, in the sources of information and the target of the accusation. However, the coverage of the topic does not choose the time and country: Similar results can be found in press studies before the pandemic in Germany, America, Thailand, and India. By painting its own reality, the media isolates the audience from reality in a kind of vacuum without fulfilling the key role of raising awareness, which is likely to be a factor in the increase in the number of victims. In addition, it most likely also acts as a political tool for conducting discussions by political actors.

The level of social connections of a journalist with sources of information is interesting. Information conveyed through multilateral social ties can be more influential and binding (Malling, 2021). An interview study with journalists, how they shape the messages they create when dealing with the issue of HT, is still pending.

REFERENCES

- Alekseev, A., & Rocha, A. (1973). Latent crime and effectiveness of law enforcement bodies. *Problems of Combating Crime*, 19, 30–45.
- Austin, R., & Farrell, A. (2017). Human trafficking and the media in the United States. *Oxford Research Encyclopedia of Criminology*. <https://oxfordre.com/criminology/view/10.1093/acrefore/9780190264079.001.0001/acrefore-9780190264079-e-290>
- Balaban, D. C., Iancu, I., & Mucundorfeanu, M. (2016). Framing Obama's re-election. A comparative Analysis of German, French and Romanian media coverage. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 16(2), 75–105. <https://doi.org/10.21018/rjcpr.2014.2.183>
- Baranauskas, A. J., & Drakulich, K. M. (2018). Media construction of crime revisited: Media types, consumer contexts, and frames of crime and justice. *Criminology*, 56(4), 679–714. <https://doi.org/10.1111/1745-9125.12189>
- Bartels, A.-K. (2021). 'Foreign infiltration' vs 'immigration country': The asylum debate in Germany. In J. Silverstein & R. Stevens (Eds.), *Refugee journeys: Histories of resettlement, representation and resistance* (1st ed., pp. 89–108). ANU Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1h45md2.9>
- BKA. (2021). Menschenhandel und Ausbeutung, Bundeslagebild 2021. (Human trafficking and exploitation, Federal situation report 2021) Retrieved 02 Mar. 2023 from <https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Menschenhandel/menschenhandelBundeslagebild2021.html?nn=27956>
- Blücher, S. & Klie, S., Schwarze, S., Wirsching, S. (Eds.). (2020). *Trafficking in human beings in Germany – Reflections on protection and rights*. German NGO network against trafficking in Human Beings (KOK): Berlin. Retrieved 02 Mar. 2023 from https://www.kok-gegen-menschenhandel.de/fileadmin/user_upload/FINAL_Leseprobe_MiD_englisch.pdf
- Borer, M. (2015). *Human trafficking in the media: Who, what, where, and why?* [Honors Thesis]. Honors College, 225. Retrieved 02 Mar. 2023 from <https://digitalcommons.library.umaine.edu/honors/225>

- Cere, R., Jewkes, Y., Ugelvik, T. (2013). Media and crime: A comparative analysis of crime news in the UK, Norway and Italy. In S. Body-Gendrot, M. Hough, K. Kerezsi, R. Lévy and S. Snacken (Eds.), *The Routledge Handbook of European Criminology* (pp. 266-279). London & New York: Routledge.
- Christie, N. (1986). The ideal victim. In E. Fattah (Ed.), *From crime policy to victim policy: Reorienting the justice system*. Basingstoke, U.K.: Palgrave Macmillan.
- Chuang, J. A. (2014). Exploitation creep and the unmaking of human trafficking law. *The American Journal of International Law*, 108(4), 609–649. <https://doi.org/10.5305/amerjintelaw.108.4.0609>
- Conway, M. & Patterson, J.R. (2008). Today's Top Story? An Agenda-Setting and Recall Experiment Involving Television and Internet News. *Southwestern Mass Communication Journal*, 24(1), 31–48.
- D'Angelo, P. (2002). News framing as a multiparadigmatic research program: A response to Entman. *Journal of Communication*, 52, 870–888. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2002.tb02578.x>
- D'Angelo, P. (2017). Framing: Media frames. In P. Roessler, C. A. Hoffner, & L. van Zoonen (Eds.), *The International Encyclopaedia of Media Effects*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0048>.
- de Vreese, C. (2005). News framing: Theory and typology. *Information Design Journal*, 13, 51–62. <https://doi.org/10.1075/idjdd.13.1.06vre>
- de Vreese, C., Esser, F., & Hopmann, D.N. (Eds.) (2016). *Comparing political journalism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315622286>
- Denton, E. (2010). International news coverage of human trafficking arrests and prosecutions: A content analysis. *Women & Criminal Justice*, 20(1-2), 10–26. <https://doi.org/10.1080/08974451003641321>
- Dugan, E. (2013). *Forced labour and human trafficking: Media coverage in 2012*. Joseph Rowntree Foundation. Retrieved 02 Mar. 2023 from <https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/forced-labour-media-coverage-full.pdf>
- DW. (2022). Human trafficking on the rise in Germany. Retrieved February 21, 2023 from <https://www.dw.com/en/human-trafficking-on-the-rise-in-germany/a-63375174>

**Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis
of German Press Coverage of Human Trafficking**

- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Farrell, A., & Fahy, S. (2009). The problem of human trafficking in the U.S.: Public frames and policy responses. *Journal of Criminal Justice*, 37(6), 617–626. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2009.09.010>
- FAZ (2019). Alles über die Zeitung. (All about the newspaper) Retrieved 02 Mar. 2023 from https://dynamic.faz.net/fem/kommunikation/2020/148_220_4C_FO_K_Alles_ueber_die_Zeitung_20_online_RGB.pdf.
- Feuerbach, L. (2021, February 6). Bedeutet die Pandemie das Ende der Prostitution? (Does the pandemic mean the end of prostitution?) *FAZ*, 9.
- Figdor, C. (2010). Objectivity in the news: Finding a way forward. *Journal of Mass Media Ethics*, 25(1), 19–33. <https://doi.org/10.1080/08900521003638383>.
- Follmar-Otto, P., & Rabe, H. (2009). *Human trafficking in Germany: Strengthening victim's human rights*. Berlin: Deutsches Institut für Menschenrechte. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/31655>
- Fotopoulos, N., Masini, A., & Fotopoulos, S. (2022). The refugee issue in the Greek, German, and British press during the Covid-19 pandemic. *Media and Communication*, 10(2), 241–252. <https://doi.org/10.17645/mac.v10i2.4942>.
- Galtung, J., & Ruge, M. (1973): Structuring and selecting news. In Cohen, St., & Young, J. (Eds.), *The manufacture of news. Social problems, deviance and the mass media* (pp. 62-72). London: Constable.
- Gregoriou, C., & Ras, I. A. (2018). Representations of transnational human trafficking: A critical review. In C. Gregoriou (Ed.), *Representations of transnational human trafficking present-day news media, true crime, and fiction* (pp. 1–24). London: Palgrave Macmillan.
- Gulati, G. J. (2010). Media representation of human trafficking in the United States, Great Britain, and Canada. *SSRN*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1633574
- Gulati, G. J. (2011). News frames and story triggers in the media's coverage of human trafficking. *Human Rights Review*, 12, 363–379. <https://doi.org/10.1007/s12142-010-0184-5>

- Haverkamp, R. (2018). Evidenzbasierte Kriminalprävention im Bereich Menschenhandel. In Walsh, M., Pniewski, B., Kober, M., Armbrorst, A. (Eds.) *Evidenzorientierte Kriminalprävention in Deutschland* (pp. 1–24). (Evidence-based crime prevention in Germany) Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20506-5_40
- ILO, WF, & IOM (2022). *Global estimates of modern slavery: Forced labour and forced marriage*. Geneva. Retrieved 02 Mar. 2023 from https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/publications/WCMS_854733/lang--en/index.htm
- Interpol (n.d.). *Human trafficking*. Retrieved February 20, 2023 from <https://www.interpol.int/Crimes/Human-trafficking#:~:text=Human%20trafficking%20is%20linked%20to,fraudulent%20travel%20documents%2C%20and%20cybercrime.>
- Islamova, L. (2014). *HIV, AIDS: How journalism can resist myth and stigmatization*. Tashkent: Extremum Press (in Russian).
- Johnston, A., Friedman, B., & Shafer, A. (2014). Framing the problem of sex trafficking. *Feminist Media Studies*, 14(3), 419–436. <https://doi.org/10.1080/14680777.2012.740492>
- Johnston, A., Friedman, B., & Sobel, M. (2015). Framing an emerging issue: How U.S. print and broadcast news media covered sex trafficking, 2008–2012. *Journal of Human Trafficking*, 1(3), 235–254. <https://doi.org/10.1080/23322705.2014.993876>
- Klein, U. (1998). Tabloidised political coverage in Bild-Zeitung. *Javnost – the Public*, 5(3), 79–93. <https://doi.org/10.1080/13183222.1998.11008684>
- Kolesnikova, V. V., & Karpenko, I. I. (2012). Newspaper “Bild”: Type of publication, features of functioning, structural and content characteristics. *Issues of journalism, pedagogy, linguistics*, 16, 146–153. (in Russian).
- Küblbeck, E. (2019). *Review of the media framing of human trafficking in German*. KOK, CBSS. Retrieved 02 Mar. 2023 from https://cbss.org/wp-content/uploads/2020/09/Review-of-the-media_Germany.pdf
- Lecheler, S., & de Vreese, C. H. (2019). *News framing effects*. London: Routledge.
- Lee, M. (Ed.). (2007). *Human trafficking*. London: Willan. <https://doi.org/10.4324/9781843924555>

**Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis
of German Press Coverage of Human Trafficking**

- Malling, M. (2021). Sources that trigger the news: Multiplexity of social ties in news discovery. *Journalism Studies*, 22(10), 1298–1316. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2021.1951331>
- Martinelli, D.M. (2012). U.S. media's failure to set the agenda for covering sex trafficking. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 3(2). <http://www.inquiriesjournal.com/articles/837/us-medias-failure-to-set-the-agenda-for-covering-sex-trafficking>
- McAuliffe, M., & Triandafyllidou, A. (Eds.). (2021). *World migration report 2022*. IOM.
- McCombs, M.E., Shaw, D.L., & Weaver, D.H. (Eds.). (1997). *Communication and democracy: Exploring the intellectual frontiers in agenda-setting theory*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203810880>
- McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* London: Sage.
- Norris, P. (1995). The restless searchlight: Network news framing of the post-Cold War world. *Political Communication*, 12(4), 357–370. <https://doi.org/10.1080/10584609.1995.9963084>
- Piterova A. Y. & Teterina Y. A. (2016). Social stereotypes: Features of formation and study. *Science, Society, State*, 4, 103–110. (in Russian).
- Probst, J., Efonayi-Mäder, D., & Bader, D. (2016). *Arbeitsausbeutung im Kontext von Menschenhandel. Eine Standortbestimmung für die Schweiz*. (Labour exploitation in the context of human trafficking. An assessment of the current situation in Switzerland) Université de Neuchâtel. Retrieved February 20, 2023 from <https://www.unine.ch/files/live/sites/sfm/files/news/ber-sfm-menschenhandel-d.pdf>
- Reich, Z. (2006). The process model of news initiative. *Journalism Studies*, 7(4), 497–514. <https://doi.org/10.1080/14616700600757928>
- Reichert, J., Houston-Kolnik, J., Vasquez, A. L., & Peterson, E. (2018). News reporting on human trafficking: Exploratory qualitative interviews with Illinois news journalists. *Journal of Human Trafficking*, 4(1), 6–20. <https://doi.org/10.1080/23322705.2018.1423443>.
- Rogers, A., Kovaleva, O., & Rumshisky, A. (2019, November 1). *Calls to action on*

- social media: Detection, social impact, and censorship potential*. ACL Web: Association for Computational Linguistics. <https://doi.org/10.18653/v1/D19-5005>
- Sanford, R., Martínez, D. E., & Weitzer, R. (2016). Framing human trafficking: A content analysis of recent U.S. newspaper articles. *Journal of Human Trafficking*, 2, 139–155. <https://doi.org/10.1080/23322705.2015.1107341>
- Scheufele, D. A., & Tewksbury, D. (2007). Framing, agenda setting, and priming: The evolution of three media effects models. *Journal of Communication*, 57(1), 9–20. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9916.2007.00326.x>
- Shaver, K.G. (1985). *The attribution of blame: Causality, responsibility, and blameworthiness*. Berlin: Springer.
- Smith, C. H. (2022). *U.S.A. special representative on human trafficking issues for the OSCE parliamentary assembly*. Report on human trafficking issues to the standing committee of the 2022. Annual session of the OSCE parliamentary assembly. Birmingham.
- Sobel, M. R. (2014). Chronicling a crisis: Media framing of human trafficking in India, Thailand, and the USA. *Asian Journal of Communication*, 24(4), 315–332. <https://doi.org/10.1080/01292986.2014.903425>
- Spiegel. (2013). Human trafficking persists despite legality of prostitution in Germany. Retrieved February 15 2023 from <https://www.spiegel.de/international/germany/human-trafficking-persists-despite-legality-of-prostitution-in-germany-a-902533.html>
- Statista Research Department. (2023). *Statistiken zur Bild-Zeitung*. (Statistics on the Bild newspaper.) Retrieved February 18, 2023 from <https://de.statista.com/themen/1975/bild-zeitung/#topicOverview>
- Surette, R. (1998). *Media, crime, and criminal justice: Images and realities*. New York: Wadsworth.
- U.S. Department of State. (2022). 2022 Trafficking in persons report: Germany. Retrieved February 10 2023 from <https://www.state.gov/reports/2022-trafficking-in-persons-report/germany/>
- UNODC. (2018). *Global report on trafficking in persons 2018*. New York. https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/glotip/2018/GLOTiP_2018_BOOK_

**Some Things Take Time: A Quantitative Content Analysis
of German Press Coverage of Human Trafficking**

web_small.pdf

- UNODC. (2021). *Global report on trafficking in persons 2020*. Vienna. https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/2021/GLOTiP_2020_15jan_web.pdf
- Valenzuela, S., & McCombs, M. (2019). *The agenda-setting role of the news media*. In K. Eichorn & D. Stacks (Eds.), *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 99–112). New York: Routledge (3rd edition).
- Wu, H. D., & Coleman, R. (2009). Advancing agenda-setting theory: The comparative strength and new contingent conditions of the two levels of agenda-setting effects. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 86(4), 775–789. <https://doi.org/10.1177/107769900908600404>
- Zietlow, B., & Baier, D. (2017). Die Täterinnen und Täter des Menschenhandels in Deutschland. Teil 2: Ergebnisse aus Interviews mit Expertinnen und Experten. (The perpetrators of human trafficking in Germany. Part 2: Results from interviews with experts). *SIAK-Journal*, 14(1), 4–19. https://doi.org/10.7396/2017_1_A

Empreendedorismo Étnico e as Implicações da Pandemia para os Imigrantes Venezuelanos

Milena da Silva Marques Albuquerque

Universidade Federal de Roraima - milenamarkuesalbuquerque@gmail.com

Luis Eduardo Brandão Paiva

Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e Universidade de Pernambuco (UPE) - edubrandas@gmail.com

Francisco Carlos da Costa Filho

Universidade Federal de Roraima e Universidade Federal do Ceará - carlos.costa@ufr.br

Diego de Queiroz Machado

Universidade Federal do Ceará - diegomachado@ufc.br

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os impactos relacionados à tentativa de empreender pelos imigrantes venezuelanos em Boa Vista, Roraima, e as implicações da pandemia sobre os negócios. Este estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa qualitativa envolvendo oito refugiados venezuelanos, incluindo homens e mulheres, todos eles empreendedores que atuam no setor de alimentos. Neste estudo, utilizou-se a técnica conhecida como *snowball* para selecionar os participantes da pesquisa. A partir disso, ao investigar sobre as experiências vividas pelos imigrantes foram encontrados resultados que

revelaram variados fatores que influenciam a forma de viver ao longo de cada trajetória, como as condições financeiras, relações familiares, redes contato, contexto social. Dessa forma, foram identificadas as seguintes categorias de análise na pesquisa envolvendo empreendedores refugiados: idealização, desafios, desenvolvimento e perspectivas futuras. Este estudo contribui para uma melhor compreensão da dinâmica do empreendedorismo étnico, principalmente ao refletir a realidade de pessoas que atuam nesse nicho de mercado.

Palavras-Chave: Ciclo migratório, empreendedorismo étnico, imigrante, Roraima, Venezuela.

Ethnic Entrepreneurship and the Implications of the Pandemic for Venezuelan Immigrants

Abstract

This research aims to identify the impacts related to the attempt to start businesses by Venezuelan immigrants in Boa Vista, Roraima,

and the implications of the pandemic on these businesses. The study was conducted through qualitative research involving eight Venezu-

elan refugees, including both men and women, all of whom are entrepreneurs operating in the food sector. In this study, the technique known as snowball was used to select research participants. As a result, while investigating the experiences of immigrants, results were found that revealed various factors influencing their way of life along each journey, such as financial conditions, family relationships, contact

networks, and social context. Consequently, the following categories of analysis were identified in the research involving refugee entrepreneurs: ideation, challenges, development, and future prospects. This study contributes to a better understanding of the dynamics of ethnic entrepreneurship, particularly by reflecting the reality of individuals operating in this niche market.

Keywords: Migratory cycle, ethnic entrepreneurship, immigrant, Roraima, Venezuela.

1 INTRODUÇÃO

O fluxo migratório é considerado um fenômeno que ocorre há muitos anos e tem se intensificado nas últimas décadas. Diante desse fluxo, os países têm debatido suas consequências, uma vez que essa mudança na distribuição territorial pode provocar impactos sociais e econômicos significativos (Cruz, Falcão, Barbosa, & Paula, 2020). Além disso, estudos indicam que, desde o início do século XX, o Brasil tem sido reconhecido por receber imigrantes de diversas partes do mundo (Amaral, Costa, & Allgayer, 2017).

De acordo com os dados do Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados, o Brasil recebe muitos refugiados, totalizando cerca de 61.731 pessoas até junho de 2022. O Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) divulgou que, até 2021, 89,3 milhões de pessoas em todo o mundo foram deslocadas à força de seus países, muitas delas abandonando suas casas e famílias, levando apenas o que tinham no corpo. Entre essas pessoas, aproximadamente 27,1 milhões são refugiados, sendo que quase metade deles tem menos de 18 anos (ACNUR, 2021).

O deslocamento forçado ocorre, principalmente, devido a problemas sociais, políticos, econômicos ou desastres naturais em seus países de origem, forçando as pessoas a buscar refúgio em outros lugares. Segundo Fregetto (2004), vários fatores contribuem para essa mobilidade geográfica, incluindo discriminação, desconhecimento da cultura local e pobreza. Nesse contexto, os imigrantes frequentemente ingressam nos países receptores como mão de obra temporária, muitas vezes ocupando empregos que não demandam habilidades ou capacidades específicas (Waldinger, Aldrich, & Ward, 1990).

No entanto, muitos imigrantes utilizam todos os seus meios possíveis para atingir seu objetivo de viver em outro país. Devido à falta de oportunidades, eles acabam recorrendo às suas heranças culturais e identitárias, o que frequentemente leva ao surgimento de empreendimentos de imigrantes, especialmente em regiões onde a demografia é moldada por um processo migratório (Rahman, Alshawi, & Hasan, 2021; Zhou, 2004).

Diante da crise econômica e social na Venezuela, muitos cidadãos venezuelanos têm migrado para o Brasil, entrando pelo município de Pacaraima, localizado no norte do estado de Roraima (RR). Estima-se, portanto, que mais de 750 mil venezuelanos tenham chegado ao Brasil nos últimos anos, dos quais cerca de 350 mil optaram por permanecer. Para lidar com esse significativo influxo de pessoas, foram estabelecidos abrigos para acolhê-los, alguns localizados em Pacaraima e outros na capital de Roraima, que é Boa Vista. Diante dessa realidade, o Governo Federal implementou diversas medidas em resposta à migração venezuelana, incluindo a criação de casas temporárias, os programas de interiorização, a integração dos imigrantes no mercado de trabalho e o apoio àqueles que desejavam retornar ao seu país de origem.

Diante desse contexto, Roraima tornou-se a principal porta de entrada para a maioria desses indivíduos que entram no país, sendo também o local onde muitos deles iniciam suas atividades empreendedoras. Dessa forma, as iniciativas empresariais surgem tanto como estratégia de sobrevivência quanto como resultado dos laços de solidariedade que se formam dentro dos grupos de imigrantes. Essas atividades são frequentemente identificadas como ‘empresas por necessidade’, uma vez que surgem em resposta ao desemprego. De acordo com Akbar (2019), o empreendedorismo é visto como uma das alternativas pelos imigrantes, considerando-o uma forma de inclusão nas sociedades receptoras e de contribuição para o crescimento econômico desses indivíduos.

Gomes e Bourlegat (2020) destacam que o interesse pelo tema do “empreendedorismo étnico e de imigrantes” tem crescido significativamente, embora ainda haja inúmeros campos a serem explorados, tanto em termos de contextos quanto de grupos étnicos. A maior parte da literatura acadêmica nacional concentra-se nas etnias asiáticas, provenientes de países latino-americanos, europeus e dos Estados Unidos. Levando em conta esse contexto, há áreas essenciais aguardando investigação no campo empreendedor, com o potencial de enriquecer o desenvolvimento desse domínio. Apesar da carência de estudos sobre empreendedorismo étnico, é perceptível que esse fenômeno exerce uma influência substancial no crescimento de empresas

estabelecidas no Brasil, mesmo diante das crises recentes.

De acordo com os dados da Junta Comercial do Estado de Roraima, apesar da crise provocada pela pandemia da Covid-19, Roraima quase duplicou o número de empresas abertas em 2022 em comparação com o ano anterior. Isso pode ser atribuído em parte à chegada de imigrantes no Brasil, que contribuiu significativamente para o aumento do número de pequenos negócios. Conforme relata o Ministério da Economia, o estado de Roraima registrou o maior crescimento percentual no número de empresas abertas durante o ano de 2022. No entanto, durante a pandemia, apesar do aumento na quantidade de empresas, os administradores também enfrentaram preocupações em relação aos impactos da crise em seus negócios, buscando entender como ela afetaria suas operações e quais medidas poderiam ser implementadas para mitigar esses efeitos.

Diante disso e considerando a problemática em questão, surge a seguinte pergunta para o desenvolvimento deste estudo: quais são os impactos sofridos por imigrantes venezuelanos ao tentarem empreender em Boa Vista, Roraima? Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo identificar os impactos relacionados à tentativa de empreender pelos imigrantes venezuelanos em Boa Vista, Roraima, e as implicações da pandemia sobre os negócios.

Para isso, o estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa qualitativa com refugiados venezuelanos que têm empreendimentos e residem na cidade de Boa Vista, estado de Roraima. Cabe ressaltar que todos eles atuam no setor de alimentos. Portanto, a pesquisa se concentra em explorar uma faceta relativamente recente da experiência dos imigrantes venezuelanos no Brasil: o empreendedorismo no ramo da alimentação.

Espera-se, portanto, que os resultados desta pesquisa possam contribuir para a compreensão da dinâmica do empreendedorismo étnico em Roraima, com ênfase na criação de negócios gerenciados por pessoas refugiadas. Além disso, este estudo representa um marco importante, sendo um dos primeiros a abordar a realidade do empreendedorismo étnico no estado de Roraima. Isso pode servir como um estímulo para que outros pesquisadores aprofundem ainda mais esse tema, assim como outros aspectos relacionados à cultura e ao estilo de vida dos residentes em Roraima, tanto locais quanto estrangeiros que vivem nesse estado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, abordam-se alguns assuntos essenciais para a compreensão do empreendedorismo, a fim de identificar e aprofundar o conhecimento neste contexto social, geográfico e econômico. Os tópicos seguintes contemplam o empreendedorismo étnico, o período de pandemia para os refugiados e os desafios, limites e potencialidades para promover o empreendedorismo de refugiados e migrantes venezuelanos. A partir disso, foram examinados estudos mais atuais e relevantes sobre o tema.

2.1 *Empreendedorismo Étnico*

A representação das pessoas que se deslocam para outros países é uma forma importante de contribuição para o desenvolvimento econômico das cidades receptoras (Cruz & Falcão, 2016). Quando oferecem seus serviços e produtos, eles também trazem consigo sua herança cultural e personalidade, o que frequentemente resulta na criação de empreendimentos étnicos (Rahman et al., 2021; Zhou, 2004). Portanto, de acordo com Waldinger, Aldrich e Ward (1990), o empreendedorismo étnico envolve um conjunto de vínculos e formas consistentes de interação entre pessoas que compartilham experiências comuns de nacionalidade ou imigração. No entanto, é crucial observar que nem todos os empreendedores imigrantes se enquadram na categoria de empreendedores étnicos (Zhou, 2004).

A maioria dos refugiados e migrantes vê no empreendedorismo um caminho para o emprego (Portes & Zhou, 1992). Sendo assim, torna-se uma das poucas alternativas de trabalho encontradas por esses pequenos grupos. Além disso, existe uma forte barreira estrutural para os estrangeiros. Conforme Borjas (2017), a maioria dos imigrantes almeja uma vida melhor e a oportunidade de reconstruir suas vidas. Nesse sentido, a legalidade no país, o acesso aos serviços de saúde e assistência social desempenham um papel fundamental na sua permanência e no início de uma nova vida.

De acordo com pesquisas realizadas pela *Global Entrepreneurship Monitor* (Monitor, 2018), existem pessoas que empreendem por necessidade e outras por oportunidade. Na primeira opção, estão pessoas que precisam sustentar suas famílias ou a si próprias por falta de trabalho fixo e veem o empreendimento como alternativa, mesmo que surjam problemas que não consigam resolver. Por outro lado, o empreendedor por oportunidade é aquele com as qualidades de um líder, capaz de resolver

problemas e com uma boa desenvoltura para planejar suas ações, conseqüentemente conseguindo detectar oportunidades diante de uma situação.

Contudo, conforme argumentado por Julien (2017), um empreendedor não depende exclusivamente de suas habilidades pessoais. Em contextos nos quais as oportunidades empreendedoras são escassas, o surgimento de empreendedores se torna improvável. Além disso, a capacidade empreendedora também está condicionada às oportunidades e limitações presentes no ambiente, sejam elas relacionadas a recursos materiais ou imateriais. Portanto, é importante destacar que tanto os recursos disponíveis no ambiente em que atuam quanto a cultura empreendedora que o permeia desempenham papéis essenciais na promoção do empreendedorismo.

Estudos mostram que empreendedores étnicos preferem manter seus relacionamentos com pessoas da mesma etnia, possibilitando assim levar sua cultura para outros lugares do mundo. Segundo Rahman, Alshawi e Hasan (2021), manter uma carteira de clientes compatriotas pode trazer inovação, assim como forças para enfrentar a escassez e a desconsideração social de seus empreendimentos (Idriss, 2022). Por outro lado, há aqueles que apostam em produtos inovadores para oferecer no mercado, direcionados para aqueles que ainda não conhecem esses produtos (Zhou, 2004).

Desta forma, percebe-se que as estratégias de empreendedorismo entre imigrantes são diversas, abrangendo tanto o mercado étnico quanto o não étnico, dependendo das características econômicas, sociais e políticas. Aldrich e Waldinger (1990), por exemplo, demonstram que empreendedores étnicos têm flexibilidade em relação ao ambiente que os acolhe, ajustando seus negócios de acordo com o mercado em que estão inseridos.

Nesse contexto, as adversidades enfrentadas pelos imigrantes ao deixarem seus países de origem em busca de novas oportunidades frequentemente os levam a adotar práticas empreendedoras. No entanto, ao chegarem aos países de destino, deparam-se com barreiras culturais e, frequentemente, a falta das credenciais necessárias, o que muitas vezes impede a criação de empreendimentos de base étnica. Conforme Halter (2007) e Gomes e Bourlegat (2020) observam, devido às dificuldades para encontrar emprego, os imigrantes tendem a buscar nichos de mercado nos quais possam atuar com alguma vantagem competitiva.

Contudo, além dos desafios relacionados à língua, culinária, cultura e costumes, outros fatores imprevisíveis podem impactar diretamente nos negócios, como demonstrou a pandemia. Estudos revelam que imigrantes e refugiados são mais vulneráveis a pandemias do que os habitantes locais (Kabir, Afzal, Khan, & Ahmed, 2020).

2.2 Período de pandemia para os refugiados e seus empreendimentos

A pandemia da Covid-19, que afetou todo o mundo, desestabilizou diferentes contextos globais. Seus impactos ainda não foram totalmente mensurados, mas tiveram reflexos em vários âmbitos. Ainda há poucos estudos sobre a gestão de crises no contexto do empreendedorismo, e os estudos mais recentes se concentram em avaliar as ações realizadas para minimizar as consequências negativas da crise pandêmica (Castro, Pontelli, Nunes, Kneipp, & Costa, 2021), pois é evidente que os danos foram significativos, tanto para a saúde humana quanto para o bem-estar econômico.

Neste cenário, os empreendedores e seus empreendimentos também foram afetados, especialmente as micro e pequenas empresas, que são mais suscetíveis às oscilações do mercado devido à sua vulnerabilidade econômica e exposição a riscos. Com o crescimento acelerado da tecnologia, tornou-se cada vez mais difícil fazer previsões, tornando o empreendedorismo, a experimentação, a inovação e o risco mais viáveis do que nunca (Mello, Machado, & Jesus, 2010).

Diante disso, algumas empresas precisaram se reestruturar e tomar decisões rápidas, inovando e adaptando-se rapidamente (Sebrae, 2020). Segundo dados do Sebrae (2020), cerca de 10,1 milhões de empreendimentos foram negativamente afetados e tiveram que fechar temporariamente suas portas; poucas foram as empresas que escaparam dos impactos. Assim, foram desenvolvidos processos, produtos e serviços com o objetivo de se adaptar à nova forma de vida. Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) evidenciam que a adaptação e a inovação no novo mercado se tornaram fatores essenciais para os empreendedores durante a pandemia, pois eles tiveram que assumir riscos, adaptar estratégias de atendimento ao público e inovar em seus ambientes para ganhar reconhecimento e permanecer ativos no mercado.

Segundo Barbosa, Tonhati e Herrera (2020), o setor que mais sofreu interferências durante a pandemia foi a cadeia de suprimentos. Diante disso, houve um aumento nos custos de frete, nos valores de aquisição dos produtos e na busca por fornecedores, além de uma instabilidade significativa na demanda. Apesar das dificuldades enfrentadas por esse nicho, outros segmentos conseguiram obter sucesso durante o mesmo período, como é o caso dos supermercados e das empresas de tecnologia.

Além das limitações no viés econômico, as empresas também enfrentaram desafios sociais que demandaram resiliência, pois o medo agravou os níveis de ansiedade e estresse (Ramírez-Ortiz, Castro-Quintero, Lerma-Córdoba, Yela-Ceballos, & Escobar-Córdoba, 2020). De acordo com o Ministério da Saúde, cerca de 29,33% dos

brasileiros buscaram atendimento psicológico e psiquiátrico em 2020. Isso demonstra que a crise desencadeou uma variedade de efeitos na vida da sociedade, levando a uma grande procura por assistência, seja para a saúde das empresas ou para o bem-estar pessoal.

Além disso, a crise teve um impacto significativo na vida de muitos indivíduos, resultando em um alto índice de desemprego, uma consequente redução do poder de compra e uma incerteza em relação a novas oportunidades de trabalho. Apesar das dificuldades e limitações enfrentadas pelos empresários e pela sociedade em geral, houve investimentos e apoio por parte de órgãos públicos, com o objetivo de orientar e auxiliar as empresas na busca por soluções para minimizar esses e outros impactos provocados pela crise.

2.3 Desafios, limites e potencialidades para promover o empreendedorismo de refugiados e migrantes venezuelanos

De acordo com informações da ACNUR (2021), a diáspora na Venezuela tem se intensificado desde o ano de 2016, e a imigração já supera quatro milhões de pessoas em 2020. Com esse grande fluxo de pessoas em busca de novos países para viver, alguns países receptores têm acolhido muitos imigrantes. No Brasil, de acordo com dados do Observatório das Migrações Internacionais, 70% das carteiras de trabalho emitidas para refugiados foram destinadas a venezuelanos (Simões, Cavalcanti, Pereda, Oliveira, & Macedo, 2019). Assim, observa-se que a maioria dos migrantes provém do país vizinho.

Com a mudança na demografia dos estados, devido à presença de muitos imigrantes, essa realidade foi associada a um problema e ameaça social (Comini, Barki, & Aguiar, 2012). Além disso, eles são frequentemente vistos como um risco para o aumento do desemprego em um país já com enormes problemas sociais. No entanto, é possível observar que também houve impacto positivo nos âmbitos econômico, social e político, tornando-se um elemento ativo para o desenvolvimento do país (Comini et al., 2012). Portanto, é necessário desconstruir o senso comum que associa os fluxos migratórios a problemas sociais, a fim de construir uma visão mais positiva em relação à migração.

Dentre os diversos desafios enfrentados ao chegar em outro país, destacam-se a escassez de recursos financeiros, a falta de oportunidades de emprego e de amparo social, devido a obstáculos estruturais significativos que afetam os estrangeiros (Rah-

man et al., 2021; Waldinger, Aldrich, & Ward, 1990). Ademais, no contexto brasileiro, ao longo desse percurso, encontram-se inúmeras dificuldades, como a falta de acesso a transporte, escassez de alimentos e dificuldades em manter a higiene pessoal, uma vez que muitos deles percorrem longas distâncias pelas estradas até chegarem à fronteira, na cidade de Pacaraima. Isso resulta em um profundo sentimento de privação e vulnerabilidade social, levando muitos refugiados a adotarem medidas extremas para sobreviver e buscar melhores condições de vida.

Ao iniciar suas atividades empreendedoras, muitas vezes, não se alcança o sucesso e os empreendimentos acabam encerrando suas operações. No entanto, alguns estudos relacionados ao empreendedorismo afirmam que o fracasso pode ser uma ferramenta positiva para adquirir habilidades e conhecimento necessários para o desenvolvimento de novos projetos (Cope, 2011; Politis, 2008). Esse insucesso está relacionado ao crescimento empresarial, abrangendo as fases de experimentação, tentativa e erro, pois por meio delas é possível desenvolver estratégias para atingir o sucesso desejado (Sarasvathy, 2001).

Dessa forma, para auxiliar os empreendedores a adquirirem novas habilidades, existem instituições públicas em Roraima que oferecem suporte ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas, como a Organização das Nações Unidas (ONU) Mulheres, o Projeto *Nona Anonamo* e o Projeto *Mujeres*, entre outras. Essas ações de estímulo têm o propósito de desenvolver o mercado local e proporcionar oportunidades para os imigrantes empreenderem, oferecendo capacitações, orientação empresarial, diretrizes para pesquisa de mercado, elaboração de planos de negócios e estratégias de marketing e vendas.

Outro fator que contribui para o desenvolvimento do empreendedorismo étnico em Roraima são as oportunidades criadas para a integração social e econômica. Por exemplo, o Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável promoveu, em 2019, o evento “Inspira Boa Vista”, que contou com a participação de cerca de 80 instituições ligadas ao empreendedorismo e à educação financeira. O objetivo desse projeto foi impulsionar o crescimento de novos negócios.

Além disso, em Roraima, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma referência para a comunidade local, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos por meio da oferta de cursos, oficinas, palestras e outros serviços. Isso incentiva os empreendedores a buscar eficiência e lucratividade em seus negócios. Além disso, é fundamental destacar o apoio familiar como um elemento crucial para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios,

já que muitos empreendedores contam com apoio financeiro e acomodação. As redes de apoio entre pessoas refugiadas também são necessárias para compartilhar suas culturas, costumes e manter seu espaço social dentro de comunidades distintas.

2.4 Estudos Anteriores

Fialho, Wagner, Nunes e Gai (2018) conduziram uma pesquisa com o objetivo de analisar o empreendedorismo em tempos de crise, a fim de compreender a motivação dos empreendedores para se envolverem na criação de uma empresa. Para isso, foram realizadas entrevistas com quatro empreendedores da cidade de Santa Maria/RS. Entre os principais resultados, destacam-se os motivos que levaram os empreendedores a abrir seus negócios: motivação pessoal, interesse pela inovação, desejo de autonomia por meio de um empreendimento próprio e influência familiar. Além disso, eles demonstraram confiança em suas habilidades empreendedoras, pois buscavam desafios e soluções para possíveis problemas.

Gomes e Bourlegat (2020) analisaram os conceitos de empreendedorismo, com foco no empreendedorismo de autoemprego étnico observado nas práticas empreendedoras das populações de imigrantes. O estudo revelou que a falta de oportunidades de trabalho e meios de subsistência influencia a forma como os imigrantes se adaptam, uma vez que se sentem despreparados para enfrentar o mercado de trabalho convencional. Assim, muitas vezes, eles são obrigados a buscar alternativas para sua própria subsistência, como empreender, mesmo diante de condições insuficientes.

Por fim, Castro, Pontelli, Nunes, Kneipp e Costa (2021) buscaram identificar as estratégias e os impactos ocorridos nos empreendimentos na cidade de Santa Maria durante a crise da Covid-19. Os resultados da pesquisa destacaram impactos tanto pessoais quanto profissionais, com maior ênfase nas áreas financeiras. Além disso, surgiram novas estratégias para a divulgação de produtos e serviços que contribuíram para o crescimento profissional, novas modalidades de trabalho e aprimoramento.

Albornoz-Arias e Santafé-Rojas (2023) conduziram estudos com o objetivo de analisar os atributos dos migrantes venezuelanos estabelecidos em Gramalote, na Colômbia. Suas conclusões apontam que a adaptação dos empreendedores ao ambiente econômico do país anfitrião é relativamente descomplicada. Elas demonstram que o empreendedor consegue construir credibilidade e ganhar a confiança da comunidade em um mercado previamente desconhecido. Assim, por meio de seu esforço e dos serviços prestados à comunidade, é viável atrair clientes, sejam eles compatriotas ou não.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os estudos sobre imigração têm ganhado destaque nos últimos anos devido ao impacto positivo observado no empreendedorismo, tanto na geração de renda quanto na mobilidade social. Exemplificando esse fenômeno, podem ser citados casos amplamente discutidos na literatura internacional, como os dominicanos em Nova York e os refugiados cubanos em Miami, que ressaltam a importância contínua e a relevância do tema (Portes & Zhou, 1992; Zhou, 2004).

No entanto, é importante notar que a literatura nacional ainda carece de textos e estudos relacionados ao empreendedorismo entre imigrantes. Martes e Rodriguez (2004) ressaltam a necessidade de pesquisas voltadas para as comunidades brasileiras no exterior, bem como para os imigrantes estrangeiros que residem no Brasil. Nesse contexto, foi conduzido um estudo com uma abordagem qualitativa, envolvendo indivíduos e suas iniciativas empreendedoras. De acordo com Minayo e Deslandes (2008), esses sujeitos de pesquisa devem ser tratados como atores sociais, respeitando suas crenças, opiniões e valores. É fundamental considerar que a expressão dos sujeitos de pesquisa revela condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos, o que a torna de suma importância para compreender o fenômeno.

Além disso, para selecionar os entrevistados, utilizou-se a técnica conhecida como “*snowball*” ou Bola de Neve. De acordo com Baldin e Munhoz (2015), essa técnica é conduzida dentro de um grupo de interesse para o estudo. Após identificar os primeiros participantes, eles são incentivados a recomendar outras pessoas, e somente então os pesquisadores saem a campo para recrutá-los.

Nesse contexto, a pesquisa teve início a partir de uma conversa entre amigos, na qual um deles recomendou uma lanchonete que se destacava por oferecer produtos étnicos. O destaque principal do cardápio era o ‘pepito’ um sanduíche tradicional na Venezuela, que consiste em um pãozinho recheado com carne grelhada ou bife, queijo, alface, tomate, cebola, maionese e outros ingredientes, de acordo com as preferências individuais. Como estratégia inicial para as entrevistas, foi realizada uma visita ao estabelecimento para experimentar os produtos oferecidos. Durante essa visita, surgiu a oportunidade de conversar com a proprietária do empreendimento, que prontamente concordou em participar do estudo.

No total, foram entrevistados oito empreendedores, incluindo homens e mulheres, todos com níveis de escolaridade variando entre ensino superior e técnico. Suas idades abrangiam uma faixa etária de 28 a 42 anos, com uma idade média de 35 anos.

Empreendedorismo Étnico e as Implicações da Pandemia para os Imigrantes Venezuelanos

Os diálogos foram registrados por meio de um dispositivo de gravação em celular, com a autorização expressa dos participantes, que também consentiram com o uso de seus primeiros nomes. As entrevistas foram conduzidas no período de 9 a 19 de maio de 2023, totalizando 4 horas e 22 minutos de gravação. Os participantes foram designados com codinomes a fim de preservar o anonimato de suas identidades.

Tabela 1

Perfil dos entrevistados

Empreendedor	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de entrevista
Goretti	Feminino	42	Superior Completo	35 minutos
Karina	Feminino	38	Nível Técnico	19 minutos
Irene	Feminino	29	Superior Completo	28 minutos
Wilmery	Masculino	31	Superior Completo	32 minutos
Miguel	Masculino	39	Superior Completo	43 minutos
Renny	Masculino	42	Nível Técnico	27 minutos
Khaterine	Feminino	28	Superior Completo	42 minutos
Gresliz	Feminino	30	Superior Completo	36 minutos

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos empreendedores e conduzidas na língua de preferência de cada um, que incluía tanto o português quanto o espanhol. Após a conclusão das entrevistas, elas foram transcritas e traduzidas no programa *Microsoft Word*. É relevante mencionar que durante as entrevistas, houve algumas interrupções devido às necessidades dos entrevistados em atender clientes e outras demandas.

Para a coleta de dados, foram empregadas entrevistas semiestruturadas, com o propósito de dar voz à realidade vivida pelos refugiados e migrantes. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais aprofundada das dificuldades, desafios e expectativas futuras de cada entrevistado, sendo que as respostas tiveram uma duração média de três minutos cada. A Tabela 2 apresenta as perguntas adotadas no questionário dirigidas aos responsáveis pelos empreendimentos, abrangendo temas como idealização, obstáculos, desenvolvimento e perspectivas futuras.

Tabela 2

Categorias de análise, unidades de contexto, perguntas e fontes

Categorias de Análise	Unidades de Contexto	Perguntas	Fontes
Idealização	Empresa	Como surgiu a vontade de ser empreendedor?	Lopes Filho, Paiva e Lima (2019)
		Você possui outras pessoas na família que tenham criados projetos empreendedores? Sente que isso influenciou de alguma forma a sua vontade de prosseguir com um projeto próprio?	
Dificuldades	Pandemia	Sempre teve expectativas de ter o seu próprio empreendimento? Foi algo planejado?	Melo, Costa Filho, Araujo e Paiva (2023)
		Como seu empreendimento foi afetado pela crise financeira da COVID-19? Houve influência nos preços dos serviços prestados pela empresa, em razão da pandemia?	
Desenvolvimento	Desafios	Quais as maiores dificuldades encontradas, os momentos mais difíceis na fase inicial do empreendimento, momentos em que tudo poderia acabar?	Gaio, Botelho e Dalcol (2007) e Lopes Filho et al. (2019)
		Estava preparado para enfrentar essas dificuldades? Caso não, e se hoje soubesse que iria enfrentar essas dificuldades, avançaria com o projeto da mesma forma?	
	Limites	Você considera que dispunha de todos os contatos (rede de relacionamento) e de reconhecimento necessários para lançar a empresa sozinho?	Gaio et al. (2007)
		Sente que o fato de ter a sua própria empresa lhe confere um reconhecimento que não teria anteriormente? Esta também foi uma motivação para criar este projeto? E hoje em dia serve como fator motivador?	
Potencialidades		Buscou apoio de instituições que podiam ajudar no crescimento do negócio?	Leite (2000)
		Identifica-se e mantém relacionamento com coétnicos, define estratégias de negócios voltadas para público da mesma etnia?	
Perspectivas futuras	Persistência	As motivações que teve para criar o seu projeto são as mesmas hoje em dia ou se alteraram? Sente-se uma pessoa bem-sucedida?	Diniz et al. (2019)

Fonte: Dados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Esta seção está organizada com base nas categorias de análise da pesquisa: idealização, dificuldades, desenvolvimento e perspectivas. Na subseção de idealização, são analisadas as motivações que levaram ao início do empreendimento. Na subseção de dificuldades, são examinados os obstáculos enfrentados, com destaque para os desafios relacionados à pandemia. No item referente ao desenvolvimento, são investigados os desafios, limitações e oportunidades enfrentados pelos empreendimentos étnicos. Por fim, na subseção sobre perspectivas, são observados os fatores que contribuíram para a continuidade dos negócios.

4.1 Idealização

Essa categoria de análise compreende as motivações para iniciar o empreendimento, considerando o histórico familiar e as expectativas para abrir o próprio negócio. A maioria dos entrevistados relatou ter certa experiência empreendendo, o que os levou a chegar ao Brasil e iniciar seu próprio negócio, uma vez que não encontravam oportunidades de trabalho no mercado local. Entre os relatos, quatro já tinham experiência empreendendo na Venezuela, enquanto outros quatro estão empreendendo pela primeira vez no Brasil, como pode ser observado em alguns depoimentos: ‘Nós éramos empreendedores na Venezuela, então é o que sabemos fazer realmente; sempre foi nossa forma de trabalho’ (Goretti). Outro entrevistado relatou o seguinte: ‘Na Venezuela, quando eu estava me formando, eu tinha um empreendimento’ (Ireni). Dessa forma, para muitos refugiados, manter seu trabalho em um território desconhecido por meio do empreendimento ético foi uma das poucas alternativas encontradas (Cruz & Falcão, 2016).

Quanto à influência familiar, foi identificado que, em cinco casos, a família teve uma forte influência na decisão do entrevistado de abrir o próprio negócio, por exemplo: “Toda a minha família trabalha por conta própria. Eu sempre vi a opção de empreender, ser dona do meu próprio negócio, e minha mãe sempre nos incentivou a ser nossos próprios chefes” (Gresliz). A cultura também foi um fator determinante, associado ao incentivo familiar: “Minha família tem uma doceria na Venezuela, e todos gostam de empreender. E sim, influenciou; minha família é uma mistura de italianos com árabes, eles já têm essa cultura de cozinhar e criar seu próprio negócio” (Renny). Em um caso específico, o entrevistado influenciou a tia a abrir um negócio

aqui no Brasil: “Eu comecei a empreender primeiro e minha tia se motivou através de mim” (Miguel). Tais relatos estão de acordo com os estudos de Carter, Gartner, Shaver e Gatewood (2003), Hamilton (2011) e Chrisman, Chua, Pearson e Barnett (2012), que afirmam que a presença de familiares empreendedores agrega motivação inicial ao empreendedorismo.

Dos oito entrevistados, seis disseram que tinham o plano de abrir um negócio, revelando que gostariam de continuar seguindo o que faziam na Venezuela, enquanto outros vieram sabendo que iriam empreender. De acordo com tais relatos, percebe-se a vontade de ser empreendedor: “Na verdade, foi algo planejado sim, a gente sempre quis ter algo próprio, para sair do emprego em que trabalhávamos na época” (Gresliz). Alguns mencionaram que sempre tiveram o plano de ser empreendedor na Venezuela, mas que os planos mudaram ao longo do caminho: “Estava tudo planejado na Venezuela; eu queria abrir uma loja, mas nunca pensei em vir para o Brasil” (Miguel). “Antes de todos nós virmos para cá, meu irmão já tinha vindo primeiro, ele sempre gostou da cidade e sempre falava que um dia viria morar aqui, mas sem pensar que na Venezuela aconteceria o que está acontecendo” (Karina). Segundo Krueger, Reilly e Carsrud (2000), pessoas que migram com a intenção de empreender precisam de mais tempo para planejar e executar sua estratégia de negócio, aumentando assim a probabilidade de sucesso.

4.2 Dificuldades

A segunda categoria de análise, de acordo com o objetivo, considerou as dificuldades encontradas durante a crise pandêmica, que afetou o mundo inteiro. A maioria dos entrevistados afirmou que não foi afetada pela crise; na verdade, foi um dos anos de maior sucesso financeiro para eles, já que ajudou suas empresas a crescer e serem reconhecidas no mercado. Alguns deles adotaram estratégias para aumentar as vendas e atrair mais clientes: “Meu melhor ano foi durante a pandemia. Todas as minhas estratégias foram muito eficazes, e após a pandemia, as coisas ficaram mais difíceis” (Miguel).

Alguns optaram por estratégias de vendas, como o serviço de entrega, por exemplo: “Foi muito bom, porque durante a pandemia, tudo o que estava disponível no serviço de entrega era muito procurado. Aproveitamos ao máximo...” (Gresliz). Embora tenha sido um ano de crescimento para muitos empreendedores, houve também algumas empresas que enfrentaram dificuldades durante a pandemia, como foi

o caso da empresa de Renny: “Tive que fechar as portas por um tempo; nessa época, meu telefone quebrou, então não podia atender pedidos de entrega, e fiquei sem trabalhar. Minha esposa começou a vender máscaras, o que nos ajudou”. Essa realidade confirma o que foi discutido por Gomes (2020), o qual destacou que, embora diversos setores tenham enfrentado dificuldades devido à COVID-19, em alguns casos a saúde financeira das empresas não foi impactada.

Segundo Siddiquei e Khan (2020), muitos negócios tiveram que lidar com mudanças nos preços de seus produtos durante a pandemia, devido aos impactos negativos que afetaram a produção, a cadeia de suprimentos e a economia entre países. No entanto, quando questionados sobre esse assunto, todos os entrevistados afirmaram que os preços se mantiveram estáveis durante a pandemia, mas após o período da pandemia, a estabilidade nos preços não mais prevaleceu. Isso é evidenciado pela seguinte declaração: “Muitos preços mudaram e houve escassez de muitos produtos. Ainda continuam mudando, eu acredito que depois da pandemia não há mais estabilidade nos preços” (Goretti). Além disso, outro fator mencionado, além da pandemia, foi a inflação: “Nossos preços não mudaram devido à pandemia. As mudanças nos preços estão relacionadas à matéria-prima e à inflação (...), mas acredito que não seja apenas por causa da pandemia” (Gresliz).

4.3 Desafios

A terceira categoria de análise, em acordo com o objetivo, considerou os aspectos que podem desafiar, limitar e potencializar o desenvolvimento de uma empresa étnica. Quando questionados sobre as dificuldades encontradas na fase inicial do empreendimento, as respostas foram bem distintas, a exemplo: “A parte mais difícil foi a contratação, difícil aprender tudo que é referente as leis, controles contábeis, assuntos do governo aqui no Brasil” (Goretti). Além das questões legais, também houve o desconhecimento do brasileiro com produtos venezuelanos: “Foi um pouco difícil pois os brasileiros não conheciam bem nossos produtos, mas foram se acostumando, comendo e experimentando” (Karina).

A questão financeira também teve influência nessa etapa inicial: “Não tínhamos dinheiro suficiente para iniciar a empresa e tivemos que crescer com ela junto e tirávamos de nosso salário para investir” (Gresliz). Diante disso, Masurel, Nijkamp e Vindigni (2004) apresentam a ideia de que os imigrantes, ao enfrentarem dificuldades no país de destino, adotam determinadas atitudes comportamentais, tais como

dedicação ao trabalho, senso de pertencimento, disposição para assumir riscos e respeito por seus valores. Dessa forma, conforme Fregetto (2004), essas atitudes refletem um recurso étnico, o que os capacita a desenvolver habilidades empreendedoras.

Apesar de todos terem enfrentado muitas dificuldades ao longo de suas trajetórias como empreendedores, alguns mencionaram que não estavam preparados para enfrentá-las. No entanto, todos concordaram unanimemente que fariam tudo novamente, seguiriam adiante com seus projetos da mesma forma. Em alguns trechos, é evidente que alguns entrevistados tomariam decisões diferentes, mas ainda assim continuariam empreendendo. Por exemplo, “A gente chegou aqui sem saber muita coisa, sem saber como vender, nosso departamento de marketing foi um dos mais difíceis para nós. Mas avançaria sim, mas faria coisas de maneira diferente” (Goretti).

Por outro lado, houve aqueles que estavam preparados para as dificuldades, como mencionado por Ireni: “Mentalmente eu não estava preparada, pois o distanciamento da família me afetou muito. Mas, em termos de trabalho, eu estava preparada, pois na Venezuela também não era fácil”. Enfrentar novas dificuldades não era um problema, já que Renny afirmou: “Sim, estava preparada, pois quando saí da Venezuela, já não era fácil. Então vim sabendo que poderia ganhar ou perder, e decidi arriscar minha sorte”. Conforme Jones e McEvoy (1986), as dificuldades iniciais enfrentadas pelos imigrantes ressaltam a identidade cultural de cada um, proporcionando vantagens que sua própria cultura pode oferecer em um novo contexto.

4.4 Limites

Quando questionados sobre a necessidade de ter uma rede de contatos e reconhecimento para lançar seus negócios no mercado, todos os entrevistados relataram não ter estabelecido relacionamentos significativos com outras pessoas antes de iniciar suas empresas. Como afirmou Goretti: “Começamos do zero e, procurando a cada dia, construímos nossa rede de contatos, que é robusta hoje.”

Alguns entrevistados mencionaram que, ao chegar ao Brasil, tentaram obter informações e, ao longo do desenvolvimento de seus negócios, gradualmente construíram suas redes de contatos: “Não tinha ninguém, eram pessoas conhecidas, mas não amigos. Após chegar aqui, conheci outras pessoas; todos se ajudam, a rede de relacionamentos foi criada dois anos depois da minha chegada” (Irene).

Portanto, a ausência de relações prévias com outras pessoas antes de se tornarem empreendedores difere do modelo tradicional de empreendedorismo, no qual teori-

camente se incorpora uma rede de contatos, relacionamentos e participação em organizações. Dentro desse contexto, o empreendedorismo pode ser limitado ou facilitado pela existência de oportunidades e recursos em rede (Klyver, Hindle, & Meyer, 2008; Zimmer & Aldrich, 1987).

4.5 Potencialidades

Todos os entrevistados demonstram satisfação ao tocar no assunto reconhecimento. Além disso, todos veem essa relação como uma motivação para criar e continuar com seus projetos. Em todos os trechos das entrevistas, podemos perceber o mesmo contentamento: “Eu sinto que aqui temos o reconhecimento como empresários, nunca senti xenofobia (...) isso me motivou, pois os brasileiros nos receberam de braços abertos” (Goretti). Esse reconhecimento também é percebido na fala de Wilmery, um dos entrevistados: “Já começaram a me reconhecer como empresário, então isso gera um reconhecimento, pois o que começou pequeno, hoje cresceu e está melhorando”.

Além do reconhecimento vindo de clientes e da população, alguns relataram que jornais, revistas e ONGs solicitaram sua participação em eventos: “Me sinto muito reconhecido, minha loja já foi convidada para participar de um filme com crianças imigrantes e me convidam para muitas entrevistas (...)” (Miguel). De acordo com alguns autores, como Carter et al. (2003), Edelman et al. (2010) e Giacomini et al. (2011), o reconhecimento é um fator determinante para motivar o empreendedor, pois ele busca essa aceitação para obter *status* e a aprovação de seu negócio.

Quanto ao apoio de instituições públicas, a maioria relatou já ter utilizado esse recurso. No entanto, alguns buscaram apoio só depois de começarem a empreender, pois não tinham conhecimento do serviço ou tinham o hábito de agir por conta própria, como se vê em alguns casos: “Depois de um ano que eu já tinha a empresa, descobri sobre o SEBRAE. Mas eu era um pouco fechado para essas coisas, não busquei saber, sempre busquei dar meu jeito e resolver sozinho os problemas. Mas depois comecei a participar de muitas palestras do SEBRAE e de ONGs sobre empreendedorismo” (Miguel). Em outro caso, depois de algum tempo, eles buscaram consultoria e cursos na área de atuação: “Procuramos o SEBRAE no início e estamos usando novamente agora. O SEBRAE nos deu um curso de manipulação de alimentos em 2021 e agora teremos uma assessoria mais interna, que começará em maio” (Goretti).

Questionados a respeito do relacionamento com coétnicos e se tinham estratégias de vendas voltadas para esse grupo em específico, parte dos entrevistados afirmou que

só produz comidas étnicas, enquanto outros atendem a todos os públicos. Por exemplo: “Agora nosso público é mais venezuelano, inclusive ampliamos nosso cardápio com produtos típicos da Venezuela” (Goretti). Com o intuito de atrair clientes, Miguel disse: “A maioria do meu público é brasileiro, mas quando abri minha loja, coloquei na logo ‘arepas e pastéis’, porque os venezuelanos adoram arepa (...) e percebi que os brasileiros gostam de pastel, então tentei atrair esse público através da minha fachada.” Isso está alinhado com os estudos de Rahman et al. (2021), os quais afirmam que empreendedores étnicos tendem a preferir a manutenção de relacionamentos com grupos da mesma etnia. No entanto, em alguns casos, eles optam por destacar a singularidade de seus empreendimentos, oferecendo produtos diferenciados para atender às necessidades do público local, como mencionado por Zhou (2004).

4.6 Persistência

A respeito das mudanças nas motivações para continuarem empreendendo, a busca pelo bem-estar da família foi um dos motivos mais perceptíveis nas entrevistas: “Minha motivação sempre foi avançar com minha família; hoje, trabalhamos nós cinco, então isso nos motiva a continuarmos juntos” (Karina). Outra entrevistada relata: “Ajudar minha família, manter-nos bem e auxiliar outras pessoas. A cada ano, isso se fortalece mais” (Ireni). Assim, pode-se observar que os laços familiares servem como ponto de apoio e motivo para continuarem empreendendo (Sennett, 2012).

Além disso, outros entrevistados mencionaram que a ideia inicial era algo mais simples, mas hoje consideram expandir o negócio: “Inicialmente, era apenas ter um salário para vivermos, mas agora temos uma visão mais ampla. Queremos aprimorar a empresa, padronizar nossos produtos e serviços e, se tudo correr bem, começaremos a abrir novos restaurantes” (Goretti). Essa ideia está alinhada com o que Gresliz expressou, pois inicialmente acreditava que seria algo mais simples, mas, posteriormente, as metas mudaram e eles assumiram mais responsabilidades. Nesse contexto, de acordo com Volery (2007), o sucesso nos empreendimentos e a visão de crescimento dependem dos recursos étnicos de criação e organização, bem como da aceitação social e das relações que se desenvolvem ao longo do tempo.

Quando questionados sobre o sucesso profissional, muitos relacionaram a pergunta à própria empresa, enquanto outros o associaram ao próprio eu empreendedor. No entanto, todos expressaram profunda gratidão ao Brasil por ter aberto os braços e os acolhido nessa jornada: “Mais do que uma pessoa bem-sucedida, eu me sinto muito aben-

çoadá” (Gresliz). Além disso, alguns estabeleceram laços e melhoraram suas condições de vida, o que fortaleceu o sentimento de pertencimento e sucesso de suas empresas: “Muitas pessoas acham que é apenas um simples suco, mas não é. E quem é meu cliente também sabe que não é; algumas pessoas já são como minha família” (Ireni). Outros sentiram que no Brasil suas vidas mudaram e alcançaram conquistas que talvez não teriam em seus países de origem, devido à falta de oportunidades. Assim, observa-se o seguinte discurso: “Aquilo que não conseguimos em tanto tempo em nosso país, devido às más políticas, conseguimos aqui em menos de cinco anos” (Wilmery).

A Figura 1 resume os principais resultados obtidos na pesquisa. Essa síntese tem como objetivo apontar as principais razões que dificultam, limitam e impulsionam o empreendedorismo, com base na experiência e nas estratégias dos imigrantes venezuelanos.

Figura 1

Síntese dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa esclareceu que, para compreender a dinâmica empreendedora de imigrantes venezuelanos em Boa Vista, é preciso considerar suas experiências anteriores e seu processo migratório. Assim, é possível entender a realidade na qual cada

um está inserido, revelando quais aspectos facilitaram e dificultaram seus trajetos. A metodologia adotada nesta pesquisa se mostrou pertinente quanto aos resultados obtidos, os quais demonstraram ser de fundamental importância para fornecer informações capazes de auxiliar e analisar de forma mais detalhada as necessidades do mercado brasileiro.

Diante deste cenário, observou-se que o empreendedorismo étnico protagonizado por refugiados em Boa Vista oferece uma variedade de culturas e costumes, trazendo à tona a autenticidade venezuelana e, em contrapartida, promovendo o crescimento do mercado local. Essa vontade de explorar outras possibilidades culminou na formação de uma sociedade composta por várias etnias que surgiram por meio do processo migratório. Portanto, foram constatadas várias variáveis que compõem as experiências de empreendedores estrangeiros em Roraima, incluindo a falta de oportunidades de emprego formal, a experiência prévia, a influência familiar, entre outros.

Desta forma, seis empreendedores afirmaram trazer experiência da Venezuela, fortalecendo sua conexão com a atividade empreendedora. A família emerge como o principal impulso que motiva os empreendedores a continuarem com seus projetos, e é por meio dela que encontram razões para buscar novas perspectivas. Nesse contexto, o estudo revela que ter trabalhado em diferentes áreas anteriormente não constituiu um obstáculo para empreender no Brasil, o que reflete uma visão estratégica das oportunidades de mercado, com a família desempenhando um papel crucial como instrumento motivacional.

Quanto à crise da covid-19, embora tenha sido um problema global, para esses empreendedores, foi um momento de crescimento para seus negócios, pois conseguiram alcançar um público maior e crescer financeiramente. Contudo, a pandemia, segundo eles, não foi um fator determinante para o aumento dos insumos, pois o aumento só ocorreu após a crise. Ainda em relação às dificuldades, observou-se que elas foram tratadas como parte do processo, pois as dificuldades sempre existirão, seja no Brasil ou na Venezuela.

Assim, eles demonstraram ter estado dispostos a assumir riscos e terem possuído a convicção de continuar com o projeto, mesmo diante de obstáculos. Nesse contexto, esses aspectos, caracterizados como dificuldades e desafios, não representaram fatores que tiveram uma influência significativa nas empresas, mas sim impulsionaram o crescimento do negócio e fortaleceram a visão empreendedora.

Com a expansão do negócio, as redes de contatos também se tornaram fundamentais, mesmo que esses contatos tenham surgido após o início do projeto. Foi por

meio dessas redes que os produtos ganharam visibilidade. Observou-se, ainda, que o reconhecimento motiva as pessoas a buscarem melhorias em seus negócios, atraindo novos públicos e vislumbrando novas possibilidades. Dessa forma, a busca por conhecimento se tornou mais precisa, e esse suporte veio, principalmente, do SEBRAE, que foi uma referência entre os empreendedores em Roraima. Além disso, a maioria dos empreendedores não direcionou seu público-alvo exclusivamente a um grupo étnico, mas atende a todos, sem distinção. Dessa forma, esses elementos não foram obstáculos, mas, ao contrário, impulsionaram e fortaleceram a atividade empreendedora.

Além disso, constatou-se que muitos foram os problemas enfrentados por empreendedores étnicos. No entanto, diante das dificuldades e limitações encontradas, muitos criaram empreendimentos inovadores que conquistaram espaço no mercado local, utilizando meios culturais para impulsionar seus negócios. Assim, apesar dos diversos obstáculos enfrentados, sejam eles relacionados às condições financeiras, relações familiares, redes de contatos ou contexto social, todos utilizaram os recursos disponíveis para alcançar seus objetivos.

Neste contexto, o estudo realizado revelou que diversas influências podem alterar a situação do imigrante em outro país, mas esses motivos podem variar dependendo do local em que se encontram. Essas mudanças foram explicadas, em parte, pelas políticas de incentivo à imigração, influência ambiental ou pelo ambiente institucional do país receptor, como demonstram estudos realizados nos Estados Unidos e Austrália (Cruz, Falcão, & Barreto, 2018). Portanto, os resultados da pesquisa indicaram que determinadas variáveis estão associadas à atividade empreendedora. Desse modo, por meio deste estudo, os imigrantes podem obter uma visão mais ampla das mudanças e desafios que podem enfrentar em outro país, permitindo-lhes se preparar antecipadamente para novos desafios.

Por fim, durante esta pesquisa, observou-se que nenhum dos entrevistados tem a intenção de retornar à Venezuela para morar, pois no Brasil encontraram oportunidades e conquistaram um espaço que, em sua opinião, não teriam alcançado se permanecessem na Venezuela. Outra análise realizada revela que a maioria dos empreendimentos étnicos em Boa Vista está vinculada ao setor de alimentos. Por esse motivo, este estudo buscou trazer à tona essas informações. Portanto, emergem como questões para pesquisas futuras a compreensão da integração do empreendedor étnico no mercado, bem como os fatores que os motivam a permanecer na localidade e escolher o setor de atuação.

REFERÊNCIAS

- ACNUR. (2021). *Integração de Venezuelanos Refugiados e Migrantes no Brasil*. Recuperado de <https://www.acnur.org/portugues/wp-content/uploads/2021/05/5-pages-Integration-of-Venezuelan-Refugees-and-Migrants-in-Brazil-pt.pdf>
- Akbar, M. (2019). Examining the factors that affect the employment status of racialized immigrants: a study of Bangladeshi immigrants in Toronto, Canada. *South Asian Diaspora*, 11(1), 67-87. <https://doi.org/10.1080/19438192.2018.1523092>
- Albornoz-Arias, N., & Santafé-Rojas, A. K. (2023). Atributos empreendedores em migrantes venezuelanos que se estabeleceram na Colômbia. *Revista de Administração de Empresas*, 63, e2021-0297. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230205x>
- Aldrich, H. E., & Waldinger, R. (1990). Migrantity and entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 16, 111-135. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.000551>
- Amaral, A. P. M., Costa, L. R., & Allgayer, C. B. A. (2017). O brasileiro como estrangeiro: A política migratória brasileira para emigrantes. *Cadernos de Direito*, 17(33), 257-285. <https://doi.org/10.15600/2238-1228/cd.v17n33p257-285>
- Barbosa, L. M. A., Tonhati, T. M. P., & Herrera, M. U.,(2020). *Desafios, limites e potencialidades do empreendedorismo de refugiados, solicitantes de refúgio(a) e migrantes venezuelanos(as) no Brasil*. Cátedra Sérgio Vieira de Melo – UnB.
- Baldin, N., & Munhoz, E. (2015). Snowball (Bola de Neve): Uma técnica metodológica para pesquisa em Educação Ambiental Comunitária”. X EDUCERE e I. BERSANI, Ana Elisa.
- Borjas, G. (2017). The immigration debate we need. The New York Times. Retrieved from. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/02/27/opinion/the-immigrationdebate-we-need.html>
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(1), 13-39. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00078-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00078-2)

- Castro, B. L. G., Pontelli, G. E., Nunes, A. F. P., Kneipp, J. M., & Costa, V. M. F. (2021). Emprendimiento y coronavirus: impactos, estrategias y oportunidades frente a la crisis global. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 49-60. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social business. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>
- Cope, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Cruz, E. P., & Falcão, R. P. Q. (2016). Revisão bibliométrica no tema Empreendedorismo Imigrante e Étnico. *Internext*, 11(3), 78-94. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.11378-94>
- Cruz, E. P., Falcão, R. P. Q., & Barreto, C. R. (2018). Exploring the evolution of ethnic entrepreneurship: the case of Brazilian immigrants in Florida. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(5), 971-993. <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2016-0239>
- Cruz, E. P., Falcão, R. P. Q., Barbosa, Y. O. F., & Paula, F. O. (2020). Analysis of prescribing variables of entrepreneurial intention of brazilian immigrants in Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 349-368. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190409>
- Diniz, G. C. S., Guimarães, L. O., & Fernandes, D. M. (2019). Empreendedorismo imigrante e étnico: o papel das redes sociais no processo empreendedor de um imigrante sírio no brasil. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 14(2), 161-174. <https://doi.org/10.18568/internext.v14i2.467>
- Fialho, C. B., Wagner, L. C., Nunes, A. D. F. P., & Gai, M. J. P. (2018). Motivação para empreender em cenário de crise econômica: um estudo com novos empreendedores. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 3(1), 148-175

- Fregetto, E. (2004). Immigrant and ethnic entrepreneurship: a US perspective. *Entrepreneurship: The way ahead*, 253-268.
- Gaio, A. P. C., Botelho, A. J. J., & Dalcol, P. R. T. (2007). Encontrando o Empreendedor: diálogo sobre a transição da invenção à inovação. *Anais do 11º Encontro de Engenharia de Produção da UFRJ*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Encontrando_o_Empreendedor.pdf
- Gomes, L. A. S., & Bourlegat, C. A. L. (2020). Empreendedorismo étnico e de autoemprego em um olhar para as comunidades de imigrantes. *Interações (Campo Grande)*, 21, 317-330. <https://doi.org/10.20435/inter.v21i2.2287>
- Halter, M. (2007). Cultura econômica do empreendimento étnico: caminhos da imigração ao empreendedorismo. *Revista de Administração de Empresas*, 47, 116-123. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000100008>
- Hamilton, E. (2011). Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 8-26. <https://doi.org/10.1108/14626001111106406>
- Idriss, S. (2022). The ethnicised hustle: Narratives of enterprise and postfeminism among young migrant women. *European Journal of Cultural Studies*, 25(3), <https://doi.org/10.1177/13675494219889>
- Jones, T., & McEvoy, D. (1986). Ethnic enterprise: the popular image. *The survival of the small firm*, 1, 197-219.
- Julien, P. A. (2017). *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. (1a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Kabir, M., Afzal, M. S., Khan, A., & Ahmed, H. (2020). COVID-19 pandemic and economic cost; impact on forcibly displaced people. *Travel medicine and infectious disease*, 35, 101661. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101661>
- Klyver, K., Hindle, K., & Meyer, D. (2008). Influence of social network structure on entrepreneurship participation—A study of 20 national cultures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, 331-347. <https://doi.org/10.1007/s11365-007-0053-0>

Empreendedorismo Étnico e as Implicações da Pandemia para os Imigrantes Venezuelanos

- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Entrepreneurial intentions: A competing models approach. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 411-432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Leite, E. O. (2000). *Fenômeno do Empreendedorismo, Criando Riquezas*. 2ª. Edição. Bagaço, Recife.
- Lopes Filho, R. F., Paiva, L. E. B., & de Lima, T. C. B. (2019). Motivações e Perspectivas Futuras de Empreendedores de Startups. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 16(4), 489-522. <https://doi.org/10.4013/base.2019.164.01>
- Martes, A. C. B., & Rodriguez, C. L. (2004). Afiliação religiosa e empreendedorismo étnico: o caso dos brasileiros nos Estados Unidos. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 117-140. <https://doi.org/10.1590/S1415-65522004000300007>
- Melo, J. V. M., Costa Filho, F. C., Araujo, R. D. A., & Paiva, L. E. B. (2023). Contabilidade gerencial: Análise das práticas e benefícios para empresas hoteleiras da Serra do Tepequém. *Revista eletrônica Ciências da Administração e Turismo*, 11(1). <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.530>
- Mello, C. M., Machado, H. V., & Jesus, M. J. F. (2010). Considerações sobre a Inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 3(1), 41-57. <https://doi.org/10.5902/198346592236>
- Minayo, M. C. S., & Deslandes, S. F. (2008). *Caminhos do pensamento: epistemologia e método*. SciELO-Editora FIOCRUZ.
- Monitor, G. E. (2018). Empreendedorismo no Brasil Curitiba: IBQP, 2011.
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- Politis, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008. <https://doi.org/10.1108/14626000810892292>

- Portes, A., & Zhou, M. (1992). Gaining the upper hand: Economic mobility among immigrant and domestic minorities. *Ethnic and racial studies*, 15(4), 491-522. <https://doi.org/10.1080/01419870.1992.9993761>
- Rahman, M. M., Alshawi, A. A. H., & Hasan, M. (2021). Entrepreneurship in ethnic enterprises: The making of new immigrant businesses in New York. *Sustainability*, 13(20), 11183. <https://doi.org/10.3390/su132011183>
- Ramírez-Ortiz, J., Castro-Quintero, D., Lerma-Córdoba, C., Yela-Ceballos, F., & Escobar-Córdoba, F. (2020). Mental health consequences of the COVID-19 pandemic associated with social isolation. *Colombian Journal of Anesthesiology*, 48(4). <https://doi.org/10.5554/22562087.e930>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sennett, R. (2012). *A corrosão do caráter: o desaparecimento das virtudes com o novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Bestbolso.
- Simões, A., Cavalcanti, L., Pereda, L., Oliveira, T., & Macedo, M. (2019). Movimentação do trabalhador migrante no mercado de trabalho formal. *Imigração e Refúgio no Brasil, Relatório Anual 2019.*, 50-72.
- Volery, T. (2007). Ethnic entrepreneurship: a theoretical framework. *Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship*, 1, 30-41.
- Waldinger, R., Aldrich, H., & Ward, R. (1990). Ethnic entrepreneurs, immigrant business in industrial societies. *Sage Series on Race and Ethnic Relations*, 13, 439-441.
- Zimmer, C., & Aldrich, H. (1987). Resource mobilization through ethnic networks: Kinship and friendship ties of shopkeepers in England. *Sociological Perspectives*, 30(4), 422-445. <https://doi.org/10.2307/1389212>
- Zhou, M. (2004). Revisiting ethnic entrepreneurship: Convergencies, controversies, and conceptual advancements 1. *International migration review*, 38(3), 1040-1074. <https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2004.tb00228.x>

Pessoas Transgênero e as Pesquisas no Campo da Administração

Adriana Kirley Santiago Monteiro

Universidade Federal do Piauí - adrianakirley@gmail.com

Rafael Fernandes de Mesquita

Universidade Federal do Piauí - rafael.fernandes@ifpi.edu.br

Fátima Regina Ney Matos

Instituto Superior Miguel Torga - fneymatos@ismt.pt

Resumo

Este trabalho teve por objetivo elucidar a evolução dos principais trabalhos publicados na base Web of Science™ sobre pessoas transgênero e pesquisas no campo da administração, apontando as lacunas e as principais tendências em pesquisas, por meio de uma análise bibliométrica. Como abordagem metodológica foi realizada uma análise bibliométrica de caráter descritivo, com técnicas quantitativas para avaliação de métricas de produção e difusão da literatura acadêmica atual, a partir da definição do eixo da pesquisa: pessoas transgênero e Administração. O levantamento bibliométrico realizado apresentou um total de 72 documentos, sendo os Estados Unidos o país a liderar as pesquisas na área. A análise revelou que o tema apresenta evolução lenta, sendo frequentemente rela-

cionado a outras minorias. Em relação à interpretação do conteúdo dos textos mais citados, é incomum localizar estudos que tratam sobre experiências de pessoas transgênero sob uma ótica positiva. Os estudos sobre as discriminações sofridas por pessoas transgêneras são mais frequentes, porém os fatores que contribuem para este cenário, bem como os mecanismos para o seu enfrentamento ainda requerem maior discussão. Conclui-se que os estudos no campo da administração, embora estejam apresentando interesse crescente em abordar a diversidade de gênero e as identidades que compõem o acrônimo LGBTQ+, ainda não apresentam uma base suficiente de evidências que tratem de forma específica sobre a questão dos indivíduos transgênero.

Palavras chave: Pessoas transgênero, análise bibliométrica, estudos organizacionais.

Transgender People and Research in the Field of Management

Abstract

This work aimed to elucidate the evolution of the main works published in the Web of Science™ database on transgender people and research in the field of administration,

pointing out the gaps and main trends in research, through a bibliometric analysis. As a methodological approach, a bibliometric analysis of a descriptive nature was carried

out, with quantitative techniques for evaluating production and dissemination metrics of current academic literature, based on the definition of the research axis: transgender people and Administration. The bibliometric study carried out presented a total of 72 documents, with the United States being the country leading research in the area. The analysis revealed that the topic presents slow evolution, being frequently related to other minorities. Regarding the interpretation of the content of the most cited papers, it is unusual to find studies that deal with the experiences

of transgender people from a positive perspective. Studies on the discrimination suffered by transgender people are more frequent, but the factors that contribute to this scenario, as well as the mechanisms for coping with it, still require further discussion. It is concluded that studies in the field of administration, although they are showing increasing interest in addressing gender diversity and the identities that make up the LGBT+ acronym, still do not present a sufficient base of evidence that specifically addresses the issue of transgender individuals.

Keywords: Transgender people, bibliometric analysis, organizational studies.

INTRODUÇÃO

Embora se apresentem em constante crescimento, as pesquisas no campo das organizações relacionadas à diversidade sexual e de gênero ainda permanecem escassas e – frequentemente – voltadas a lésbicas, gays e bissexuais, o que não reflete a realidade de pessoas transgênero, cuja vivência inclui um gerenciamento de identidade que as diferencia das demais (Duncan-Shepherd & Hamilton, 2022; Fletcher & Marvell, 2023; Hennekam & Dumazert, 2023; Goldberg & Willham, 2023; Johnson; McCandless & Renderos, 2020; Johnson & Otto, 2022; Kollen & Rumens, 2022; Paniza & Moresco, 2022; Teixeira *et al.*, 2021; Van De Cauter *et al.*, 2021; White *et al.*, 2022). Para Goldberg e Willham (2023), as vivências de pessoas transgênero não podem ser equiparadas às demais ditas minorias, como de orientação sexual, uma vez que as identidades trans nem sempre conseguem ser ocultadas, além de estarem sujeitas a uma maior hostilidade (Johnson; McCandless & Renderos, 2020).

A escassez de estudos organizacionais que enfoquem ou, pelo menos, incluam pessoas transgênero foi demonstrada em revisões que tangenciavam o tema (Johnson *et al.*, 2021; McCann & Brown, 2021; McFadden, 2015; Schmidt *et al.*, 2012; Van De Cauter *et al.*, 2021). Segundo MacFadden (2015), as razões pelas quais transgêneros

são frequentemente excluídos em estudos com trabalhadores LGBT envolvem falta de visibilidade política em relação a outras identidades do acrônimo, limitações de acesso a pessoas transgênero – que podem desejar ocultar esta informação com o intuito de evitar situações de discriminação ou assédio – e a dificuldade de se obter uma amostra suficientemente grande (Fletcher & Marvell, 2023; Kollen & Rumens, 2022).

Para Van De Cauter *et al.* (2021), é possível identificar uma pequena base de evidências relacionadas a experiências negativas e positivas de transgêneros no local de trabalho, com predominância de estudos sobre os aspectos negativos da revelação da identidade de gênero e do processo de transição. Porém, sem explorar as características de emprego e experiências deste público (Kollen & Rumens, 2022; Van De Cauter *et al.*, 2021).

De modo geral, a experiência de pessoas transgênero no trabalho costuma ser atravessada por barreiras ocupacionais, que incluem redução de suas perspectivas e aspirações profissionais, hostilidade e violência, além de casos de discriminação, recusa ao uso do nome escolhido para afirmação de gênero e imposição de estereótipos (Collins *et al.*, 2015; Johnson *et al.*, 2021; Kollen & Rumens, 2022; Salter & Sasso, 2021).

Atualmente, algumas empresas têm demonstrado intenção de reduzir essas barreiras e implementar políticas inclusivas de diversidade de gênero. Porém, essas práticas empresariais podem ocorrer de maneira estritamente documental, além de estarem mais voltadas para atender às exigências do mercado do que para contribuir para a redução das desigualdades sociais (Paniza & Cassandre, 2018).

Apesar da diversidade de gênero no local de trabalho produzir vantagens para a empresa, além dos benefícios para a sociedade (Fletcher & Marvell, 2023; Hossain *et al.*, 2020; Reed, 2017), McFadden (2015) considera que as organizações não possuem conhecimento suficiente quanto a estratégias que facilitem a vivência de funcionários transgênero (McFadden, 2015; Silva *et al.*, 2023). Por sua vez, Turnbull-Dugarte e Mcmillan (2022) ressaltam que os atuais estudos relacionados a pessoas transgênero, incluindo o apoio a esse grupo em diferentes contextos organizacionais, ainda não são suficientes para compreensão dos determinantes que influenciam a vida desses indivíduos, fazendo com que examinar a discriminação a estas pessoas dentro das instituições continue sendo uma grande necessidade de pesquisa (Johnson; McCandless & Renderos, 2020).

Desse modo, a construção de uma agenda de pesquisa que envolva diversidade de gênero e estudos organizacionais é, na visão de Teixeira *et al.* (2021), elemento

fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia que ultrapassa o debate sobre a criação de oportunidades para grupos marginalizados no mercado de trabalho, evoluindo para uma reorientação das teorias e práticas em Administração, onde esses grupos também possam ocupar um papel no centro da ação.

Portanto, este trabalho tem por objetivo elucidar a evolução dos principais trabalhos publicados na base Web of Science™ sobre pessoas transgênero e pesquisas no campo da administração, apontando as lacunas e as principais tendências em pesquisas, por meio de uma análise bibliométrica. Através desta análise, espera-se identificar as lacunas que ainda precisam ser desenvolvidas nesta área, oferecendo perspectivas para futuras pesquisas que possam servir para a formulação de políticas e práticas de inclusão das pessoas transgênero no mercado de trabalho, contribuindo para a diminuição das desigualdades sociais.

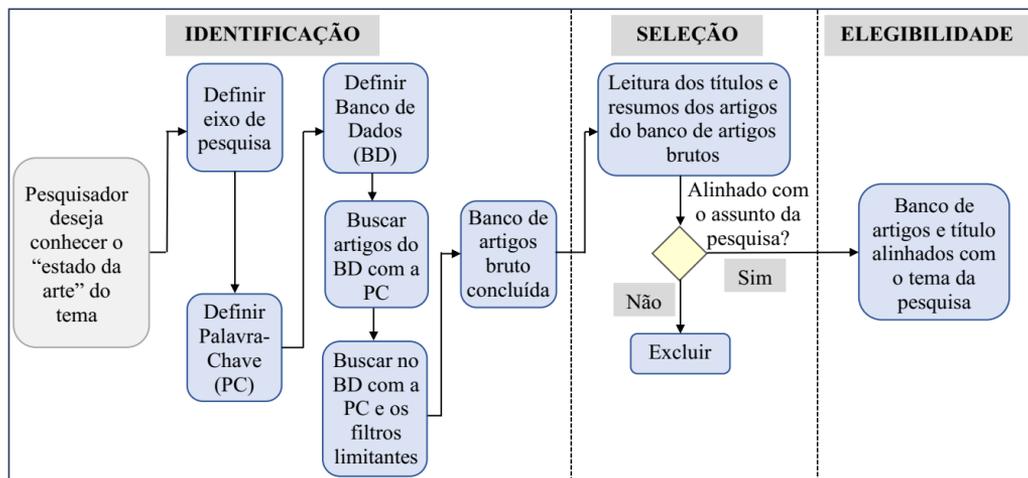
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma análise bibliométrica, do tipo descritiva, que se trata de uma modalidade de pesquisa que utiliza a produção científica nacional e internacional sobre uma área temática, analisando-a através de métodos estatísticos e da construção de indicadores, para compreensão do tema, de sua dinâmica e evolução (Mesquita; Matos & Rechene, 2018; Moura *et al.*, 2017). Costa *et al.* (2019) reconhecem a importância da análise bibliométrica na consolidação do conhecimento científico, especialmente ao revelar as possibilidades e as lacunas do tema em questão. Enquanto Cruz *et al.* (2021) ressaltam a produção de indicadores de quantidade e desempenho de pesquisa como algumas das principais contribuições das análises bibliométricas.

O processo de composição da base de artigos utilizada nesta análise encontra-se representado na Figura 1 e foi distribuído em três fases: identificação, seleção e elegibilidade. A etapa de identificação teve início a partir da definição do eixo da pesquisa, a partir do problema de pesquisa, onde foi estabelecido o tema: pessoas transgênero e Administração. A partir do eixo de pesquisa, foi determinado o tópico de busca na plataforma ou palavra-chave, com o uso do termo de busca: TS=(tran\$gender* OR transsex* OR transwom\$n* OR transm\$n*).

Figura 1

Processo de formação do portfólio bibliográfico



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Após a definição da palavra-chave, seguiu-se à escolha da base de dados. Cirilo e Mesquita (2021) e Moura *et al.* (2017) ressaltam o rigor na determinação da base de dados utilizada, assim como a neutralidade na condução da bibliometria para o cumprimento dos seus objetivos. Desse modo, a base de dados escolhida para este estudo foi a coleção principal da Web of Science™(WoS), reconhecida por sua abrangência e rigor no processo de indexação. Assim, foi realizada uma busca em junho de 2023, sem inserção de filtros para refinamento, que obteve um total de 25.883 resultados.

A partir desses resultados iniciais, foram aplicados os filtros para refinamento, sendo o primeiro deles o “tipo de documento” em que foram incluídos artigos, artigos de revisão e acesso antecipado, excluindo os demais tipos, resultando 20.796 documentos. Neste momento, foi aplicado novo refinamento referente às “Categorias da Web of Science”, selecionadas as seguintes: *Business, Management, Public Administration* e *Business Finance*, que apresentaram 256 resultados. Por fim, foi realizado o refinamento por ano, excluídos os documentos referentes a 2023, para proporcionar uma análise da produção acadêmica em anos completos, o que resultou em 241 documentos que formaram a base de artigos brutos.

Ressalta-se que, embora tenham sido excluídos os artigos publicados em 2023, foram incluídos na pesquisa aqueles resultados que tiveram acesso antecipado em 2022

na WoS. Também se observa que, por ter sido escolhida uma única base de dados para pesquisa, não houve necessidade de investigar duplicidade de artigos.

A etapa de seleção se deu através da leitura dos títulos e resumos dos estudos que compõem a base de artigos brutos, a fim de verificar o alinhamento com o tema da pesquisa. Foram excluídos aqueles que não tratavam sobre estudos no campo da Administração, bem como aqueles que abordavam outras expressões pertencentes à sigla LGBT+, sem abordagem específica sobre pessoas transgênero. Desse processo, restaram elegíveis 72 artigos alinhados ao tema em análise, que formaram o portfólio sob análise. Concluído o portfólio, este foi exportado da WoS para um arquivo no formato de texto plano, que foi analisado por meio da ferramenta Bibliometrix, uma ferramenta R para análises bibliométricas abrangentes (Aria & Cuccurullo, 2017).

Segundo Aria e Cuccurullo (2017), a ferramenta Bibliometrix permite uma ampla variedade de técnicas estatísticas e gráficas e é altamente extensível, o que proporcionou a obtenção de *clusters*, gráficos e mapas com os elementos das publicações, que foram avaliados dentro do contexto dos resultados bibliométricos. De forma complementar, o Programa Excel foi utilizado para planilhas e geração de gráficos específicos.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

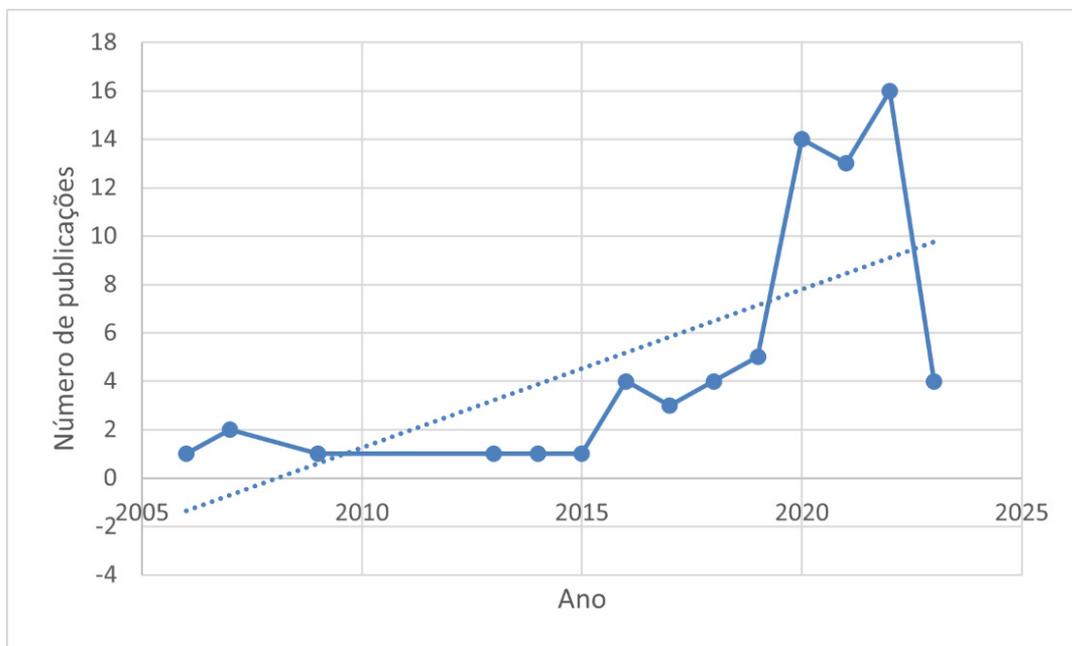
O levantamento bibliométrico realizado apresentou um total de 72 documentos, cujos dados organizados serão apresentados nas próximas subseções, em tópicos que abordam as áreas de pesquisa mais proeminentes, palavras-chave de autores, entre outros.

PRODUÇÃO SOBRE O TEMA, PAÍSES, PERIÓDICOS E AFILIAÇÕES

A evolução da quantidade de publicações sobre a temática ao longo dos anos pode ser visualizada por meio da Figura 2. É possível observar que o tema despertou interesse mais amplo somente a partir de 2020 e seguindo em tendência de crescimento. Estes achados refletem a literatura existente, que demonstra o crescimento recente de estudos, porém com uma lacuna importante no conhecimento sobre questões de transgêneros nos estudos organizacionais (McCann & Brown, 2021; Paniza & Moresco, 2022; Van DeCauter *et al.*, 2021).

Figura 2

Produção científica anual sobre pessoas transgênero e estudos organizacionais

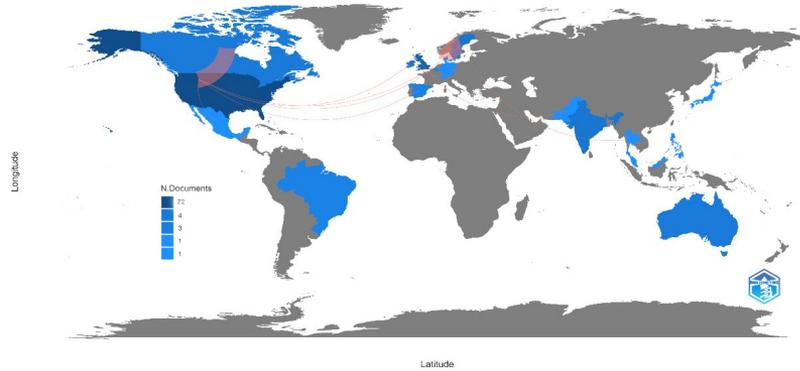


Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Web of Science™ (2023).

O primeiro registro de artigo indexado na WoS foi publicado em julho de 2006. Este trabalho, de Barclay e Scott (2006), trata de um estudo de caso em uma organização pública no Reino Unido, onde uma funcionária passou por redesignação de gênero, evidenciando uma série de dificuldades vivenciadas pelos envolvidos. Embora a discussão sobre transgêneros nos estudos em organizações, neste portfólio, tenha se iniciado no Reino Unido, o tema tem sido mais desenvolvido nos países da América, com os Estados Unidos sendo o país a liderar as pesquisas na área, conforme a Figura 3. Também se percebe uma tímida colaboração entre os países, onde os Estados Unidos são o país com maior número de pesquisas envolvendo múltiplos países, em colaborações com Canadá, Dinamarca, Irlanda, México, Espanha e Suécia.

Figura 3

Produção científica e colaboração entre países

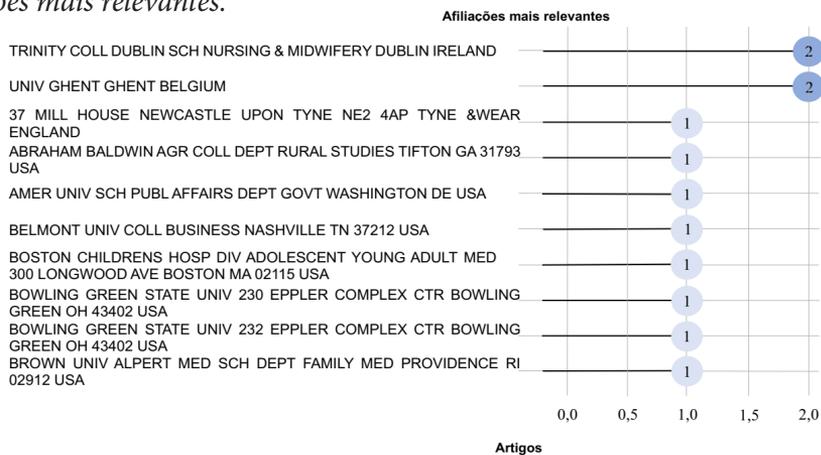


Fonte: Elaborado pelos autores com apoio no Software Bibliometrix (2023).

Esta distribuição de publicações no mapa mundial faz com que os estudos organizacionais relacionados a transgênero representem principalmente as sociedades ocidentais, com raras discussões limitadas a experiências vividas por transgênero em países não liberais, conforme apontado por Ladwig (2022). O mesmo cenário se confirma com a análise das dez afiliações mais relevantes, onde todas se localizam em nações ocidentais, conforme exposto na Figura 4.

Figura 4

Afiliações mais relevantes.



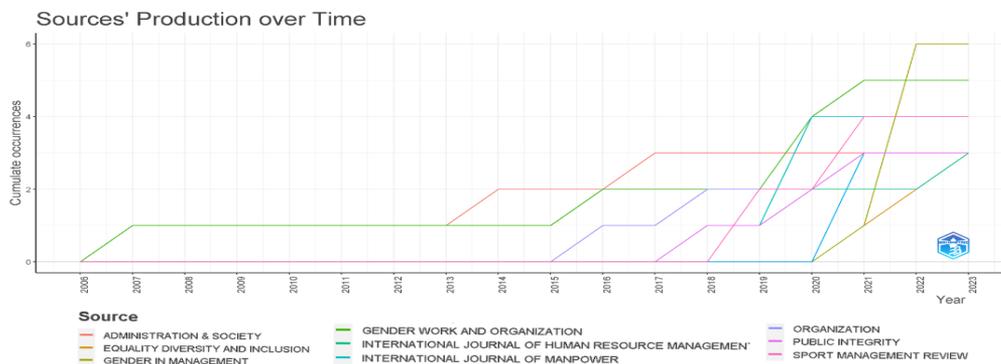
Fonte: Elaborado pelos autores com apoio no Software Bibliometrix (2023).

Localizado na Irlanda, o Trinity College é uma das Universidades mais relevantes na temática, nesta amostra de publicações, considerando as identificações de afiliações mencionadas. Dentre os textos publicados, os pesquisadores Ciprikis, Cassells e Berrill (2020) compararam as diferenças do mercado de trabalho entre transgênero e não transgênero nos Estados Unidos. Os resultados indicam que, além de terem uma elevada taxa de desemprego, as pessoas transgênero têm menos probabilidade de serem promovidas e são mais propensas a receber um salário inferior ao de suas contrapartes cisgênero.

O estudo de Ciprikis, Cassells e Berrill (2020) foi publicado na “*Gender, Work and Organization*”, revista dedicada ao estudo do trabalho e organização aliados ao debate e análise das relações de gênero. Trata-se do periódico mais relevante e de maior impacto, considerando-se tanto o TC-index quanto o G-index. A evolução de publicações relacionadas ao tema, produzida por cada periódico, ao longo dos anos pode ser acompanhada por meio da Figura 5. Nesta figura, nota-se que a revista *Gender, Work and Organization* vem, ao longo dos anos, apresentando estudos sobre transgêneros no campo da Administração.

Figura 5

Evolução de publicações produzidas por cada periódico



Fonte: Elaborado pelos autores com apoio no Software Bibliometrix (2023).

A análise da Figura 5 também evidencia revistas que passaram a abordar a temática, ainda que esse interesse tenha manifestação recente. Este é o caso da “*Sport Management Review*”, um periódico especializado em gestão, marketing e governança do

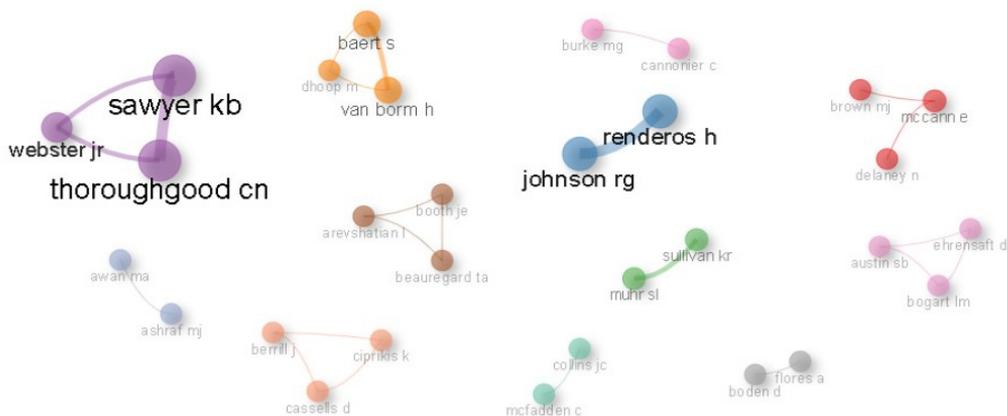
esporte, o que indica perspectivas sobre o debate quanto à presença de pessoas transgênero nas organizações esportivas, como no trabalho de Tanimoto e Miwa (2021).

AUTORES MAIS PRODUTIVOS E PUBLICAÇÕES MAIS CITADAS

Alguns trabalhos são publicados por meio de colaborações entre autores, demonstradas na Figura 6 por meio de *clusters*, que representam formas de agrupar objetos similares entre si, mas diferentes dos objetos dentro de outras classes (Oyewole & Thopil, 2023). É o caso de Thoroughgood, Sawyer e Webster (2021), que abordaram o apoio de colegas de trabalho aos funcionários transgênero. A análise da figura também permite perceber que cada grupo formado não realiza colaboração com os demais.

Figura 6

Colaborações entre autores



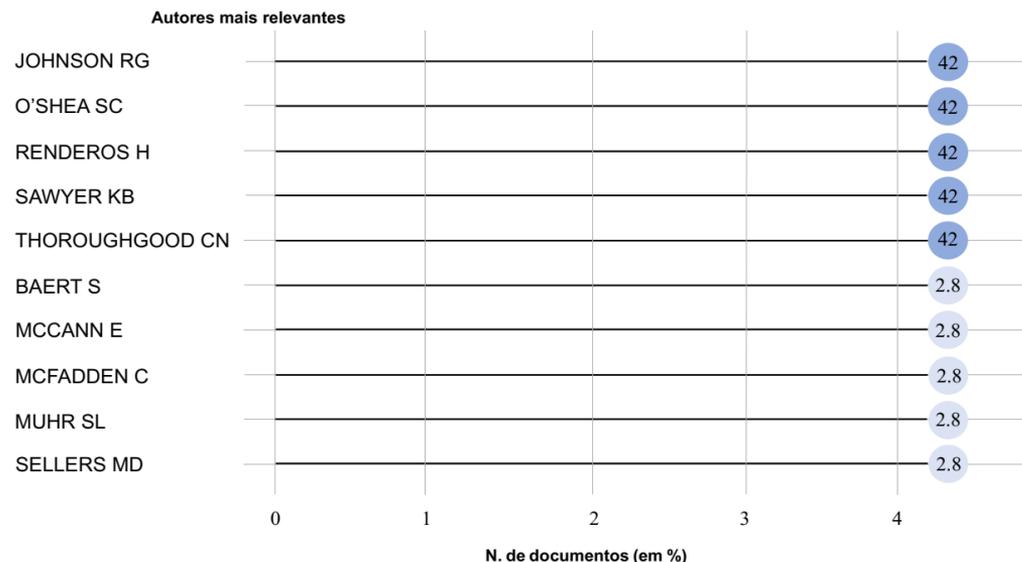
Fonte: Elaborado pelos autores com apoio no Software Bibliometrix (2023).

Os autores responsáveis pelo maior número de publicações encontram-se na Figura 6. Dentre eles, destaca-se Richard Gregory Johnson, pesquisador da *University of San Francisco*, que discutiu o papel dos líderes na administração pública na elaboração e implementação de políticas públicas para garantir o uso do nome e pronome adequados à identificação de pessoas transgênero (Johnson *et al.*, 2021). O mesmo

autor também realizou um estudo com a população transgênero encarcerada, apontando a violência enfrentada por pessoas transgênero e os papéis desempenhados por agentes estatais (Johnson; McCandless & Renderos, 2020).

Figura 7

Autores mais relevantes



Fonte: Elaborado pelos autores com apoio no Software Bibliometrix (2023).

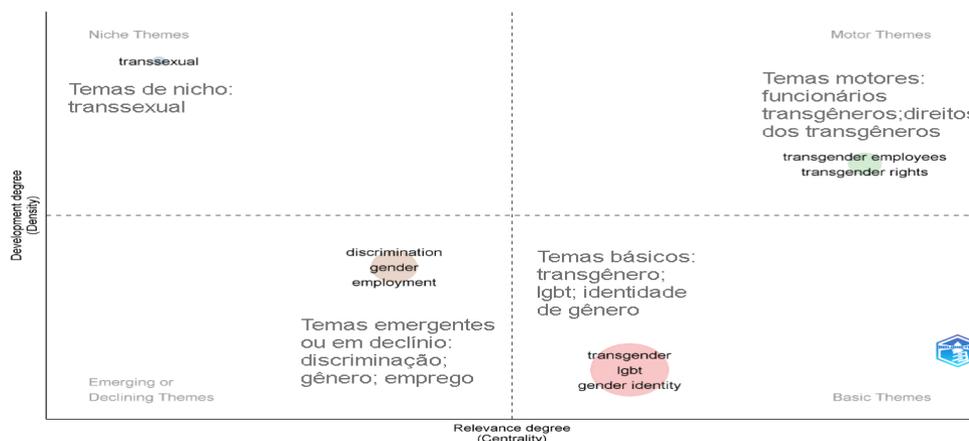
Outra autora de grande relevância na temática, conforme evidenciado na Figura 5, é Saoirse Caitlin O'Shea, que se reconhece como transgênero não-binária e publicou, entre outros estudos, um texto autoetnográfico abordando as relações entre o gênero e o emprego formal, intitulado “*Working at gender? an autoethnography*”, em que questiona as injustiças sociais associadas ao desemprego (O'Shea, 2020).

EVOLUÇÃO DA TEMÁTICA E PALAVRAS-CHAVE

Ao longo dos anos, a temática tem tido evolução lenta, como demonstrado na Figura 8. Embora o portfólio tenha sido formado por estudos que abordem especificamente pessoas transgênero, percebe-se que o tema ainda é associado a outras

minorias como de orientações sexuais, sob a ótica da diversidade ou da sigla LGBT, o que faz com que as questões específicas que atingem transgêneros sejam minimizadas ou, até mesmo, excluídas (Goldberg; Willham, 2023; McFadden, 2020).

Figura 8
Evolução da temática



Fonte: Elaboração pelos autores (2023).

Por meio da coocorrência de palavras-chave dos autores, é possível obter o mapa temático representado na Figura 9, onde essas palavras-chave são agrupadas conforme a centralidade de Callon – que indica a relevância do tema – e a densidade de Callon, que demonstra o grau de desenvolvimento dos campos de pesquisa (Callon; Courtial & Laville, 1991).

Figura 9
Mapa temático



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Apresentados no quadrante superior direito da Figura 9, os temas motores foram agrupados em comunidades relacionadas aos transgêneros no mercado de trabalho e aos seus direitos, sendo os temas mais bem desenvolvidos e mais importantes para estruturar um campo de pesquisa. É o caso do estudo de Turnbull-Dugarte e McMillan (2022) que, ao abordar o direito à autoidentificação de indivíduos transgênero, identifica que a alegada ameaça de pessoas transgênero à segurança de mulheres cisgêneros, sobretudo em espaços públicos e instalações femininas, é capaz de moldar a opinião pública em massa, diminuindo o apoio aos direitos trans.

Os temas básicos, elencados no quadrante inferior direito, apresentam baixa densidade e alta centralidade, o que aponta para a necessidade de mais pesquisas, para que possam se tornar temas motores. Não surpreende que a própria palavra “transgênero” esteja nessa posição, uma vez que se trata de um tema carente de pesquisas, como mencionado ao longo deste estudo (Beauregard *et al.*, 2018; Duncan-Shepherd & Hamilton, 2022; Fletcher & Marvell, 2023; Hennekam & Dumazert, 2023; Goldberg & Willham, 2023; Van De Caeter *et al.*, 2021).

Dentre as pesquisas no campo da Administração, é ainda mais incomum localizar estudos que tratam sobre experiências de pessoas transgênero sob uma ótica positiva (Salter & Sasso, 2022; Turnbull-Dugarte & McMillan, 2022). Em alguns relatos sobre essas boas experiências, estavam as capacidades de defender os outros e atuar como uma presença educacional sobre identidade de gênero (Salter & Sasso, 2022).

Os temas do quadrante inferior esquerdo, que envolvem gênero, discriminação e emprego, são considerados emergentes. Os fatores que contribuem para a discriminação, bem como os mecanismos para o seu enfrentamento, ainda requerem maior discussão, embora se reconheça que roteiros dicotomizados em relação a gênero e sexualidade, bem como crenças culturais profundamente enraizadas, podem servir como um viés para a exclusão de pessoas transgênero, reduzindo sua capacidade de se expressar, prejudicando o acesso a recursos relacionados ao trabalho, limitando oportunidades de melhoria de carreira e impactando o bem-estar destes funcionários (Beauregard *et al.*, 2018; Goryunova; Schwartz & Turesky, 2022)

No quadrante superior esquerdo, observa-se uma palavra-chave que, embora seja bem desenvolvida, tem menor relevância no *corpus*. Trata-se da palavra “transexual”, que surge como tema de nicho. Ao se referirem a pessoas transgênero, algumas publicações apresentaram termos diferentes, utilizados como equivalentes, o que pode indicar a falta de consenso em algumas definições. É o caso do estudo de Barclay e Scott (2006), que emprega o termo ‘transexual’ – que faz referência ao sexo – em

substituição ao uso da palavra ‘transgênero’, que faz alusão ao gênero. Embora estejam muitas vezes interligados, sexo e gênero são conceitos dissemelhantes, sendo o sexo referente a sistemas biológicos e fisiológicos, enquanto o gênero compreende a construção social de papéis que representam o masculino e o feminino, incluindo aspectos relacionados à expressão e identidade de gênero (Reiman; Ocasio & Mezzapelle, 2023).

Com o intuito de destacar que identidade de gênero não se relaciona diretamente à orientação sexual, alguns estudos se dedicam a demonstrar as diferenças entre transgêneros, transexuais, travestis e demais termos relacionados (Collins *et al.*, 2015). Paniza e Moresco (2022) trazem uma elucidação para o termo “Travesti” – historicamente utilizado no Brasil de forma pejorativa – em relação a uma identidade feminina, ao defender o uso da expressão travesti como posicionamento político, contribuindo para sua ressignificação discursiva e social.

ESTUDOS MAIS CITADOS

As publicações mais citadas foram organizadas na Tabela 1, cuja análise proporcional identifica os tópicos mais desenvolvidos sobre o tema.

Tabela 1

Os dez artigos mais citados sobre pessoas transgênero e os estudos no campo da administração

Ordem	Título	Propósito do artigo	Citações na WoS	Ano
1º	Do Workplace gender transitions make gender trouble?	Examina o que acontece quando um funcionário faz a transição de uma categoria reconhecida de gênero para outra e permanece no mesmo emprego.	124	2007
2º	Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK	Explora as experiências únicas de indivíduos ‘transexuais’ no local de trabalho e identificam a diversidade de identidade de gênero como um ponto cego chave na pesquisa e prática de gerenciamento de diversidade e gestão de recursos humanos.	82	2016

Pessoas Transgênero e as Pesquisas no Campo da Administração

3º	The Importance of Being “Me”: The Relation Between Authentic Identity Expression and Transgender Employees’ Work-Related Attitudes and Experiences	Examina a relação entre a expressão de identidade autêntica e as atitudes e experiências relacionadas ao trabalho de funcionários transgênero.	64	2017
4º	None so queer as folk: Gendered expectations and transgressive bodies in leadership	Investiga a relação entre o corpo e a liderança por meio de um estudo de caso de uma líder transgênero.	48	2013
5º	Just doing gender? Transvestism and the power of undoing gender in everyday life and work	Investiga como os travestis fazem e desfazem o gênero na vida cotidiana e no trabalho.	36	2016
6º	Listen carefully: transgender voices in the workplace	Explora as razões pelas quais essas vozes da população transgênero não são ouvidas e suas implicações.	34	2016
7º	Situated Transgressiveness: Exploring One Transwoman’s Lived Experiences across Three Situated Contexts	Investiga a experiência vivida e a extensão dos contextos de trabalho e não-trabalho de uma gerente transgênero.	33	2016
8º	The Problem of Transgender Marginalization and Exclusion: Critical Actions for Human Resource Development	Situar as experiências transgênero como questões relevantes e importantes para o desenvolvimento de recursos humanos, fornecendo ações críticas para moldar uma realidade mais inclusiva para pessoas transgênero no local de trabalho.	33	2015
9º	Transgender identities and public policy in the united states	Examina a interseção das políticas públicas com a identidade transgênero no contexto da administração.	33	2007
10º	This girl’s life: An autoethnography	Apresenta um ensaio que procura contribuir para uma crescente conscientização sobre vidas e narrativas transgêneros em gestão e estudos organizacionais.	27	2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Para melhor desenvolvimento desta subseção de análise, os artigos foram agrupados para análise conforme as características que os aproximam.

Transição de gênero no contexto organizacional

De acordo com a Tabela 1, o estudo mais citado intitula-se “*Do Workplace gender transitions make gender trouble?*”. A publicação compartilha entrevistas com pessoas trans que vivenciaram a transição de gênero permanecendo no mesmo emprego (Schilt & Connell, 2007). Os relatos apontam para uma diferença no caso das mulheres trans – que passam a conviver com a desvalorização feminina no trabalho – em relação aos homens trans, que vivenciam uma espécie de ascensão na hierarquia de gênero, reconhecida em outras publicações (Johnson & Otto, 2022; Schilt & Connell, 2007; Van De Cauter *et al.*, 2021).

Algumas experiências relacionadas à transição de gênero também são relatadas no 2º artigo mais citado, que discute questões de representação e visibilidade, além de aspectos relativos à divulgação da condição de transgênero (Ozturk & Tatli, 2016). A utilização de entrevistas para obtenção de dados, como visto neste estudo, também tem sido um recurso utilizado em outros artigos, visto que favorece a compreensão dos processos vivenciados por esses trabalhadores, contribuindo para a construção de práticas inclusivas no ambiente organizacional (Goryunova; Schwartz & Turesky, 2022; Hennekam & Dumazert, 2023).

A leitura do terceiro artigo mais citado mostra que a autenticidade da ação, manifestada através do alinhamento percebido entre a identidade sentida e expressa, está vinculada à satisfação no trabalho. Neste estudo, os participantes demonstraram que a transição aberta no local de trabalho estava relacionada à maior percepção de adequação pessoa-organização e menor discriminação percebida (Martinez *et al.*, 2017).

Em outra análise sobre este tema, Schilt e Connell (2007) percebem que as transições abertas no local de trabalho podem frustrar pessoas transgênero, uma vez que o pensamento binário sobre gênero costuma ser mantido e as hierarquias de gênero seguem sendo reproduzidas, trazendo consigo rígidas expectativas de gênero. Este tema também foi discutido no artigo de Thanem e Wallenberg (2016), posicionado como o quinto mais citado na Tabela 1. Neste estudo, os autores concluem que, ao desafiar o gênero, as travestis desfazem – embora não destruam por completo – os limites impostos pelo binarismo e pela hierarquia de gênero.

Pessoas transgênero em posição de liderança

Apenas dois destes estudos abordam pessoas transgênero em posição de liderança na estrutura organizacional, uma vez que há países e contextos onde as características incorporadas de um líder são de um sujeito branco, homem, heterossexual

e fisicamente apto (Muhr & Sullivan, 2013). No entanto, os estudos no campo da administração voltados aos transgêneros têm sido considerados uma oportunidade para confrontar os ideais heteronormativos, frequentes em estudos de liderança ou profissões (Muhr; Sullivan & Rich, 2016).

Na quarta posição entre os mais citados, encontra-se um estudo de caso elaborado a partir da história de uma líder transgênero. Por meio deste caso, Muhr e Sullivan (2013) demonstram que a sociedade insiste em vincular liderança com características de gênero particulares, destacando o papel do corpo do líder, do gênero presumido e da aparência de gênero no sentido dado aos líderes pelos funcionários.

A liderança exercida por uma pessoa transgênero também foi objeto do sétimo estudo mais citado. Nele, os autores identificaram que algumas vivências se tornam mais agradáveis em ambientes de trabalho menos restritivos, como locais de trabalho culturais e artísticos ou locais de trabalho do governo, cuja proteção formal garante o exercício de direitos para funcionários transgênero. Por outro lado, trabalhos de grande exercício manual ou com grande interação com o público, exigem maior autorregulação em torno das performances de gênero (Muhr; Sullivan & Rich, 2016).

Inclusão e direitos de pessoas transgênero no trabalho

Ao investigar a invisibilidade da população transgênero no local de trabalho, o sexto artigo mais citado enumera fatores que explicam esse silenciamento. Dentre os quais, destacam-se a tentativa de se proteger de circunstâncias adversas; a sub-sunção de vozes trans dentro da comunidade LGBT mais ampla; a assimilação em que muitas vozes se afiliam às de seu gênero pós-transição; as múltiplas vozes trans decorrentes da diversidade dentro da comunidade transgênero; e o acesso limitado a mecanismos de voz para funcionários transgênero (Beauregard *et al.*, 2018).

Estudos atuais também abordaram o tema, a exemplo do relato autoetnográfico de O'Shea (2020), onde a autora corrobora com a existência desse silenciamento no trabalho, indo além dessa perspectiva ao mencionar o ostracismo social imposto àqueles que admitem não se encaixar no binarismo de gênero. O texto é a décima publicação mais citada. Este estudo questiona a matriz heterossexual e os estereótipos que sujeitam os indivíduos a posições rígidas no contexto social, do trabalho e na pesquisa de gestão (Mesquita *et al.*, 2023; O'Shea, 2020). Também se aponta a variedade de identidades transgêneros, as quais trazem práticas diferentes e variadas, embora estejam sujeitas às mesmas barreiras de discriminação e exclusão (O'Shea, 2018).

O oitavo estudo mais citado pauta as questões relacionadas à identidade transgê-

nero para a prática de ‘desenvolvimento’ de recursos humanos. Os autores conduzem o trabalho a partir de cinco proposições e apresentam sugestões de pesquisa e prática para ampliar a compreensão sobre identidades e questões relacionadas aos transgêneros. Com isto, propõem-se a contribuir na criação de espaços seguros para pessoas com identidades e expressões de gênero diversas (Collins *et al.*, 2015).

O papel dos administradores na inclusão de trabalhadores transgênero também foi destacado no nono artigo mais citado. Este estudo se propôs a trazer as políticas públicas e iniciativas legais que tratam sobre a inclusão de pessoas transgênero na sociedade e no contexto do trabalho. Foram apontadas as diferenças entre as preocupações políticas que as várias identidades do acrônimo LGBT apresentam, destacando o maior impacto da violência e da discriminação que atingem as pessoas transgênero, o que implica em uma maior necessidade de compromisso dos administradores para que possam educar e reduzir barreiras ao exercício do trabalho para pessoas transgênero (Taylor, 2007).

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo elucidar a evolução dos principais trabalhos publicados na base Web of Science™ sobre pessoas transgênero e pesquisas no campo da administração. Para tanto, foi realizada uma análise bibliométrica, a partir de 72 artigos relacionados ao tema, publicados até 2022 na base de dados Web of Science™. A análise bibliométrica foi realizada por meio da utilização do software “Bibliometrix” (Linguagem R).

A análise identificou que os estudos no campo da administração, embora estejam apresentando interesse crescente em abordar a diversidade de gênero e as identidades que compõem o acrônimo LGBT+, ainda não apresentam uma base suficiente de evidências que tratem de forma específica sobre a questão dos indivíduos transgênero. Por se tratar de um grupo com características específicas, cujas vivências relacionadas a nome e expressão de gênero não podem ser equiparadas às demais minorias, a limitação de conhecimento sobre transgêneros no contexto organizacional limita a capacidade de promover um ambiente inclusivo e seguro, o que aponta para a necessidade de maior desenvolvimento de estudos na temática.

Embora, de forma geral, o tema ainda requeira maior desenvolvimento, algumas lacunas se tornam mais evidentes. É o caso das pesquisas relacionadas a pessoas trans-

gênero em posições de liderança no contexto organizacional. A representatividade das travestis nas organizações, com análise dos fatores que obstaculizam sua entrada e permanência no mercado de trabalho formal, também carece de maior desenvolvimento. Da mesma forma, estudos sobre a experiência de pessoas trans não-binárias no contexto do trabalho permitirão maior debate sobre a estrutura hegemônica que tem orientado o contexto organizacional. Experiências bem-sucedidas de inclusão e permanência de pessoas transgênero no trabalho também precisam ser investigadas para possíveis replicações em diferentes contextos.

Com isto, este artigo oferece perspectivas para futuras pesquisas que possam servir para a formulação de políticas e práticas de inclusão das pessoas transgênero no contexto organizacional e do trabalho, contribuindo para a diminuição das desigualdades sociais.

REFERÊNCIAS

- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: uma ferramenta R para análise abrangente de mapeamento científico. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Barclay, J. M., & Scott, L. J. (2006). Transsexual and workplace diversity – A case of “change” management. *Personnel Review*, 35(4), 487-502.
- Beauregard, T. A. *et al.* (2018). Listen carefully: transgender voices in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884.
- Callon, M., Courtial, J. P., & Laville F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: the case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155–205.
- Ciprikis, K., Cassells, D., & Berrill, J. (2020). Transgender labour market outcomes: Evidence from the United States. *Gender, Work and Organization*, 27(6), 1378-1401.
- Cirilo, A. R. O., & Mesquita, R. F. (2021). Revisão Panorâmica da Análise das Políticas Públicas de Gênero no Brasil (2016-2020). *O Social em Questão*, Rio de Janeiro, 4(52).

- Collins, J. C., McFadden, C., Rocco, T. S., & Mathis, M. K. (2015). The problem of transgender marginalization and exclusion: Critical actions for human resource development. *Human Resource Development Review*, 14(2), 205-226.
- Costa, W. P. L. B. *et al.* (2019). Precarização das relações de trabalho: revisão sistemática, lacunas e tendências. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, Franca, 22(2).
- Cruz, V. L. *et al.* (2021). Análise bibliométrica da produção científica sobre inovação nos serviços turísticos. *Revista Ambiente & Organizações*, 1(1), 38-54. Disponível em: <https://rao.emnuvens.com.br/rao/article/view/4>. Acesso em: 28 mar. 2023.
- Duncan-Shepherd, S., & Hamilton, K. (2022). “Generally, I live a lie”: Transgender consumer experiences and responses to symbolic violence. *Journal of Consumer Affairs*, Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/joca.12482>. Acesso em: 20 jun 2023.
- Fletcher, L., & Marvell, R. (2023). Furthering transgender inclusion in the workplace: advancing a new model of allyship intentions and perceptions. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1726-1756.
- Goldberg, C., & Willham, V. (2023). Lean on me when you're not out: interactive effects of coworker support and concealment on transgender employees' commitment and effort. *Equality, diversity and inclusion*, 42(1), 1-17. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EDI-10-2021-0268/full/html>. Acesso em: 20 jun 2023.
- Goryunova, E., Schwartz, A. K., & Turesky, E. F. (2022). Exploring workplace experiences of transgender individuals in the USA. *Gender in Management*, 37(6), 732-750.
- Hennekam, S., & Dumazert, J. P. (2023). Intersectional (in)visibility of transgender individuals with an ethnic minority background throughout a gender transition: Four longitudinal case studies. *Gender work and organization*, Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/gwao.12992>. Acesso em: 01 mai 2023.
- Hossain, M. *et al.* (2020). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? *Journal of Business Ethics*, 167, 775-791.

- Johnson, C. P. G., & Otto, K. (2022). Illegitimate tasks: obstacles to trans equality at work. *Gender in management*, 37(6), 763-781.
- Johnson, R. G. *et al.* (2021). What is the Ethical Impact of Gender Non-Conforming Names? *Public Integrity*, 23(6), 41-554.
- Johnson, R. G., McCandless, S., & Renderos, H. (2020). An Exploratory Study of Transgender Inmate Populations in Latin America. *Public Integrity*, 22(4), 330-343.
- Kollen, T., & Rumens, N. (2022). Challenging cisnormativity, gender binarism and sex binarism in management research: foregrounding the workplace experiences of trans* and intersex people. *Gender in Management*, 37(6), 701-715.
- Ladwig, R. C. (2022). Proposing the safe and brave space for organizational environment: including trans* and gender diverse employees in institutional gender diversification. *Gender in Management*, 37(6), 751-762.
- Martinez, L. R. *et al.* (2017). The Importance of Being “Me”: The Relation Between Authentic Identity Expression and Transgender Employees’ Work-Related Attitudes and Experiences. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 215-226.
- McCann, E., & Brown, M. J. (2021). Homeless experiences and support needs of transgender people: A systematic review of the international evidence. *Journal of Nursing Management*, 29(1), 85-94, Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/jonm.13163>. Acesso em: 20 jun 2023.
- McFadden, C. (2020). Hiring discrimination against transgender job applicants - considerations when designing a study. *International Journal of Manpower*, 41(6), 731-752.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development: A Systematic Literature Review. *Human resource development review*, 14(2), 125-162.
- Mesquita, R. F. D. *et al.* (2023). Peasant women and the gendered inequalities in the industry of mining. *Revista Katálysis*, 26(2), 255-266.
- Mesquita, R. F., Matos, F. R. N., & Rechene, S. T. (2018). O que dizemos sobre as mulheres empreendedoras? *Revista Livre de Sustentabilidade e empreendedorismo*, 3(6), 186-213.

- Moura, L. K. B. *et al.* (2017). Uses of bibliometric techniques in public health research. *Iranian Journal of Public Health*, 46(10), 1435-1436.
- Muhr, S. L., & Sullivan, K. R. (2013), "None so queer as folk": Gendered expectations and transgressive bodies in leadership. *Leadership*, 9(3), 416-435.
- Muhr, S. L., Sullivan, K. R., & Rich, C. (2016). Situated Transgressiveness: Exploring One Transwoman's Lived Experiences across Three Situated Contexts. *Gender, Work and Organization*, 23(1), 52-70.
- O'Shea, S. C. (2018). This girl's life: An autoethnography. *Organization*, 25(1), 3-20.
- O'Shea, S. C. Working at gender? An autoethnography. (2020). *Gender, Work and Organization*, 27(6), 1438-1449. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/gwao.12513>. Acesso em: 11 abr. 2023.
- Oyewole, G. J., & Thopil, G. A. (2023). Data clustering: application and trends. *Artif Intell Rev*, 56, 6439-6475.
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802.
- Paniza, M. D. R., & Cassandre, M. P. (2018). Tudo muda para quem? O discurso da revista Exame sobre diversidade na reportagem de capa "Chefe, eu sou gay". *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(2), 119-141.
- Paniza, M. D. R., & Moresco, M. C. (2022). À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 62(3), 1-20.
- Reed, H. (2017). Corporations as agents of social change: A case study of diversity at Cummins Inc. *Business History*, 59(6), 821-843.
- Reiman, A. K., Ocasio, T. S., & Mezzapelle, J. L. (2023). How Cisgender People Define "Transgender" Is Associated with Attitudes Toward Transgender People. *Archives of sexual behavior*, 52(3), 991-1007.
- Salter, N. P., & Sasso, T. (2021). The positive experiences associated with coming out at work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(2), 224-240.

- Schilt, K., & Connell, C. (2007). Do Workplace gender transitions make gender trouble? *Gender work and organization*, v. 14, n. 6, p. 596-618, 2007.
- Schmidt, S. W. *et al.* (2012). Lesbians, Gays, Bisexuals, and Transgendered People and Human Resource Development: An Examination of the Literature in Adult Education and Human Resource Development. *Human resource development review*, 11(3), 326-348.
- Silva, P. M. M. *et al.* (2023). Um olhar atento sobre a gestão da diversidade no contexto do trabalho. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 9(3), 1789-1806.
- Taylor, J. K. (2007). Transgender identities and public policy in the United States. *Administration and Society*, 39(7), 833-856.
- Teixeira, J. C. *et al.* (2021). Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 61(3), 1-11. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RHJd88FZdXv6qWbTgpQbh8B/>. Acesso em: 01 mar 2023.
- Thanem, T., & Wallenberg, L. (2016). Just doing gender? Transvestism and the power of underdoing gender in everyday life and work. *Organization*, 23(2), 250-271.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Webster, J. R. (2021). Because You're Worth the Risks: Acts of Oppositional Courage as Symbolic Messages of Relational Value to Transgender Employees. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 399-421
- Turnbull-Dugarte, S. J., & McMillan, F. (2022). "Protect the women!" Trans-exclusionary feminist issue framing and support for transgender rights. *Policy studies journal*, Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/psj.12484>. Acesso em: 04 mai 2023.
- Van De Cauter, J. *et al.* (2021). Return to work of transgender people: A systematic review through the blender of occupational health. *Plos One*, 16(11).
- White, K. J., *et al.* (2022). Factors associated with the financial strain of transgender and gender diverse college students. *Journal of Consumer Affairs*, 56(4), 1617-1637.

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

Danielle Abreu de Andrade Vieira

Universidade Federal do Ceará - daniaav@yahoo.com.br

Tereza Cristina Batista de Lima

Universidade Federal do Ceará - tcblima@uol.com.br

Andrea Leite Rodrigues

Universidade de São Paulo - andrealeiterodrigues@usp.br

Rafaela de Almeida Araujo

Universidade Federal do Ceará - rafaela.aa@gmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender o papel das redes sociais de relacionamento na socialização organizacional em uma instituição pública. Com este escopo, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa e tendo como estratégia o estudo de caso. Para a coleta de dados, foram realizadas 21 entrevistas, com a elaboração de um roteiro semiestruturado de perguntas baseadas no modelo teórico de socialização organizacional de Hatmaker (2015). Os dados das entrevistas foram trata-

dos por meio da Análise de Conteúdo, de Bardin (2008). Os resultados apontam grande influência dos relacionamentos desenvolvidos entre os servidores para os resultados da socialização organizacional como a aprendizagem e a integração social na instituição pesquisada. Este estudo tem em vista contribuir para a compreensão das redes sociais de relacionamento e como estas afetam a socialização organizacional nas instituições, bem como aprofunda o estudo, conjuntamente, das duas temáticas.

Palavras-chaves: Socialização organizacional, serviço público, redes sociais.

Organizational Socialization: An Analysis from the Social Networks of a Municipal Public Institution

Abstract

This study aims to comprehend the role of relationship social networks in the organizational socialization process within a public institution. To achieve this, the research was

conducted through a descriptive study, utilizing a qualitative approach, and employing a case study strategy. For data collection, 21 interviews were conducted, using a semi-

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

structured questionnaire based on Hatmaker's (2015) theoretical model of organizational socialization. The interview data were analyzed using Bardin's (2008) content analysis. The results indicate a significant influence of relationships developed among employees on the outcomes of organizational socializa-

tion, such as learning and social integration within the researched institution. This study contributes to the understanding of relationship social networks and how they impact organizational socialization in institutions, while simultaneously delving into the joint study of both themes.

Keywords: Organizational socialization, public service, social networks.

1 INTRODUÇÃO

As instituições demandam estratégias para atrair e reter profissionais qualificados (Genari, Ibrahim & Ibrahim, 2017). Dentre estas ações, estão os programas de treinamento, políticas de benefícios, programas de qualidade de vida e a socialização organizacional. Em tais circunstâncias, a socialização organizacional merece destaque, pois é durante esse processo que o novo integrante desenvolve os conhecimentos, habilidades e atitudes, assimila os valores, normas, crenças do ambiente, assim como as práticas incorporadas da cultura da instituição da qual fará parte (Van Maanen, 1996). Essa perspectiva conduz a necessidade de aprender e interagir socialmente com membros da organização e, ainda, corresponder às expectativas depositadas naquele novo colaborador, que nem sempre é transparente, sendo passível de resultar na ausência inicial de identificação com a nova função e a instituição (Jones, 1983; Kim & Cable, 2003; Van Maanen & Schein, 1979).

No setor público, a socialização exprime o papel de estimular objetivos ligados à ética de preocupação dos recursos públicos e à melhoria da prestação de serviços ao cidadão. Na ambiência privada, essa ênfase é mais assente na produtividade requerida pela competitividade mercadológica (Oliveira et al., 2008). Deste modo, a socialização organizacional possibilita que o recém-chegado se harmonize às necessidades específicas do serviço público e de seus objetivos, passíveis de implementação de políticas públicas e de garantir a eficácia organizacional (Moyson et al., 2017). O processo de internalização de valores, objetivos e atividades organizacionais, contudo, na nova instituição pública para o recém-chegado, é capaz de configurar um evento gerador de insegurança e estresse, uma vez o que a pessoa ingressará numa realidade desconhecida (Cooper-Thomas et al., 2020).

Esta reflexão inspira a importância de aprofundar o conhecimento sobre o processo de socialização dos servidores recém-chegados a uma instituição pública e os fatores que o influenciam positivamente. Dentre os fatores contribuintes para o sucesso do processo de socialização organizacional estão os relacionamentos que o recém-chegado desenvolve com os demais membros da organização. Para Louis (1980), os novatos interpretam e aprendem por meio de interações com os colegas. Essas interações influenciam na socialização e aprendizagem não apenas dos novos colaboradores, mas, também, os servidores veteranos na organização aprendem com os novatos, havendo uma influência recíproca (Van Maanem & Schein, 1979).

Os aspectos sociais da socialização organizacional sugerem a necessidade de entender melhor as interações sociais de relacionamentos que ajudam ou atrapalham o recém-chegado. No momento de integração à instituição, a formação de redes de relacionamentos com outros membros significa fonte de informações importantes, facilitando o ajuste do novo funcionário à organização (Cooper-Thomas et al., 2020). A formação de redes sociais de relacionamento pelo recém-chegado também depende de características e fatores individuais, tais como proatividade, existência de conhecimento prévio da área de trabalho, contatos anteriores na instituição de inserção, bem como a própria motivação para o serviço público. Deste modo, cada servidor traz uma bagagem pronta a facilitar o relacionamento social, sua adaptação e integração à instituição pública (Hatmaker, 2015). Haja vista o exposto, este estudo foi norteado pela seguinte indagação de pesquisa: - *Qual o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública?*

Esta pesquisa justifica-se, uma vez que os estudos em socialização organizacional possuem importância na área de Administração, porquanto contribuem para uma melhor adaptação do funcionário em momento sensível de integração, quando ele se torna membro de um grupo, organização ou sociedade (Borges et al., 2014). É nesse período que há maior adaptação ao ambiente, adoção de valores e aprendizagem necessárias à realidade daquela organização (Cooper-Thomas et al., 2020). Embora tenham ocorrido avanços de estudos nesta área (Taormina, 2004; Borges & Albuquerque, 2014), ainda se percebe a necessidade de aprofundamento destes, quando se trata do ambiente das organizações públicas (Hatmaker, 2015; Moyson et al., 2017; Oliveira et al., 2008).

Ademais, a socialização organizacional é parte fundamental da gestão estratégica de Recursos Humanos. Portanto, entender melhor como funciona o processo de socialização e suas implicações para a produtividade dos seus colaboradores auxilia no direcionamento mais assertivo das suas ações organizacionais (Hatmaker, 2015;

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

Saks & Gruman, 2014). Ao considerar os altos investimentos de uma instituição na promoção de concurso público, é notória a necessidade de aprimorar os processos da gestão de pessoas dirigidas para o serviço desenvolvido, que serão importantes na retenção e manutenção do melhor desempenho dos servidores (Borges et al., 2010; Genari, Ibrahim & Ibrahim, 2017).

Assim, o interesse no aprofundamento dos estudos das redes de relacionamento se deu por se compreender a existência da contribuição das mesmas no processo de socialização organizacional. Segundo Benzinger (2016), as interações do colaborador com seus colegas de trabalho, gestores e tutores, são representativas do fator mais importante para o sucesso da socialização organizacional. A propósito, Cooper-Thomas et al. (2020) fazem uma chamada para examinar os aspectos sociais desse processo, sugerindo uma necessidade de focar nas interações que ajudam ou atrapalham os recém-chegados no decurso da socialização. Assim, justifica-se o interesse acadêmico em estudar a interação destes dois constructos.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

A socialização organizacional tem papel de destaque na adaptação mútua colaborador/empresa, pois esta configura o processo pelo qual novos membros de uma sociedade iniciam contato com os valores da instituição, comportamentos esperados e aquisição de conhecimentos, essenciais para desenvolver o papel funcional na organização (Louis, 1980).

O sucesso da socialização organizacional, no contexto das instituições públicas, torna-se mais sensível pelo objetivo social, em decorrência de aspectos burocráticos para abertura de vagas e dificuldades de retenção de profissionais, incluindo aqueles nos quais o poder público investiu em qualificação e capacitação (Borges et al., 2010). Andrade e Ramos (2015), também, destacam as diferenças dos objetivos nas instituições públicas e privadas. Na visão dos autores, enquanto os institutos particulares visam aumentar os lucros, melhorando o desempenho e a produtividade, no setor público, demanda-se o aumento de eficiência, eficácia e efetividade, refletindo na melhoria da prestação de serviços à sociedade.

É de relevância que as organizações públicas preparem seus novos servidores para se adaptarem às suas funções, identidades e integração dos papéis e normas da instituição, pois é possível ocorrer de os empregados públicos não apoiarem os objetivos

organizacionais (Moyson et al., 2017), o que será factível de acarretar prejuízos para a eficácia do serviço público prestado. Deste modo, o servidor precisa estar preparado e qualificado para o exercício de suas funções, a fim de obter um melhor desempenho para atender ao interesse público.

Um dos fatores desmotivadores encontrados em relação aos servidores na instituição pública - e que atrapalham uma socialização positiva - refere-se ao fato de que, em recorrentes ocasiões, o servidor público exerce tarefas de linha de frente nas ações com os cidadãos e desempenham um papel fundamental no setor público, porém ele não é percebido no trabalho como socialmente útil ou valoroso no plano individual ou social (Rodrigues, 2021). Parece que o servidor público só é dotado de ênfase quando se trata de burocracias de Estado ou fonte de déficit fiscal, estigma que leva a cortes na quantidade de funcionários e nos altos salários das carreiras de nível hierárquico mais elevado (Banco Mundial, 2017; Lopes & Erivelton, 2018). Uma gestão de pessoas orientada para a realidade do servidor público, das demandas da instituição e do serviço público, dá ensejo a uma socialização profícua para este ambiente. Um dos desafios a fim de essa gestão de pessoas concorrer para o êxito da socialização institucional orientada para o serviço público está assente no cuidado com as práticas gestionárias que nasceram no setor privado, sendo aplicadas, sem o imprescindível amadurecimento, no setor público, ensejando diferenças que afetam a efetividade dessas táticas organizacionais na instituição oficial (Rodrigues, 2021).

Na seção seguinte, abordou-se matéria relativa às redes de relacionamento que influenciam na socialização organizacional no âmbito do serviço público.

3 REDES SOCIAIS DE RELACIONAMENTO

No decurso da socialização, os recém-chegados enfrentam incertezas (Reio & Callahan, 2004), as quais são reduzidas à proporção que eles aprendem sobre a organização e demandam por informações que ajudam na adaptação, sendo um meio de conseguir amizade e apoio no ambiente institucional (Hatmaker & Park, 2014). Assim, é de relevância examinar as redes sociais que se constituem, focando nas interações que ajudam ou atrapalham os recém-chegados nesse processo. É por meio dessas redes que funcionários intencionam dar sentido ao seu ambiente de trabalho, querendo encontrar fontes formais e informais, ou seja, práticas organizacionais, relacionamentos com gerentes e colegas (Cooper-Thomas et al., 2020).

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

Para facilitar esse relacionamento interacional, a gestão de pessoas deve, sempre que possível, localizar fisicamente os recém-chegados entre os funcionários com cargos semelhantes e identificar os possíveis mentores locais, incentivando-os a auxiliar o novo *stakeholder* (Hatmaker, 2015; Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015). Assim sendo, tanto os que vieram há pouco quanto os membros experientes da organização devem ser incentivados a desenvolver relacionamentos por meio das atividades sociais, como ir para um café ou almoço juntos, ou se envolvendo em eventos sociais externos (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Korte *et al.*, 2019). O relacionamento com um mentor ou amigo local favorece, não apenas, na aprendizagem de tarefas e de responsabilidades formais da organização, mas também de políticas organizacionais não escritas e normas sociais da instituição (Korte *et al.*, 2019).

Segundo Hatmaker (2015), os recém-admitidos ajustam-se às suas funções, modificando as próprias redes de relacionamento, de acordo com a necessidade de aprendizado e suas experiências.

A autora, ainda, acrescenta que os relacionamentos estabelecidos pelos novos servidores, bem como sua estruturação e tipos, durante a socialização organizacional, influenciam na integração ao serviço público, assim como em outros resultados importantes para os órgãos oficiais. As redes sociais são agrupáveis em tipos específicos, como conselho, informações organizacionais, amizade, apoio social e desenvolvimento (Hatmaker, 2015). As *redes de conselho* oferecem informações relacionadas ao trabalho, como realizar tarefas específicas, tomadas de decisão ligadas às tarefas e resolução de problemas (Gibbons, 2004; Ibarra, 1992; Morrison, 2002). As *redes de informações organizacionais* fornecem conhecimento sobre os objetivos organizacionais, normas, história, política e estrutura da instituição (Morrison, 2002; Ostroff & Koslowski, 1992). As *redes de amizade*, por sua vez, são compostas por laços de confiança com pessoas que fornecem suporte e um senso de pertencimento e identidade (Gibbons, 2004; Ibarra, 1992; Morrison, 2002). A seu turno, as *redes de apoio social* incluem membros da organização com quem os funcionários têm a oportunidade de debater sobre assuntos delicados e enfrentar uma crise (Ibarra, 1992; Podolny & Baron, 1997). As *redes de desenvolvimento* são formadas por indivíduos, ou desenvolvedores, que são importantes para o crescimento da carreira do funcionário (Chao 2007; Higgins & Kram, 2001). Esses desenvolvedores assistem os recém-chegados na tarefa de se tornarem mais eficientes em seu trabalho, de melhorarem sua visibilidade organizacional, modelando o comportamento e os valores de acordo com o desejado pela instituição, ajudando-

os a ter um sentimento de pertença e fortalecimento da identidade na qualidade de componente institucional (Chao, 2007).

O modelo de Hatmaker (2015) ainda denota dois ajustamentos, ou indicadores de socialização, para verificação do resultado de socialização organizacional: ajuste baseado em conhecimento e ajuste social. O ajuste baseado em conhecimento procede do fortalecimento das redes de informações organizacionais, de desenvolvimento, de aconselhamento para o trabalho, domínio das tarefas, clareza de função, desenvolvimento de habilidades necessárias para exercer atividades, de acesso a recursos importantes para se tornar membro produtivo da organização. As redes formadas com base no conhecimento, sobretudo quando se envolvem membros mais experientes, ensejam laços cruciais para a aprendizagem e manutenção da eficácia do trabalho do funcionário. Por meio dessas redes, os recém-chegados obtêm *feedbacks* importantes sobre seu desempenho, permitindo-lhes fazer correções, à medida que vão aprendendo seus papéis e funções na instituição.

O ajuste social pressupõe a formação de redes de amizade, suporte social e redes de desenvolvimento. O fortalecimento das redes de relacionamento oferece aos funcionários uma sensação de pertença à organização e uma confirmação da sua aderência (Chao, 2007; Morrison, 2002). Vale destacar, ainda, que demais membros da organização, que provavelmente passaram por circunstâncias semelhantes, criam empatia e fornecem apoio social aos colegas de trabalho menos experientes ou que estejam passando por dificuldades (Hatmaker, Park & Retheneyer, 2011).

Portanto, à medida que as pessoas se vão ajustando às suas funções, se integrando à organização e ganhando experiência, lapidam os relacionamentos com os demais membros das redes. Uma razão para acontecer esses ajustes e alterações está enraizada no interesse próprio do recém-chegado em se adaptar e de se tornar membro funcional da organização. À medida que se familiarizam com as alterações de rede e conhecem melhor a dinâmica da instituição, auferem melhor noção de quem é capaz de oferecer quais recursos julgam importantes (Hatmaker, 2015).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se a abordagem qualitativa (Collis & Hussey, 2005), abordando o estudo sobre as redes de relacionamento que se formam entre os colaboradores de uma organização e seu contributo na socialização orga-

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

nizacional. Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como descritiva, pois tem como objetivo descrever o fenômeno social e os comportamentos resultantes com base nos relatos dos participantes (Gil, 2010).

A instituição pública escolhida para o desenvolvimento deste estudo é órgão integrante da Administração Direta de Fortaleza, Estado do Ceará, que tem como finalidade planejar, coordenar, supervisionar, executar, controlar e avaliar as atividades financeiras do citado Município, por meio da política fiscal nas suas vertentes tributária e orçamentária (Decreto 13.810/2016). A instituição pública focalizada também tenciona manter uma preocupação ética com a aplicação de recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão.

São sujeitos desta investigação os auditores fiscais, servidores efetivos da referida instituição. Foram convidados a participar os auditores que ingressaram no último concurso público por possuírem a memória mais recente de seu momento de entrada. A fim de preservar a identidade dos entrevistados, eles foram identificados neste estudo com a letra “A” de auditor, acompanhada de uma sequência numérica, de acordo com a ordem da realização das entrevistas. Também com este intuito, os dados sociodemográficos dos auditores foram descritos de maneira genérica, sendo mostrados os resultados na totalidade por meio de agrupamentos. Na análise dos indicadores, evitou-se a exposição de qualquer relato capaz de identificar, individualmente, qualquer um dos participantes. A Tabela 1 expõe os dados dos entrevistados de maneira global, com o levantamento geral das características encontradas, sem referências habilitadas a prover uma associação e, portanto, identificação individual, a fim de preservar o anonimato dos partícipes da pesquisa.

Tabela 1

Perfil dos entrevistados

GÊNERO	12 mulheres e nove Homens
FORMAÇÃO	Direito, Computação, Administração, Contábeis, Odontologia e Engenharia
SEDE DE TRABALHO	SEDE 1, SEDE 2 e SEDE 3

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Além dos indicativos da Tabela 1, foram apuradas outras características do perfil dos entrevistados. Foi visto que 11 entrevistados exercem atividades de modo in-

terno, o que significa mais tempo junto aos colegas de trabalho no ambiente institucional, enquanto dez trabalham externamente. A idade dos participantes ficou numa média de 47,28 anos, sendo que todos os entrevistados adentraram a instituição por via do último concurso. Outro fator relevante para o perfil é o fato de que 66,6% dos entrevistados são casados e apenas seis dos participantes não possuem filhos. Foi verificada a diversidade das opiniões dos entrevistados por localização de trabalho, pois, em sua maioria, os setores onde os auditores exercem função foram contemplados, colhendo-se relatos nos diversos setores institucionais. Nesta procura, também foram coletados dados das três sedes institucionais.

Para a coleta de dados foi estabelecido um roteiro semiestruturado de entrevista com perguntas baseadas no modelo teórico de Hatmaker (2015). Os indicadores foram examinados por meio da Análise de Conteúdo, segundo critérios de Laurence Bardin (2011). Foi utilizado o *software* Atlas.ti versão 7, que ajuda na organização das categorias de análise, suas unidades de contexto e de registro, bem como na contagem de suas incidências para avaliar a significância das unidades de registro para a experimentação. Deste modo, apesar de ser um trabalho qualitativo, foram mostradas as quantidades de menções a cada uma das unidades de registro. Para cada unidade de contexto, são indicadas as *Network Views*, do *software* ATLAS.ti versão 7. Nesses gráficos, que interligam as unidades de contexto e de registro por meio de setas, há um código composto por dois números ordenados {x-y}, onde “x” representa a frequência do uso da unidade, isto é, o número de citações que a unidade teve, influenciando no grau da sua relevância. Já “y” representa a densidade da unidade ou o número de outras unidades às quais ela está ligada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, demonstram-se as análises dos dados e a discussão dos resultados, com vistas a caracterizar as redes sociais de relacionamento que se conformam na instituição pesquisada, bem assim conferir as influências das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à organização examinada.

4.1 Tipos de redes

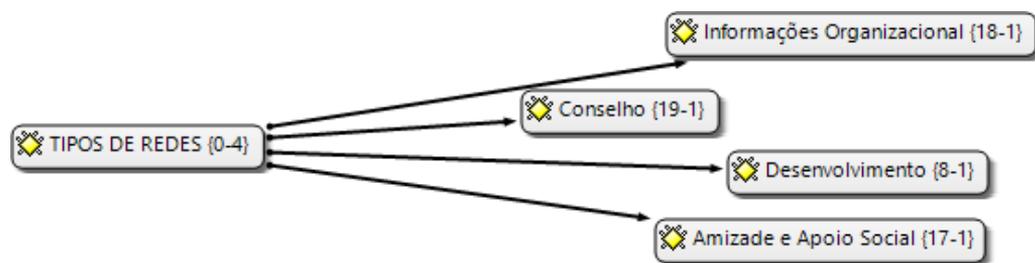
Conforme o estudo de Hatmaker (2015), a estruturação das redes de relacionamentos é suscetível de ser mapeada por meio dos tipos e dos recursos destas redes,

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

onde os tipos são agrupados como conselho, informações organizacionais, amizade, apoio social e desenvolvimento. Deste modo, buscou-se de caracterizar essas redes sociais de relacionamentos ali constituídas. Inicialmente, foram realizadas perguntas sobre os tipos de redes de relacionamentos que os auditores desenvolveram na instituição, obtendo o resultado representado na Figura 1.

Figura 1

Tipos de redes



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Analisando as respostas dos entrevistados, verificou-se que 18 (dezoito) auditores possuem relacionamentos que proporcionam *informações organizacionais*. Para esses participantes, os relacionamentos foram considerados essenciais para conseguirem informações e orientações importantes para se situarem no ambiente de trabalho, pelo fato de a instituição promover esta comunicação de modo deficitário. É o caso da fala do auditor A1

“Os relacionamentos foram fundamentais para eu conhecer a instituição e como ela funciona. Eu dependo muito das outras pessoas E se não fossem os meus relacionamentos eu não sei como teria sido minha chegada na instituição”.

Hatmaker (2015) definiu as *redes de conselho* como as que oferecem informações relacionadas ao trabalho, como realizar tarefas específicas, tomadas de decisão ligadas ao trabalho e resolução de problemas. Este tipo de rede foi a que teve maior aderência por parte dos entrevistados, pois 19 auditores relataram sobre o papel fundamental desta rede de aconselhamento para a aprendizagem e execução dos trabalhos. No momento de chegada à instituição, onde os recém-vindos precisavam de

conhecimento e orientação para as atividades profissionais, alguns se viram com este apoio vindo totalmente dos colegas. Conforme o depoimento do A6,

“Se eu for falar de todos que colegas que me ajudaram a ser a auditora que sou hoje, nós vamos ficar horas falando! Esses relacionamentos foram fundamentais para o que eu sou hoje! Eu não seria nada se não fosse esses colegas me ajudando”.

Dentro destas redes de conselho, alguns auditores relataram que encontraram colegas que funcionaram como mentores no jeito da aprendizagem e que também o ajudaram a serem bons profissionais. Foi o caso do A5 que falou:

“Alguns auditores foram muito importantes no grupo. São muito competentes e são além. Possuíam um trabalho de grande qualidade e sempre pensavam no outro. Influenciaram muito na minha forma de trabalho!”

Corroborando, Korte e Lin (2013) afirmaram que os colegas de trabalho, que se tornam fontes de informações importantes, passam a ter uma grande influência para o funcionário no entendimento dos padrões de desempenho profissional da instituição e mentorias, como relatou o A17:

“Quando você chega numa organização, você pode até ter muito conhecimento técnico, mas se você não consegue se integrar e ter o compartilhamento das informações, fica comprometido e isso atrapalha no desempenho profissional.”

Conquanto, em sua maioria, os auditores se vejam em redes de conselho, orientadas para o desenvolvimento profissional, 8 (oito) entrevistados se reconheceram constituindo *redes de desenvolvimento* que, segundo Hatmaker (2015), são formadas por indivíduos, ou desenvolvedores, importantes para o crescimento da carreira do funcionário. Isto decorre de que a maioria não se vê com intenções de crescer na carreira, assumindo cargos ou ter visibilidade na instituição. Contudo, apesar de não possuírem este objetivo, alguns auditores assumiram funções estratégicas exatamente por influência dos colegas. Exemplo é o A14, ao mencionar que

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

“Os colegas me estimularam a crescer na carreira. Nós temos carência de gestor na Instituição. Éramos mais engajados. Contudo, fomos nos desestimulando pela gestão”.

Esta atitude também é refletida na fala do auditor A18:

“Ser gerente não fazia parte dos meus objetivos e o cargo que eu aceitei foi mais pelo senso de colaboração com os colegas do que pela instituição! Porque a instituição não me traz confiança como eu confio nos colegas!”.

Como remate, foi abordado nas entrevistas sobre as redes de *amizade e apoio social* formadas na instituição. Essas duas foram vistas como fundidas pelos entrevistados, visto que eles perceberam que as amizades e seus laços de confiança eram uma fonte de apoio que possuíam no âmbito do seu trabalho. Sendo assim, 17 (dezesete) entrevistados afirmaram possuir redes de amizade e apoio social no ambiente laboral.

Na pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), foi visto que o estabelecimento de uma base de confiança também faz com que um membro da instituição aborde com outras pessoas aspectos relacionados ao trabalho. Segundo a demanda ora mencionada, isto acontece porque as pessoas sentem receio de expor abertamente a falta de conhecimento nas tarefas a realizar por medo de parecerem incompetentes. O resultado do estudo foi percebido no depoimento de alguns entrevistados, como, por exemplo, o auditor A13, que menciona:

“As pessoas mais amigas chegam a ajudar no institucional a partir do momento que me sinto mais à vontade para perguntar, pedir ajuda, pedir orientação. Outras pessoas você fica com receio e amigo mais íntimo você se sente com mais abertura, mais à vontade para abordar”;

e o auditor A20:

“Sempre que tenho alguma dúvida, eu vou tentar aprender com os amigos, ser ajudado de alguma forma. Daí você cria um vínculo a mais. É muito mais fácil estar tirando dúvidas ou aprendendo mais com um colega que você tem mais afinidade, pois facilita o acesso.”

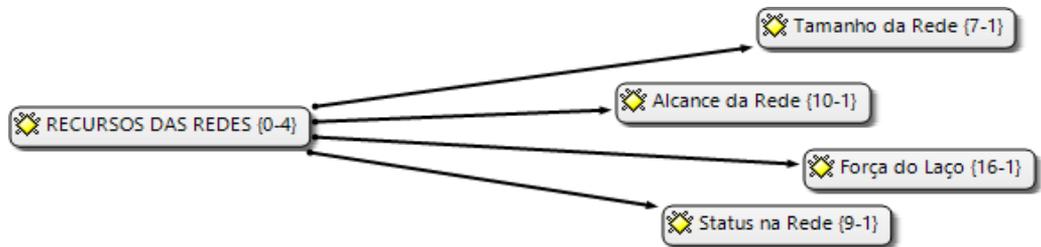
Estes relatos também ratificam a conclusão da pesquisa de Korte e Lin (2013), ao confirmar que a qualidade dos relacionamentos, com características como amizade e confiança, auxilia na qualidade da aprendizagem e desempenho profissional dos membros de uma instituição.

4.2 Recurso das redes

Os recursos de redes estão ligados com o nível de suporte que o servidor obtém de seus laços, a disponibilidade de diversidade dos membros que compõem a rede e a força desses relacionamentos, influenciando em quais redes específicas o servidor se sentirá melhor para recolher informações e obter apoio (Hatmaker, 2015). Assim, verificaram-se os recursos de redes que estavam nos relacionamentos formados pelos auditores. O resultado da visão dos entrevistados sobre esses recursos está representado na Figura 2.

Figura 2

Tipos de redes



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como destaca Hatmaker (2015), o tamanho da rede, ou quantitativo de membros que a compõem, é um indicador do quão bem um servidor estabelece relacionamentos, se ele está bem integrado, se está tendo sucesso nos esforços proativos de procura de laços importantes ou simplesmente popularidade. Nessas circunstâncias, do total de entrevistados, 7 (sete) mencionaram possuir uma rede de “bom tamanho” na instituição. Assim, conforme o A8,

“Eu transito em vários grupos. Tem grupo que é melhor para trabalho, outros para passear, gente com relação em trabalhos extra secretária. Eu sou muito diversa... eu interajo com todo mundo!”

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

Os auditores analisados também se consideraram bem relacionados e com facilidade de integração no *locus* investigado, concordando com o estudo de Morrison (2002), ao concluir que a integração social pelo recém-chegado é mais robusta, quando ele consegue uma rede de maior tamanho. Impõe-se observar o fato de que, do restante, 66,6% dos entrevistados que se perceberam com uma rede de tamanho menor, muitos ficam mais restritos aos colegas do grupo específico de trabalho, como o auditor A5, que disse: “Eu não sou de buscar conhecer outras pessoas fora meu grupinho. Eu sou muito fechada só no meu grupo!” O auditor A9, por sua vez, assim exprimiu: “Nós éramos divididos em equipes e eu ficava mais com as pessoas da minha equipe mesmo”. Em relação ao atingimento da rede, dez auditores afirmaram que suas redes de relacionamento possuíam um bom alcance de seus membros. Para Hatmaker (2015), o alcance da rede supõe maior diversidade de pessoas componentes da rede, como funções ou localização geográfica ou setoriais, oferecendo acesso a uma maior amplitude de recursos úteis que coadjuvem na socialização. Nesta linha, A11 relatou que: “Sempre caminhei bem em todos os setores. Então tinha muitos amigos diversos, conversava com todo mundo. Minha rede se estruturou de modo abrangente, com muitas pessoas, com diversidade.” Segundo o estudo de Morrison (2002), o alcance de rede é positivamente relacionado com o conhecimento organizacional, pois concede ao funcionário um melhor senso do “quadro geral” da instituição, ao se relacionar com membros de setores e funções diversos. Esta conclusão é observável nos relatos de alguns auditores, como nos exemplos acima e de acordo com o relatado pelo auditor A18: “Como eu passei por vários setores, eu tenho um bom trânsito e conheci muita gente de todos os departamentos da instituição.”

Relativamente aos auditores que não perceberam diversidade em suas redes, muitos atribuíram o fato à estrutura setORIZADA da instituição. O auditor A12 falou: “Nada impede que eu converse com alguém de outro setor, claro. Porém, dentro da Instituição, já é mais limitada essa mobilidade social, que é mais difícil de existir! Aqui é cada um no seu setor, no seu quadrado!”; e o auditor A9: “A gente trabalha muito só na fiscalização. Nós não conseguimos ter muito vínculos. Por sermos externos, nem sempre nós encontramos as pessoas.”

A força do laço foi o recurso de rede que mais esteve nas redes de relacionamentos examinadas, sendo mencionada por 16 (dezesesseis) dos 21 (vinte e um) entrevistados. A força do laço, que indica a força do relacionamento entre duas pessoas, é mensurável pela quantidade de tempo dedicada, frequência de comunicação, proximidade emocional e nível de reciprocidade entre duas pessoas (Hatmaker, 2015). De acordo

com a pesquisa de Korte e Lin (2013), os laços de redes têm efeitos importantes sobre a capacidade dos recém-chegados de se integrarem com sucesso na organização. Os auditores perceberam esse sentimento de integração e proximidade das relações, principalmente com quem possuíam mais afinidades pessoais e estavam trabalhando de modo mais próximo, como no depoimento:

“Num setor em que trabalhei as pessoas eram mais ligadas, pois eu estava mais interno, a equipe era pequena, então eu estava em contato com as pessoas praticamente todo dia. Interno você cria um vínculo maior, mais forte.” (A20).

Um estudo de Morrison (2002) teve algumas conclusões que foram vistas nos relatos dos entrevistados. É o caso da afirmação de que redes de amizade pequenas e densas compostas de laços fortes terão um maior senso de integração, sendo isto referido pelo auditor A16:

“Tenho uma rede pequena, mas muito coesa, com pessoas de grande afinidade e mais qualidade. Com relacionamentos muito bons, mas restritos.”

Outra conclusão é de que a força do laço possui relação positiva com o domínio da tarefa e a clareza da função, fato notório no depoimento do auditor: A4

“Tenho grupo de amizades muito pequeno, que sabe da vida uma da outra. Essas mesmas pessoas são minha rede de apoio, trocam informações da instituição, uma ajuda no trabalho.”

Do total de entrevistados, 9 (nove) afirmaram ter *status* na sua rede de relacionamentos. Algumas informações e acessos são obteníveis da parte de pessoas de níveis mais altos na organização; e tê-los no relacionamento indica o *status* da rede, capazes de medir até que ponto as redes de uma pessoa mantêm altos cargos na hierarquia organizacional (Hatmaker, 2015). Este posicionamento fica bem claro na fala do auditor A6:

“Transito bem com a gerência, coordenação. Eu construí isso porque também tem a questão das oportunidades em termos de trabalho, além da questão da

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

proatividade da pessoa de ir atrás. Então às vezes vou atrás para tentar um contato, resolver algo e precisa ter acesso às pessoas para isso.”

O mencionado estudo de Morrison (2002) também concluiu que ter supervisores dentro de uma rede de relacionamentos ajuda em uma melhor aprendizagem para o trabalho. Foi nessa procura que alguns auditores possuem esses relacionamentos, como no caso do auditor A2, que falou: “Os meus relacionamentos estão mais ligados à média gerência por conta do trabalho”; e do auditor A9: “A gente acaba mais focado em fazer o nosso trabalho e o nosso relacionamento se torna mais com nosso gerente ou supervisor.”

Apesar, no entanto, dos benefícios de ter uma rede com *status*, a maioria dos auditores demonstrou não possuir relacionamentos com coordenadores, gerentes ou supervisores. Alguns alegaram, inclusive, que se sentem mais confortáveis em manter alguma distância, como no caso do auditor A5: “Eu sou tímida e não busco muito interagir com gerentes, coordenador, etc. Mantenho essa distância. Se precisar ir, vou, mas é pontual.” E do auditor A15: “Minha rede não tem *status*, aliás, eu até evito me aproximar do colega que está em função de gestão”.

À continuação, examinam-se os ajustes realizados nas redes constituídas.

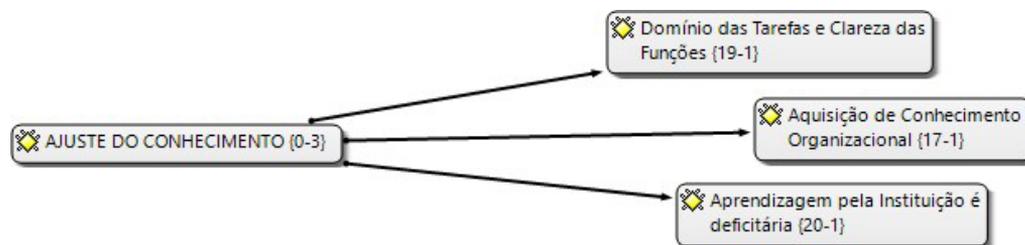
4.2.1 Ajuste do conhecimento

Demandou-se, ainda, investigar, as influências das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à instituição pesquisada. O modelo de redes de socialização de Hatmaker (2015) observa dois ajustamentos, ou indicadores de socialização, para verificação do resultado do processo de socialização organizacional: ajuste baseado em conhecimento e ajuste social.

O ajuste baseado em conhecimento procede do fortalecimento às redes de informações organizacionais, de desenvolvimento, de aconselhamento para o trabalho, domínio das tarefas, clareza de função, desenvolvimento de habilidades necessárias para exercer atividades, de acesso a recursos importantes para se tornar membro produtivo da organização (Morrison, 2002). O modelo de socialização, com base nos recursos sociais, de Fang, Duffy e Shaw (2011), especificou o ajuste do conhecimento, que chamou de aprendizado, em três itens importantes: *clareza de papéis*, *domínio da tarefa* e *conhecimento organizacional*. Ao serem questionados sobre o aprendizado na instituição, os entrevistados responderam de modo a formar a rede abaixo representada na Figura 3.

Figura 3

Ajuste do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme 19 (dezenove) auditores, os colegas de trabalho tiveram papel importante na aquisição de *domínio das tarefas e clareza faz funções* na instituição. Corroborando Morrison (2002), esse apoio veio, principalmente, das redes de aconselhamento e desenvolvimento. A exemplo, vem o A15, ao relatar que

“Os relacionamentos facilitaram meu aprendizado. Sempre que você tem uma dúvida no seu trabalho você vai procurar aquele colega que é mais especializado no assunto e isso facilita muito.”

Os relatos dos entrevistados foram ao encontro da pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), na qual foi visto que os recém-chegados desenvolvem os próprios laços de amizade dentro da organização para obter informações e suporte que influenciam na sua aprendizagem, fazendo com que os membros das redes de relacionamentos individuais pareçam ser a principal via para aquisição de conhecimentos. Esta linha de entendimento também foi confirmada na pesquisa de Korte e Lin (2013), ao descrever que a influência das relações sociais tem efeitos importantes sobre a capacidade dos recém-chegados de se integrarem com sucesso na organização, que, geralmente, é vinculada a aprendizagem e adaptação.

Hatmaker (2015) verificou que, quando as redes ajustadas com base no conhecimento possuem membros mais experientes, elas engendram laços cruciais para a aprendizagem. Também o trabalho de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011) constatou que o aprendizado dos recém-chegados é aprimorado quando estão situados junto com colegas ou supervisores em um ambiente onde eles enfrentam e resolvem os mesmos problemas relacionados à tarefa. Isto porque, na prática, os projetos de-

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

pendem de conhecimento tácito que é aprendido mais com os colegas quando trabalham juntos. A conclusão destes estudos é de se notar nas falas de alguns auditores, consoante está à continuidade.

Minha dupla de trabalho tinha um conhecimento operacional e teórico muito bom! E como eu estava chegando de um concurso que eu tinha estudado muito, a gente discutia muita doutrina porque eu o considerava com bom conteúdo! (A16).

Uma veterana me dava muita dica, de como fazer o auto, de como abordar um contribuinte. E o curso que fizemos antes de entrar era um curso mais teórico, menos prático e para mexer no sistema é o dia a dia mesmo. (A20).

No ajustamento do conhecimento à instituição ou aprendizagem, outro fator importante é a aquisição de *conhecimento organizacional*. Segundo a multicitada pesquisa de Morrison (2002), são, principalmente, as características da rede de informação e amizade de um recém-chegado que promovem a aprendizagem. Concordando, 17 (dezesete) entrevistados relataram terem influência positiva vindo por parte dos colegas de trabalho que fazem parte dessas suas redes de relacionamento. Os autores A17 e A18 mencionaram que: “Às vezes é constrangedor ficar fazendo perguntas. Quando eu consigo com facilidade as informações de um colega, percebo que é mais pela amizade que desenvolve e não tanto a questão técnica. O relacionamento faz ter acesso às informações”. (A17). “As informações chegam a mim através da informalidade. É no dia a dia sentando-se ao lado do colega, na conversa para tirar uma dúvida, ligar para um colega.” (A18). Os relatos também validam a pesquisa de Korte e Lin (2013), quando garante que os colegas de trabalho passam a ter uma grande influência para o funcionário, tornando-se fontes de informações importantes para o entendimento dos padrões de desempenho exigidos pela instituição, mentorias e o alinhamento em relação às expectativas organizacionais. Assim, o auditor A5 também fala: “O convívio com eles me deu o conhecimento, desenvolvimento, estrutura e a possibilidade de crescer profissionalmente.”

Uma observação importante a ser debatida repousa em que quase a unanimidade dos auditores - 20 (vinte) dos componentes - relataram sobre a participação fundamental dos colegas de trabalho em seus processos de aprendizagem em decorrência de a aprendizagem ofertada pela instituição ser deficitária. Este fato chamou atenção porque a instituição possui um Programa Permanente de Formação do Servidor Fa-

zendário Municipal - PFORMS, cujo escopo é o de promover a formação, capacitação e aperfeiçoamento profissional de seus servidores para melhor desempenho de suas atribuições. A visão da ineficiência do programa, todavia, tanto para a formação da atividade de auditoria quanto para a execução da prática, fez parte da percepção da maioria dos auditores entrevistados, como nos relatos seguintes:

Houve alguns cursos importantes pela Instituição. Mas não há um desenvolvimento de trilha de conhecimento, de crescimento, onde você se apropria das tarefas que você precisa fazer! Então não é bem estruturado! (A8).

O que está faltando são cursos mais direcionados para a fiscalização ou um aprendizado mais para a atividade fim, específico para melhorar o procedimento fiscal. (A20).

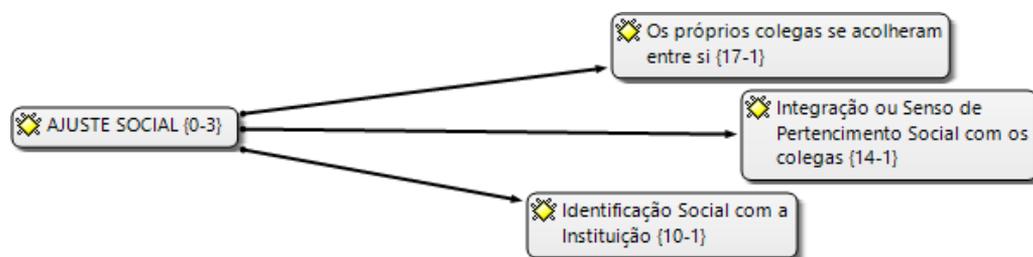
Esses depoimentos revelam a necessidade de uma reflexão sobre o ambiente de aprendizado instaurado para aqueles servidores considerados da atividade - fim da instituição diligenciada. Entenda-se que, consoante a Pantoja (2021), é preciso um espaço para o desenvolvimento continuado nas organizações públicas, com o estímulo à profissionalização de seus servidores. Uma gestão estratégica de pessoas, entretanto, deve observar uma distribuição de tarefas em que se pratique e reconheça o esforço da capacitação. Caso contrário, o conhecimento adquirido não enseja ação produtiva para os interesses da instituição pública sob foco investigativo acadêmico.

4.2.2 Ajuste Social

Efetivou-se, também, a análise do ajuste social, que pressupõe a formação de redes de amizade, suporte social e redes de desenvolvimento (Hatmaker, 2015). Assim, procedeu-se a indagações abordando tópicos de ajustamento social e a correspondente influência das redes de relacionamento. O resultado das respostas está disposto na Figura 4.

Figura 4

Ajuste social



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A pesquisa de Hatmaker, Park e Retheneyer (2011) comprovou que membros da organização, que passam ou passaram por circunstâncias semelhantes, estão habilitados a criar empatia e fornecer apoio social aos colegas de trabalho. Isto foi o que aconteceu com os recém-chegados e entre alguns colegas mais experientes com os menos experientes. Assim, como relatado pelo A1: “A Integração Social foi fácil porque fomos muito bem acolhidos pelos próprios colegas. Houve uma fácil integração entre os recém-chegados que se uniram e se acolheram entre si”. Outra observação da pesquisa de Hatmaker, Park e Retheneyer (2011), validada pelo exemplo acima, é de que os recém-chegados desenvolvem proativamente os próprios laços de amizade dentro da organização para obter suporte que influenciam na sua *integração social*. Deste modo, 17 (dezesete) participantes relataram que, quando chegaram à instituição, foram os próprios *colegas que se acolheram entre si*.

Morrison (2002) verificou que o fortalecimento das redes de relacionamento oferece aos servidores uma sensação de pertencimento social e uma confirmação da sua adesão, descobrindo que fortes laços de amizade estão relacionados à integração social na organização. Do total de entrevistados, 14 (catorze) tiveram a mesma percepção do ensaio de Morrison (2002), relatando que se sentiam com integração e senso de pertencimento social por meio dos relacionamentos que estabeleceram com os colegas de trabalho. A seguir, alguns exemplos destes depoimentos:

Eu acho que esse senso de pertencimento está muito ligado a quando você está satisfeito, se sentindo bem nos relacionamentos, se sentindo bem no lugar. (A4).
Sinto integração, sinto o pertencimento social. Devo isso ao acolhimento dos colegas. (A10).

Me sinto integrado socialmente na Instituição sim. Minhas amigas ajudam nisso porque acho que tenho bons relacionamentos entre os colegas. (A13).

Finalizando a análise do ajustamento social dos auditores à instituição pesquisada, foi verificada a *identificação social com a instituição*. Segundo o estudo de Fang, Duffy e Shaw (2011), a identificação social com a instituição requer a identificação com os grupos de trabalho e a organização. Deste modo, 10 (dez) dos auditores entrevistados relataram sobre a influência dos colegas de trabalho, acerca de como se sentem no concernente à identificação social com a instituição. O auditor A5 relatou que: “Se eu me identifico com a instituição, é através dos relacionamentos, sobretudo quando eles estão bons, fluindo”. Korte e Lin (2013) realizaram uma pesquisa em que compreenderam que a qualidade dos relacionamentos formados pelos servidores com colegas de trabalho e gerentes era um dos principais impulsionadores de quão bem eles se encaixavam no ambiente social da estrutura do grupo de trabalho. Concordando com esta percepção, houve alguns relatos de entrevistados, como o do auditor A16: “Em relação à identificação social, no começo os colegas influenciaram sim. Eu estudei muito para ser auditor, então quando eu cheguei na Instituição, eu adorei trabalhar lá. Quando o ambiente tem tensões, te impede de trabalhar produtivamente”. As falas dos auditores desta subseção corroboram outra conclusão da pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), quando assinala que laços entre servidores influenciam no nível de confiança interpessoal e na inserção na organização.

Na próxima seção estão as considerações finais, a partir do que foi discutido e analisado em torno dos resultados dos indicadores recolhidos das entrevistas. Além disso, serão expressas as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma socialização organizacional bem-sucedida se faz importante no momento de acolhida do recém-chegado à nova instituição onde vai trabalhar. Isto porque haverá influência na sua adaptação, aprendizado das tarefas, clareza de sua função, integração social e na transformação do novato em um membro produtivo da organização. Também os funcionários veteranos necessitam de um *moto continuo* de socialização organizacional, para que eles continuem se sentindo parte da instituição, identifica-

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

dos socialmente, com as constantes capacitações e motivação para permanecerem alinhados aos objetivos institucionais.

Com este intuito, as instituições dão oportunidade aos meios formais, planejados pela sua gestão, de promover uma favorável socialização organizacional de seus funcionários. Há, entretanto, considerável influência de meios informais, ou, ainda, de relacionamentos formados pelos funcionários com colegas de trabalho que afetam o resultado do processo de socialização organizacional. Deste modo, a investigação sob relato teve como objetivo compreender o papel das redes sociais de relacionamento na socialização organizacional em uma instituição pública.

Nesta demanda, de natureza acadêmica, foram analisados os dados obtidos referentes à caracterização das redes sociais que se formam na instituição pesquisada. Essas análises estão detalhadas nas subseções tipos de redes e recursos de redes. Em relação aos tipos de redes, foi identificado que foram formados três tipos principais de redes de relacionamento: conselho, informações organizacionais e amizade e apoio social. Concluiu-se que as redes de conselho e informações organizacionais, direcionadas para a orientação para o trabalho, foram as mais procuradas pelos auditores, pois se viam com necessidade de trocas de experiências com colegas para uma melhor execução das atividades profissionais. As redes de amizade e apoio também foram fortalecidas em razão da procura por um clima positivo no ambiente da instituição e ter em quem confiar, inclusive para situações fora do ambiente de trabalho. Essas redes, contudo, partiram, principalmente, de contatos com pessoas com quem o servidor se sentia alinhado em termos de valores pessoais e profissionais, principalmente desde o contato diário em decorrência da realização das atividades. Já a rede de desenvolvimento teve pouca menção de adesão por parte dos entrevistados. Isso demonstra que, apesar de os auditores terem interesse em se desenvolver profissionalmente em termos de aprendizado, a maioria não intenta assumir cargos na instituição.

Após a análise dos dados, foi visto que o recurso de rede que mais se encontra nos relacionamentos formados na instituição é a força do laço. Isso decorre do fato de muitos auditores trabalharem muito tempo numa mesma atividade, fortalecendo as relações de convívio com quem se encontram mais próximos fisicamente e se relacionam profissionalmente, em particular, quando se sentem integrados com o mesmo objetivo. O mesmo fator de a maioria dos auditores se posicionar mais tempo num mesmo setor faz com que as redes não tenham grande expressividade em termos de tamanho e diversidade, pois os relacionamentos sobram mais restritos pela convivência por causa da localização ou execução do trabalho. Deste modo, os auditores

que relataram possuir uma rede com bom tamanho e diversidade foram justamente aqueles que afirmaram transitar em vários setores e ser de fácil interação. O *status* da rede também não é muito procurado pelos auditores, que se relacionam com gerência ou supervisão estritamente se precisarem de informações pontuais para o trabalho, corroborando a baixa formação das redes de desenvolvimento.

Ainda foi realizada análise da influência dos relacionamentos em relação ao ajustamento dos servidores, tendo sido escolhidos dois ajustes ou critérios de avaliação para uma socialização organizacional bem-sucedida, a saber: ajuste do conhecimento e ajuste social. O ajuste do conhecimento é relacionado à aprendizagem do servidor na instituição, abrangendo clareza da função, domínio das tarefas e aquisição de conhecimento organizacional. A conclusão foi de que essa aprendizagem veio, principalmente, dos relacionamentos com os colegas de trabalho. Foi por meio destas relações que os auditores disseram receber ajuda, informações importantes, tirar dúvidas e ter orientações para aprender e executar o trabalho, sendo fundamental este apoio que vem dos colegas de trabalho. Esta conclusão transporta o entendimento do porquê de as redes de conselho e informações organizacionais serem as mais fortalecidas dentro da instituição. Apesar de a instituição possuir um Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal – PFORMS, este não atinge o objetivo a que se propõe. Notou-se a carência de cursos tendidos para a atividade de auditoria ou a realização de cursos desalinhados em relação à prática do trabalho, gerando conhecimento improfícuo para os auditores. Cabe aqui, inclusive, um questionamento, se o planejamento da gestão de pessoas para a aprendizagem de seu corpo de auditores está apropriado para a função requerida no serviço público e para a atividade na prática. O fato é que, na insuficiência desse tipo de tática organizacional, a maioria dos auditores persegue o aprendizado necessário para cumprir com suas atividades por meio dos relacionamentos que formam na instituição.

O outro ajuste de socialização analisado foi o ajuste social. Este indicador de socialização é representado pela integração social e identificação social com a instituição e grupos de trabalho. Como resultado, catorze (14) auditores se sentem integrados socialmente na instituição em consequência dos bons relacionamentos que possuem no ambiente de trabalho - inclusive, indicando que foram os próprios colegas que se acolheram no momento de chegada à instituição. Este fato ocorreu pela falta de acolhimento inicial por parte da instituição, que, inclusive, fez com que alguns auditores se sentissem com ansiedade e inseguros quanto ao seu posicionamento profissional. Com isto, verificou-se que alguns auditores se sentem identificados socialmente com

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

a instituição e que, dentre estes, a maioria considera que essa sensação vem dos relacionamentos que ali possuem. A conclusão, portanto, foi de que os relacionamentos são primordiais para o ajuste social dos auditores. Esta análise mostrou, também, que a gestão de pessoas precisa fazer um melhor planejamento ou direcionamento das ações organizacionais de ajuste social para as realidades dos servidores, sendo esta uma inferência já mostrada na análise sobre as táticas organizacionais.

As contribuições desta investigação para a área acadêmica consistem em revelar uma compreensão mais ampla e prática de como as redes sociais de relacionamento vão se formando e afetando nos resultados da socialização organizacional nas instituições. Também transportou um aprofundamento no estudo das duas temáticas de modo conjunto: redes sociais e socialização organizacional. As análises conformaram um paralelo e um confronto com estudos internacionais relevantes, da mesma linha de pesquisa. Para a instituição pesquisada, este estudo trouxe luz de como estaria a eficácia das ações da gestão planejadas para a socialização organizacional de seus auditores e o quanto está, na verdade, relacionada aos contatos pessoais no ambiente de trabalho. Essa consciência é suscetível de produzir um realinhamento das políticas de socialização praticadas pela gestão organizacional ora investigada.

As limitações da pesquisa se deram pelo fato de nem todos os auditores terem aceitado participar, diminuindo o total de sujeitos passivos, visto que já havia como critério de escolha para as entrevistas os auditores que ingressaram no último concurso. Também, por executar as atividades de maneira remota, e por se experienciar um período pós pandêmico, a maioria dos auditores tinha a melhor disponibilidade para fazer a entrevista de modo *online*, diminuindo a interação que se daria se fosse pessoalmente.

Uma sugestão para pesquisas futuras pode ser a elaboração ou validação de um programa de socialização organizacional, compreendendo as dimensões de aprendizagem e integração social, direcionadas para os servidores públicos. Este programa abrangeria técnicas para resultados eficazes, de acordo com a realidade prática do serviço público e dos diversos cargos que o compõem, como, por exemplo, apadrinhamento de recém-chegados, mentorias, reciclagens do aprendizado, cursos envolvendo aplicação prática por setor, estímulos direcionados de integração, dentre outras. Também se realizaria o estudo com os demais cargos e funções da instituição, dando uma visão mais ampla dos seus servidores. Outra sugestão está na realização de uma pesquisa quantitativa para avaliar outras relações e variáveis capazes de estar no estudo conjunto das redes sociais de relacionamento e a socialização organizacio-

nal. Demais disso, sugere-se a realização de um estudo comparativo com organizações do setor público, e, até mesmo, do setor privado.

REFERÊNCIAS

- Andrade, D. C. T., & Ramos, H. R. (2015). A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. *Revista Economia & Gestão*, 15(39), 104-125.
- Andrade, D. C. T., Ramos, H. R., Costa, D. M. D., & De Oliveira, D. R. (2016). A socialização organizacional dos servidores de uma IFES: em tempos de REUNI. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 670-691.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). *Softwares em pesquisa qualitativa*. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello & A. B. da Silva (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743-763.
- Borges, L. D. O., Ros-García, M., & Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 173-195.
- Borges, L. D. O., Silva, F. H. V. D. C., Melo, S. L. D., & Oliveira, A. S. D. (2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 4-37.
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Socialização organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 331-356). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, et al. (2014). Sociologia Organizacional. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão*. Artmed Editora.

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- Chao, G. T. (2007). Mentoring and organizational socialization. The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice, 179-196.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(4), 423-437.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*, 21(5), 492-516.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2011). Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel review*, 41(1), 41-55.
- Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K., Tan, K. W., & Tansley, S. (2020). The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. *Journal of Business and Psychology*, 35, 435-454.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127-152.
- Prefeitura de Fortaleza. (2016). Decreto nº 13.810, de 13 de maio de 2016. Aprova o Regulamento da Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN). *Diário Oficial do Município*. Disponível em: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario?objectId=workspace://SpacesStore/14c54bf8-4d75-4467-b8de-be41ff8bc20f;1.1&numero=15775>. Recuperado em: 25 jun. 2021.

- Genari, D., Ibrahim, C. V. D., & Ibrahim, G. F. (2017). A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *Holos*, 5, 313-328.
- Gibbons, D. E. (2004). Friendship and advice networks in the context of changing professional values. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 238-262.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., & Matos, P. L. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico (2006). Godoi, C. K.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 301-323.
- Hatmaker, D. M., Park, H. H., & Rethemeyer, R. K. (2011). Learning the ropes: Communities of practice and social networks in the public sector. *International Public Management Journal*, 14(4), 395-419.
- Hatmaker, D. M., & Park, H. H. (2014). Who are all these people? Longitudinal changes in new employee social networks within a state agency. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 718-739.
- Hatmaker, D. M. (2015). Bringing networks in: A model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17(8), 1146-1164.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, 26(2), 264-288.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, 422-447.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of management review*, 8(3), 464-474.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779.

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 232.
- Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations, 66*(3), 407-428.
- Korte, R., Brunhaver, S., & Sheppard, S. (2015). (Mis) interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers. *Human Resource Development Quarterly, 26*(2), 185-208.
- Korte, R., Brunhaver, S., & Zehr, S. M. (2019). The socialization of STEM professionals into STEM careers: A study of newly hired engineers. *Advances in Developing Human Resources, 21*(1), 92-113.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly, 22*(6), 226-251.
- MARCONI, M., & LAKATOS, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª edição, Editora Atlas. São Paulo.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal, 45*(6), 1149-1160.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration, 48*(6), 610-627.
- Oliveira, S. D. C., Lino, M. A. B., de Oliveira Borges, L., De Carvalho, V. D., de Melo, S. L., da Silva, A. K. L., ... & Steven, G. (2008). A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 8*(1), 118-141.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology, 45*(4), 849-874.
- Pantoja, M. J., Almeida, C. G.; Gervasio, L. P., Nunez, L. F. P., Rei Filho, M., Oliveira, P. C., Ramos, R. S., Vencato, R. C. S. S. (2021). *Mapeamento de competências gerenciais para o setor público*. Brasília: MPDFT.

- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American sociological review*, 673-693.
- Reio, T. G., & Callahan, J. L. (2004). Affect, curiosity, and socialization-related learning: A path analysis of antecedents to job performance. *Journal of Business and Psychology*, 19, 3-22.
- Rodrigues, A. L. (2021). Ser Servidor: estigma e vocação em perspectiva. In A. B. Silva (Ed.), *Gestão de Pessoas por Competência nas Instituições Públicas Brasileiras* (Capítulo 14). João Pessoa: UFPB.
- Saks, A., & Gruman, J. A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261-280.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of selection and assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Maanen, J. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In M. T. L. Fleury et al. (Eds.), *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Painting Sensations: Unveiling the Visual Rhetoric of *Pathos* in Bacon's Images Through the Lens of Deleuze's Transcendental Empiricism

Paulo Barroso

Instituto Politécnico de Viseu - pbarroso1062@gmail.com

Abstract

Bacon's paintings are images-sensations, a figurative art that composes a visual rhetoric of *pathos*. It is a rhetoric of sensations centred on the effects of visual signs on the spectators/viewers. The *pathos* is something perceptive and sensitive that happens in the spectators/viewers; it is driven, incited, provoked by Bacon's images. The *pathos* is indistinctly caused by the intentional and strategic use of a visual language. The meanings of the visual signs are formed *a priori* and transmitted as clearly as possible in reference to a given situation, activity, event, reality/world. If this is so, the use of rhetoric is emphatic to explore the *pathos* instigated by Bacon's images-sensa-

tions. Following a theoretical and conceptual approach and through the lens of Deleuze's perspective, the aim is to show the power of visual rhetoric when provoking sensations, and to problematize the representation and report of reality as a changing process through signs/images. This is demonstrated by Bacon's images-sensations and Deleuze's transcendental empiricism perspective. In a semiotic perspective, Bacon's paintings are a perfect anchorage to understand the influence of an aesthetic language and practice of image as a visual rhetoric resource, which amplify the *pathos*.

Keywords: Bacon, image-sensation, *pathos*, sign, visual rhetoric.

Pintando Sensações: Desvendando a Retórica Visual do *Pathos* nas Imagens de Bacon Através da Perspectiva do Empirismo Transcendental de Deleuze

Resumo

As pinturas de Bacon são imagens-sensações, uma arte figurativa que compõe uma retórica visual do *pathos*. É uma retórica de sensações centrada nos efeitos dos signos visuais sobre os espectadores/observadores. O *pathos* é algo perceptivo e sensível que acontece nos

espectadores/observadores; é impulsionado, incitado, provocado pelas imagens de Bacon. O *pathos* é causado indistintamente pelo uso intencional e estratégico de uma linguagem visual. Os significados dos signos visuais são formados *a priori* e transmitidos da forma

mais clara possível em referência a uma determinada situação, atividade, evento, realidade/mundo. Se assim é, o uso da retórica é enfático para explorar o *pathos* instigado pelas imagens-sensações de Bacon. Seguindo uma abordagem teórica e conceptual e através da perspectiva de Deleuze, pretende-se mostrar o poder da retórica visual na provocação de sensações e problematizar a representação e relato da realidade como um processo em

mudança através de signos/imagens. Isto é demonstrado pelas imagens-sensações de Bacon e pela perspectiva do empirismo transcendental de Deleuze. Numa perspectiva semiótica, as pinturas de Bacon são uma ancoragem perfeita para compreender a influência de uma linguagem estética e da prática da imagem como recurso retórico visual, que amplificam o *pathos*.

Palavras-chave: Bacon, imagem-sensação, *pathos*, retórica visual, signo.

1. INTRODUCTION

The study of the sign, structures of meaning and modes of representation corresponds to the understanding of the daily processes of communication, but also the more complex, distortive, and abstract artistic forms of expression and visual language as the paintings of Francis Bacon (1909-1992). This article argues the subjacent sensitive experience the sign provokes, i.e. the practical effects of meaning. The article presents an anchorage: the images-sensations created by Bacon. These images are signs produced to provoke the *pathos*, an arousal of emotions, feelings, sensations. Bacon's images-sensations are more than simple images and images-signs that represent something. In the light of Deleuze's transcendental empiricism, they are images that force the thought and experience; they are images-thoughts or images of thought.

This article intends to question and argue the representative function of Bacon's visual signs. It deals with the conception of reality grounded on the mere sensible effects of signs, i.e. the semiosis process unleashed by the presence and perception of signs and what they (virtually) mean and intend. The virtual is what is produced by signs, and it comes or is extracted from the real, in which it is incorporated. The virtual becomes indistinguishable from the reality, the image and the sensation caused by the image. Bacon's images-sensations demonstrate this indistinguishability. Thus, one remains in a shadow-zone of indistinction produced by appearances and simula-

Painting Sensations: Unveiling the Visual Rhetoric of Pathos in Bacon's Images Through the Lens of Deleuze's Transcendental Empiricism

tion. The virtuality of signs created by the excesses of images / signs, meanings and sensations describe how perception is formed by simulations and stimuli to think, feel, act, express and conceive reality.

Following a theoretical and conceptual approach, the purpose of this article is to argue the sign as a vehicle capable of undertaking a double and inherent understanding, that of language and that of human sensitive experience. The exercise of thought focuses on signs and their senses approaches us through the understanding and leads to indirect knowledge of existence. The reality becomes its representation, as an "absolute idealism" translated by Berkeley (1999, pp. 25-27) in the *Esse est percipi* principle.

2. DELEUZE AND THE LOGIC OF THE SENSATIONS IN BACON'S PAINTING

In *Logique du Sens*, Deleuze's analysis of Bacon's paintings focuses on how the art challenges conventional representations. On the contrary, Bacon's art creates a unique visual experience that Deleuze terms the "logic of sensation". Deleuze's interpretation of Bacon's paintings emphasizes the interplay of form, colour, and emotion to evoke intense sensations and affective responses. Deleuze observes that Bacon disrupts the traditional relationship between figures and backgrounds in his paintings. Instead of separating the depicted object from the space it occupies, Bacon melds them together, generating a sense of flow and continuity. This creates an intense and chaotic visual experience.

Another original aspect regarding Bacon's art is the transforming bodies. Deleuze notes that Bacon portrays bodies undergoing constant transformation and distortion. Human bodies in his paintings are often deformed, decomposed, or merged with their surroundings. This reflects the idea that bodies are dynamic processes rather than static entities.

But how are sensations triggered? Deleuze describes how Bacon crystallizes intense and complex sensations in his paintings. Rather than aiming for perfect resemblance to external reality, Bacon seeks to capture the emotional energy and internal turbulence of his subjects. He achieves this through rapid brushwork and expressive gestures. Deleuze emphasizes a sense of silent scream in Bacon's paintings. The images often evoke feelings of anguish and claustrophobia, where violence and emo-

tional intensity are contained and expressed through the very forms and colours of the painting. Deleuze views the canvas surface as a field of intensity, where colours and forms blend and interact to create a profound sensory experience. He argues that the painting's surface is not merely a space for representation but a space where sensation is activated.

Deleuze's analysis focuses on how Bacon's paintings create affective intensities that go beyond traditional representational art. He emphasizes the power of sensation and affect in Bacon's work, where the paintings convey emotions and experiences that are raw and immediate, rather than neatly structured or easily interpreted. The "logic of sensation" is about exploring the way Bacon's paintings provoke visceral reactions and engage viewers on a sensory and emotional level.

The excesses and strengths of Bacon's images is in the ability to directly and immediately puncture our sensations, as Barthes (1982, p. 27) calls *punctum*, the "something" in the photography that leads the spectators/viewers to have a stronger emotion for seeing the image. In *Logique du Sens*, Deleuze recognizes the specificity of the images produced by Bacon (the deformation of figures as a paradoxical *hypotyposis* of reality, i.e. a vivid and realistic description of a situation) as images-sensation in which the experience of sensation is recreated, making the relations represented/real, signs/things, concepts/percepts indiscernible. Only the sensations recreated by Bacon on his paintings provide an experience that is transcendental and virtual; an experience banned in the very experience of reality. It is due to this specificity of Bacon's images-sensations that Deleuze elects them as paradigms in the problematization of the duality lived/not lived, thought/unthought and thinkable/unthinkable, sayable/unspeakable, visible/invisible.

3. WHY BACON'S IMAGE-SENSATION?

Any sign fits into a structure of meaning and a mode of representation, triggering semantic transitions. Only through signs do we move (transit) from concepts to perception and then to the senses and meanings. This is a semantic transition. Bacon's paintings present visual signs that operate semantic transitions from the images themselves (as signs or any other sort of sign: shapes, colours, figures, lines) to sensations.

Painting Sensations: Unveiling the Visual Rhetoric of Pathos in Bacon's Images Through the Lens of Deleuze's Transcendental Empiricism

The anchorage on Bacon's paintings is ideal to understand the influence of visual language and practice of image as a visual rhetoric resource. The artist produces images that are potential in visual effects on the *pathos*. These images are more than works of art. Bacon intends to highlight the confrontation between reality and visual representation. He chooses impressive themes that heighten the spectators/viewers's sensation, causing excesses of perception and sensations.

Bacon creates images to put reality in evidence. This is a paradox, insofar as it is the image (the reproduction) that emphasizes the reality (what is reproduced). Bacon's images are characterized by the excesses of sensations they provoke, as they are an over-communication. Bacon is more interested about reality than the very fantasy he creates.

In the documentary series *The South Bank Show*, filmed and directed by David Hinton in 1985, Bacon justifies his style marked by the production of raw, disturbing images of violence and horror, addresses various aspects of his image practice and its implications, namely in the analogical relationship with reality and with the impressive effects it provokes in the public. During the conversation/interview with Melvyn Bragg, Bacon justifies his image practices through distorted forms of the figures and the themes of violence, horror and death of representations and artistic productions based on the referred themes of violence, horror, death, voluptuousness with the own images of reality and the media that reproduce reality. In response to the widespread opinion of people who view the violence, horror, blood, and dread in his paintings as shock rather than beautiful representation, Bacon responds: "What could I make to compete [with] what goes on every single day. If you read the newspapers, if you look at television, if you know what's going on in the world..." (Hinton, 1985). Bacon stresses he can do nothing to compete with the horror that's going on. "I have tried to make images of it, I have tried to recreate and make, not the horror, but [...] images of realism." (Hinton, 1985).

According to Bacon, when you look at his paintings, you are looking at the real world. "Between birth and death... it's always the same thing... the violence of life." (Hinton, 1985). Bacon considers his works images of sensation, since life really is sensation, which is why he recognizes that he is not interested in fantasy, only in reality. Artistic images reside in this transformative process in which a real thing becomes art. "I want to be able to remake in another medium the reality of an image that excites me." (Hinton, 1985).

Bacon's visual approach is intense, excessive, provocative of ways of thinking, feeling, acting, and understanding reality. Bacon provokes the *pathos* of the spectators through the signs he chooses to supplant his own perception of the real. That is why the concept of sign acts on Bacon's images. The sign is sensible, a vehicle for feeling and thinking. The sign is not defined by the signifier. Thinking involves a *pathos*, an involuntary activity triggered by the strength and violence of the sign.

4. DELEUZE'S TRANSCENDENTAL EMPIRICISM

Deleuze focuses on Bacon's paintings as images-sensations that make visible the excesses and forces of representation. According to Deleuze (2003a, p. 56), Bacon accomplishes this task of painting: to produce visual signs that push us out of our pattern of perception of reality and allow us to perceive what really exists imperceptibly, as if it were there without being there, as if it were virtual. It is the sign that forces thought as thought assumes itself as an involuntary, unconscious and transcendental exercise. Thus, at the genesis of the act of thinking is the violence of signs on a thought (Deleuze, 1968, p. 181; Deleuze 2003b, p. 15). The object of sensibility (the sensitive, what allows us to be felt) is intense and it resides in the sign.

For Deleuze, the act of thinking is provoked into thought when it is stimulated by signs. The classical model of representation based on the concept of sign, whose role is merely representational, is refuted. The sign thus differentiates thought from the act of thinking. It is the sign that forces us to think, and this force is translated into the violence of the sign in provoking the act of thinking as a possibility of creation (Deleuze, 2003b, p. 15).

In Deleuze's so-called transcendental empiricism, what is fundamental is the experience and conditions of real experience (and not of possible experience). The transcendental empiricism is the logic of sense and sensations in Bacon's paintings; it is the immanence of the experience given by Bacon's images-sensations.

The non-identity of the sign with itself is evident; the sign is double, i.e. sensible and intelligible. In *De Dialectica*, St. Augustine (1991, p. 48) states that a sign is "something that shows itself to the senses and also something else in the spirit (i.e. *signum est et quod seipsum sensui, et praeter se aliquid animo ostendit*). This is a classic semiotics assumption, stressing that we are aware of signs through the senses, experience, and that the sign always tells us something, reveals its content to our spirit.

Painting Sensations: Unveiling the Visual Rhetoric of Pathos in Bacon's Images Through the Lens of Deleuze's Transcendental Empiricism

Following this perspective about the sign, Ricoeur would add that the sign evokes, suggests, or gives a second meaning that opens and expands indefinitely through myth (word and *hermeneia*) and rite (action). The sign is defined and understood by its power of double meaning. The sign makes us think, calls for an interpretation, precisely because it says more than it doesn't say and because it never finished saying (Ricoeur, 1988, p. 29). As Ricoeur (2013, p. 373) points out, any symbol is ultimately a hierophany, a manifestation of the link between man and the sacred. It is as if signs contain the germ of all possible meanings, so that all our thoughts are destined to be spoken by them. The power of the sign is being able to compose and recompose all the meanings and the corresponding recognitions and understandings. This potency makes all thoughts destined to be spoken by language and by signs in general, like Bacon's images-sensations.

The virtual is already part of the sign. When a sign designates something absent that is meant, created, or formed in the mind as a representation of something, the sign produces something virtual. In the *Collected Papers*, Peirce (1978, § 6.372) defines the concept of virtual as "a virtual X (where X is a common name) is something, not an X, which has the efficiency (a *virtus*, virtue) of an X". This conception of X is based on the condition of representation, which is triggered by any process of meaning and which it is present both in virtualization and in the underlying relationship between the real and the unreal. Peirce states that the meaning of a thought is, in its entirety, something virtual. Thought does not reside in what is thought, but in what this thought can connect in representation with subsequent thoughts (Peirce, 1978, § 5.289).

The origin of the conception of reality reveals that it implies the notion of community (Peirce, 1978, § 5.311). Peirce's perspective on cognition is essentially based on an appeal to the collective (outside the individual and therefore knowable) and in a semiotic process (thoughts through signs). Peirce reinforces the importance of signs for the act of knowledge of reality or for the very formation of thought and representation of whatever it is through language. Thoughts are based on signs about reality and are knowable.

Peirce's conception of the sign is, therefore, triadic: "a sign, or *representamen*, is something which stands to somebody for something in some respect or capacity" (Peirce, 1978, § 2.228). The sign addresses somebody, that is, it creates in the mind an equivalent or a more developed sign. "That sign which it creates I call the *interpretant* of the first sign", explains Peirce (1978, § 2.228). The sign stands for something, its

object, in reference to a sort of idea, “which I have sometimes called the *ground* of the representamen” (Peirce 1978, § 2.228).

Deleuze’s perspective about Bacon’s images-sensations is based on what he calls the apprehension of the thought of excessive differences in intensity and strength as an immanent transcendental principle. For this reason and in an ontological perspective, Bacon’s images-sensations are ideal to demonstrate how the sense of being is expressed in the difference, as Deleuze reveals using the expression “logique de la sensation”.

The transcendental empiricism means the discovery of the real experience, but not an ordinary one. The human faculty is driven to its limit. Philosophy achieves its aptitude rising itself to the transcendental. The concept of transcendence does not mean that the faculty is directed to objects outside the world. This would be the common sense of “transcendent”. The empiricism becomes transcendental when we directly apprehend in the sensible what must be felt, the very being of the sensitive (Deleuze, 1968, p. 80). For Deleuze, the transcendental is separated from every idea of consciousness; it is an experience without either consciousness or subject.

Therefore, the ordinary human experiences may become transcendental if we overcome the images-sensations due to its excesses and forces, i.e. when the simple image and the deepest sensation contained in the image are connected. That’s why Bacon’s paintings are suitable for this process of overcoming and obtaining an excessive experience of the world.

Considering that a sensation is an immediate experience of direct contact with the world; any sensation is a “pure presence”, an imprint of data about the world. Sensations and representations are different. Paintings are representations, signs, images about the world; sensations are unelaborated elementary awareness of stimulation or a general feeling of excitement and heightened interest about the world. Bacon’s paintings are both representations and sensations about the world. Bacon repeatedly states that he tries to overcome the narrative, the identifiable and the mere figurative painting. What makes Bacon’s art of painting so interesting, peculiar, and adequate to understand the excesses of sensation and over-communication is that his paintings are dealing with and are about a non-intentional relation to the spectator (Lotz, 2009, p. 63). Bacon’s paintings provoke the spectator’s *pathos*, allows the spectator to overcome the images-sensations due to its excesses and forces.

Deleuze’s perspective on Bacon’s images-sensations help us to understand the direct and factual effects of visual art on the human experience, taking Bacon’s paint-

Painting Sensations: Unveiling the Visual Rhetoric of Pathos in Bacon's Images Through the Lens of Deleuze's Transcendental Empiricism

ings as examples. Better than anyone, Bacon designs paintings that show the connection between sensation and image. They are the images-sensations.

5. TOWARDS A VISUAL RHETORIC OF PATHOS

Rhetoric is a proficient use of language. It aims to influence how people think, feel, and act. Rhetoric is a set of regulated resources and means, insistent figures (Barthes, 1991, p. 151) which may appeal to rational (*logos*) or emotional (*pathos*) reactions.

In the rhetoric of *pathos* or rhetoric of sensations, the *pathos* means “something that happens” to bodies (qualities) and to souls (emotions), explains Peters (1967, 152). The perspective is that of *pathos* as something that happens indistinctly caused by the strategic use of (visual or non-visual) language. The rhetoric of sensations is the appeal to emotions, and it is evident in public discourses, like visual arts. The *pathos* is action and reaction or response; it is an expression of contingency, a susceptible psychological and emotional state. The *pathos* is a set of passions or emotions of the audience. “[There is persuasion] through the hearers when they are led to feel emotion [*pathos*] by the speech; for we do not give the same judgment when grieved and rejoicing or when being friendly and hostile.” (Aristotle, 2004, 1356a). The importance of *pathos* is due to its volatile and provokable feature through the strategic use of certain signs. The nature of the *pathos* changes when emotional reactions occur and are provoked by stimuli or any appeal to emotion, namely fear. The second book of Aristotle's *The Art of Rhetoric* is entirely dedicated to the passions. However, passions left the field of rhetoric about two thousand years ago (Meyer, Carrilho & Timmermans, 1999, p. 6). The relevance of *pathos* is because it influences with a passionate logic. Passions are obsessive, blind, irrational, illusory, and people only see what they want. The logic of the *pathos* is a logic of emotional reactions. Therefore, the rhetoric of sensations is based on rhetorical illusions applied and conveyed as believes by the speaker.

If rhetoric is the technique of the persuasive use of what is said through verbal signs, visual rhetoric is the same technique, but exploring visuality (what is shown through the image). Visual language is strategically explored by Bacon as a visual rhetoric, an art or technique of using visuality, what is shown in an adequate way to influence or provoke sensations. Bacon uses specific and peculiar rhetorical resources, distorting figures and choosing dark colours, creating a reality effect and assuming

a realism that characterizes them as *hypotyposis* of reality. The excess of visuality and realism of Bacon's paintings depends on the aesthetic style, the way of showing, of making visible something that is not so visible or that is not so noticed in the reality. It is the visual rhetoric of showing.

When referring to the uses of appropriate means for good and necessary results and uses of inappropriate means for illicit and immoral results, it is implicit Plato's two types of rhetoric: a "good rhetoric" (as a psychagogy) guiding people for desirable ends of life, in Plato's *Phaedrus* (1997, 261a); and a "bad rhetoric" (the sophist rhetoric) that seduces and deceives, which is independent of the truth, in Plato's *Gorgias* (2004, 452e). Rhetoric (from the Greek *retoriké*, the art of discourse) is traditionally understood as the ability to persuade or motivate audiences. Rhetoric is a capacity that ensures persuasion, the *Pheitó*, the control over the receivers.

In Aristotle's *The Art of Rhetoric* (2004, 1355b), the ultimate end and virtuous use of rhetoric is the careful and conscientious use for good purposes, i.e. it is "the ability to discover what is appropriate in each case in order to persuade". As Barthes (1988, p. 11) recognizes, "the world is incredibly full of old rhetoric".

Bacon's visual art is rhetorical in a "good way"; it highlights and clarifies what happens in the world, so that it is more easily understood, despite paradoxically resorting to the distortion of the figures. Bacon's images are enhanced by the visual rhetoric to express messages that reality cannot express. It is a discourse and a peculiar production of meanings. Therefore, Bacon's visual art is a *logopoiesis* and it argues more than it just shows. This is what Barthes (1977, p. 49) calls the rhetoric of the image. As a *logopoiesis*, Bacon's visual art is the praxis of the *logos*, it is *poiesis*, an action that transforms reality through a dialectical unit called *logopoiesis*, a way of producing and using signs as elements of representation. The concept of *logopoiesis* indicates a process of producing meaning and thought through a signification device like visual art, i.e. a poetic form of thought production.

The image-sensation is different from the image-representation. A logic of sensation is antagonistic to a mimetic representation. Within a mimetic representation, signs reproduce the forms (features) of reality (objects, things, etc.). An immediate presentation has no mediation, unlike the representation itself. Any representation follows the semantic transitivity *aliquid pro aliquo* (Eco, 1986, p. 213), i.e. any representation represents, transmits, conveys something else beyond itself. What is represented is always virtual, mental. The meaning of the sign is intangible.

Painting Sensations: Unveiling the Visual Rhetoric of Pathos in Bacon's Images Through the Lens of Deleuze's Transcendental Empiricism

Bacon's visual art is a way to produce images and sensations that make visible the excesses and forces of representation. It allows us to understand more about reality than the reality itself. Bacon's visual signs force the thought in an involuntary, unconscious, and transcendental way. This way shows the violence of the signs on thought, which is the genesis of the act of thinking (Deleuze, 1968, pp. 204-206).

Signs are stimuli, they are perceptible and sensible, but also intelligible. For that reason, they provoke reactions. The sensible is what can be felt and perceive. In Bacon's visual signs, it is the intensity of the signs. If the act of thinking is provoked when the thought is stimulated by signs, this is an inevitable and necessary process of semiosis. According to Deleuze (1968, p. 305; 2014, p. 15), the sign forces us to think; this is the violence of the sign in provoking the act of thinking as a possibility of creation. The virtual (potential) is extended to the very thought that signs propose, which justifies Ricoeur's (1959, p. 66) thesis that symbols give rise to thinking.

6. BACON'S EXAMPLES OF A VISUAL RHETORIC OF PATHOS

Bacon's *Three Studies for Pictures at the Base of a Crucifixion* (1944) corresponds to the expression of an excessive violence and feeling of horror. The three figures (each one in his painting) are united. This work represents an indefinite and inhuman violence occurred in an invisible space and at a time outside the limits of the picture (Ficacci, 2007, p. 13). This triptych is coherent in forms and colours (orange colour scattered in space, causing a sensation of blindness, and making space perceived more at the psychic level than logical) disturbing the spectator and imprinting the motive (the horror). The spectator is violently affected by this composition of shapes and colours, states Ficacci (2007, p. 13).

The deformation of the three figures makes an ambiguous and enigmatic painting. The meanings are not explicit. This triptych corresponds to the lacerating and the incomprehensible expression of a cry, insofar as Bacon's painting is not a medium to imitate the apparent reality; it is an independent and an artificial act emerging from the most intimate and instinctual human experience and need. Furthermore, Bacon's images penetrate at the faster and more intuitive level of the mind (Ficacci 2007, p. 16). This level is that of sensation, considering they (the *pathos*) are more deeply rooted and precede logical rationality (the *logos*).

The *pathos* in Bacon's paintings reveal the unconscious and individual human existence. The deformed figures of *Three Studies for Figures at the Base of a Crucifixion* are traumatic expressions of horror that have origin in the deepest feelings of human existence. The true subject of visual representation is the expression of horror, which is superior to any specific transitory cause (Ficacci 2007, p. 18). Bacon conveys the most universal and transcendent expression of horror experience through the expressive force of his painting. The implicit expression of the figures demonstrates the most essential of human nature and experience.

In another example, Bacon's *Study of a Baboon* (1953) explores a sharper and clearer level of violence in the image. This painting shows a rude and grotesque figure with monstrous proportions. The *pathos* is more excited due to the structural components of the work of art than to the figurative details. Bacon seeks to stimulate the sensation of existence in painting, transcending the normal state of human existence and experience and creating another hypersensitivity and the transcendental state.

CONCLUSIONS

This article questions and argues Bacon's paintings. The main idea supported is that Bacon's paintings compose a visual rhetoric regarding the sensations, feelings, and perceptions of the receiver of the images, the public. The perspective is on the decoding, but it is dependent of the encoding.

Bacon's art corresponds to a kind of rhetoric of sensations centred on the effects of visual signs on the spectators/viewers. The perspective of this article is that the *pathos* is something perceptive and sensitive that happens in the spectators/viewers; it is driven, incited, provoked by the images that Bacon creates. The *pathos* is indistinctly caused by the intentional and strategic use of Bacon's visual language.

Bacon's paintings have "additional information", in Eco's (1986, p. 158) lexicon. It is due to the ambiguity of the images. Is it the real what the images suggest? What the signs refer to? The reference links the sign (which triggers the process of representation or signification) to its referent (what the sign represents or replaces) according to Ogden and Richards (1923, p. 11). The reference is the indirect relation between the sign and what it means. If "language itself is a duplicate, a shadow-soul, of the whole structure of reality" (Ogden & Richards 1923, p. 31), the referentiality implies relations between thought, words and things or objects (reality).

Painting Sensations: Unveiling the Visual Rhetoric of Pathos in Bacon's Images Through the Lens of Deleuze's Transcendental Empiricism

Bacon creates images that puncture not necessarily through a dramatic and abstract force. According to Ficacci (2007, p. 7), these images mean, on the contrary, the hidden and unrepresentable sense of individualism and intimate existence. They represent the sense of our existence, which results in an expression of violence and tragedy. It is a sense transformed into an immanent and disturbing reality, which is more real than any real situation. The factual reality of human life becomes an apparition. Only through the practice of painting it can become a flagrant and actual value (Ficacci, 2007, p. 7). The subjectivity of human existential experience reaches the deep sensibilities of the spectator. Bacon's images are motivated by the real experience of empirical life, and the reality of past events is resolved in the reality of the artistic action (Ficacci, 2007, p. 7).

Rhetorically speaking, Bacon's images-sensations force sensations and thoughts to a transcendental experience as it is a new way of feeling and thinking. Bacon's images-sensations evoke and actualize reality, transforming the immanent experience into a transcendental one. Reality transcends the immanence.

REFERENCES

- Aristotle. (2004). *The art of rhetoric*. Penguin Classics.
- Augustin. (1991). *De dialectica*. Humanitas.
- Barthes, R. (1977). *Image-music-text*. Fontana Press.
- Barthes, R. (1982). *Camera lucida: Reflections on photography*. Hill & Wang.
- Barthes, R. (1988). *The semiotic challenge*. Basil Blackwell.
- Barthes, R. (1991). *Mythologies*. The Noonday Press.
- Berkeley, G. (1999). *Principles of human knowledge*. Oxford University Press.
- Deleuze, G. (1968). *Différence et répétition*. Presses Universitaires de France.
- Deleuze, G. (1969). *Logique du sens*. Les Éditions de Minuit.
- Deleuze, G. (2003a). *Francis Bacon: The logic of sensation*. Continuum.
- Deleuze, G. (2003b). *Proust e os signos*. Forense Universitária.
- Deleuze, G. (2014). *Proust et les signs*. Presse Universitaire de France.

- Eco, U. (1986). *Semiotics and the philosophy of language*. Indiana University Press.
- Ficacci, L. (2007). *Francis Bacon*. Taschen.
- Hinton, D. (Director). (1985). *South Bank Show: Francis Bacon*. [Documentary].
- Lotz, C. (2009). Representation or sensation? A critique of Deleuze's philosophy of painting. *Canadian Journal for Continental Philosophy* (13-1), 59-73.
- Meyer, M., Carrilho, M. M., Timmermans, B. (1999). *Histoire de la rhétorique: Des grecs à nos jours*. Librairie Générale Française.
- Ogden, C. K. & Richards, I. A. (1923). *The meaning of meaning*. A Harvest Book.
- Peirce, C. (1978). *Collected papers*. (5 vols.). Harvard University Press.
- Peters, F. E. (1967). *Greek philosophical terms: A historical lexicon*. New York University Press.
- Plato. (1997). *Phaedrus*. Cambridge University Press.
- Plato. (2004). *Gorgias*. Penguin Classics.
- Ricoeur, P. (1959). Le symbole donne à penser. *Esprit* (27/7-8), pp. 60-76.
- Ricoeur, P. (1988). *O conflito das interpretações*. Rés-Editora.
- Ricoeur, P. (2013). *A simbólica do mal*. Edições 70.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Silvia Letícia Ferreira da Silva

Universidade Federal do Ceará - silvia.leticia@gmail.com

Jose Aurelio da Silva Junior

Universidade Federal do Ceará - aurelio.junior1993@gmail.com

Pe. Joaquim Fernando Pontes III

Universidade Federal do Ceará - jfernandop3@gmail.com

Ana Paula Moreno Pinho

Universidade Federal do Ceará - ana.pinho@ufc.br

Suzete Suzana Rocha Pitombeira

Universidade Federal do Ceará - suzetepitombeira@ufc.br

Resumo

Este artigo analisa a competência interpessoal como um fator relevante para obtenção de resultados, a partir da visão de líderes e liderados de um setor jurídico de uma empresa em Fortaleza/CE. A pesquisa foi realizada com uma abordagem qualitativa, exploratório-descritiva, por meio de estudo de caso único feito mediante entrevistas semiestruturadas com 4 (quatro) líderes e 4 (quatro) liderados. Os dados foram tratados com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que a competência interpessoal envolve habilidades de comunicação, empatia, respeito, trabalho em equipe, comprometimento, resolução de problemas, entre outras. A competência interpessoal pode contribuir para melhorar as relações entre líderes e liderados, gerar

respeito e confiança entre os colaboradores, facilitar a obtenção de resultados e aumentar a credibilidade dos líderes. Contudo, foi observado divergência entre a percepção dos líderes e dos liderados sobre a qualidade do relacionamento interpessoal no setor: sendo para os líderes satisfatório, e para os liderados deficiente. Questões não abordadas na literatura, como comunicação interna e confiança na delegação, revelam fatores que impactam na resolução de problemas. Sugere-se às organizações que buscam alcançar objetivos estratégicos que invistam no desenvolvimento de competências interpessoais para superar essa lacuna, alinhar as expectativas e fortalecer as relações para otimizar os resultados.

Palavras-chave: Competências gerenciais, competências interpessoais, liderança.

The Perception of Interpersonal Competence in Obtaining Results: Reports From Leaders and Followers in the Legal Sector

Abstract

This article examines interpersonal competence as a relevant factor for achieving results, from the perspective of leaders and subordinates in the legal sector of a company in Fortaleza/CE. The research was conducted using a qualitative, exploratory-descriptive approach, through a single case study involving semi-structured interviews with 4 (four) leaders and 4 (four) subordinates. Data were analyzed using content analysis. The results indicate that interpersonal competence involves communication skills, empathy, respect, teamwork, commitment, problem-solving, among others. Interpersonal competence can contribute to improving relationships between leaders and subordinates,

generating respect and trust among employees, facilitating results, and increasing leaders' credibility. However, there was a discrepancy between the perception of leaders and subordinates regarding the quality of interpersonal relationships in the department: satisfactory for leaders and deficient for subordinates. Issues not addressed in the literature, such as internal communication and trust in delegation, reveal factors that impact problem resolution. Organizations aiming to achieve strategic objectives are advised to invest in the development of interpersonal competencies to overcome this gap, align expectations, and strengthen relationships to optimize results.

Keywords: Managerial skills, interpersonal skills, leadership.

1 INTRODUÇÃO

A coordenação administrativa realizada pelo gerente no mercado econômico promoveu acessões econômicas e administrativas nas firmas. Desde o século XIX, o papel do gestor tem se tornado frequente nas empresas, devido à necessidade de uma gestão pautada na expansão de negócios, aumento de produtividade e redução de custos (Chandler, 1995).

A partir dessas mudanças nos cenários organizacionais, de motivações socioeconômicas, políticas, culturais e tecnológicas, o gerente ficou inserido em um contexto repleto de desafios para exercer sua função, entre elas estão o desenvolvimento e a implementação de estratégias de negócios. A fim de esclarecer os papéis, as responsabilidades e as competências necessárias aos gestores, o modelo de Henry Mintzberg (2010)

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

elena, de forma genérica, as características que podem auxiliar os gestores no seu trabalho laboral (Machado *et al.*, 2020). Esta investigação emerge a partir da necessidade de melhor compreensão da competência interpessoal, sendo utilizado como modelo teórico o modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010).

Para Argyris (1965), competência é a habilidade de agir em um ambiente almejando a sua manutenção, o seu crescimento e florescimento. Em sentido estrito, competência interpessoal é definida por Moscovici (1981) como a aptidão de ter relações interpessoais de forma acertada ao contexto em que ambas estão inseridas e a partir dos objetivos traçados.

Afunilando um dos agrupamentos do modelo proposto por Mintzberg (2010), as competências da gestão podem ser agrupadas em competências pessoais, competências interpessoais, competências informacionais e competências para a ação.

Nesse sentido, esta investigação acadêmica possui como problema central de investigação: como a competência interpessoal é percebida pelo líder e liderado na obtenção de resultados organizacionais? O objetivo geral é analisar a percepção dos líderes e liderados a respeito da competência interpessoal para a obtenção dos resultados organizacionais. Os objetivos específicos são: 1- explorar a percepção dos líderes e liderados sobre as competências gerenciais, 2- explorar a compreensão dos líderes e liderados acerca da resolução de problemas no setor jurídico, 3- explorar como líderes e liderados percebem as relações interpessoais no grupo de trabalho.

A pesquisa justifica-se academicamente pelo potencial de contribuição teórica, uma vez que investiga a competência interpessoal a partir do modelo proposto por Mintzberg (2010), em um setor jurídico a partir da percepção dos líderes e liderados. Machado *et al.* (2020) explicitam que as funções exercidas pelos gerentes são intensas e diversas, sendo necessária uma melhor compreensão acerca das ações e relacionamentos interpessoais inerentes ao gestor. O desenvolvimento das competências interpessoais é uma seara organizacional de investimento futuro, por empresas que estão atingindo suas metas estratégicas, como também os colaboradores envolvidos realizam-se pessoalmente por meio do atingimento de seus objetivos particulares (Silva *et al.*, 2019). Em face disso, com o desenvolvimento da competência interpessoal, a empresa e os colaboradores são abrangidos dos benefícios do atingimento de seus objetivos, fato este que corrobora para a justificativa desta pesquisa para a gestão.

A pesquisa é qualitativa, exploratória-descritiva e delineada como estudo de caso único. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado.

A unidade de análise é o departamento jurídico de uma grande empresa, envolvendo líderes e liderados. O departamento jurídico é responsável pelas demandas judiciais que estão em constante crescimento e que propicia a relevância das atividades inerentes deste setor (Brito, 2022). A empresa na qual fica estabelecido o departamento jurídico possui representatividade nacional no segmento em que atua, estando presente em diversas cidades brasileiras, entre elas, Manaus/AM, Recife/PE, Fortaleza/CE. A empresa é considerada de grande porte, nível definido por seu faturamento. A partir dessa caracterização, pode-se compreender a relevância do setor jurídico, a partir da empresa na qual está alocado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, os conceitos provenientes da literatura e que fundamentaram essa pesquisa são apresentados em dois construtos principais, a saber: competências gerenciais e competências interpessoais.

2.1 Competências gerenciais

Henry Mintzberg apresenta, em sua obra *Managing: desvendando o dia a dia da gestão* (2010), uma pesquisa destinada aos interessados na prática da gestão e, em particular, aqueles que visam a melhorias no gerenciamento de suas atividades administrativas. Segundo Machado *et al.* (2020), o autor contraria alguns conceitos estabelecidos como verdades no que diz respeito ao exercício da gerência, como por exemplo a noção de que a atividade gerencial é estritamente pragmática, fragmentada e distinta das outras atividades do ambiente corporativo.

As pesquisas embasadas em modelos de gerenciamento que visam às competências interpessoais estão presentes em outras produções científicas. O sistema desenvolvido por Argyris (1965) propõe uma análise que tem por intuito avaliar o grau de desenvolvimento de padrões não tradicionais de comportamento interpessoal entre os membros de um grupo. Na concepção do autor, “a competência em um organismo vivo significa sua aptidão ou habilidade para realizar essas transações com o ambiente que resulta na sua manutenção, crescimento e florescimento” (Argyris, 1965, p. 59).

Silva *et al.* (2019), partindo de um levantamento bibliográfico em plataformas de pesquisa, constataram que a capacitação e o desenvolvimento da competência inter-

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

peçoal por meio da educação corporativa utilizam-se de estratégias tais como aulas expositivas, debates, aprendizagem baseada em problemas, estudos de caso, dramatização, *workshop* ou oficinas de trabalho, jogos *coaching* e *mentoring*.

Nesta pesquisa, toma-se o modelo gerencial proposto por Mintzberg (2010) que tem seu escopo baseado na categorização do conjunto de papéis desempenhado por seus colaboradores, um processo dinâmico inerente à função gerencial. Para Machado *et al.* (2020), propor a gestão como uma prática depende da capacidade de análise do gerente, pautada em um conjunto de conhecimento sistemático e formal (ciência), bem como depende da habilidade prática, da experiência adquirida por ele no cotidiano no trabalho gerencial. Por último, também decorre da visão do gerente e da sua capacidade criativa (*insights*) direcionar os colaboradores para um bom desempenho.

A ação de gerência está relacionada ao estilo próprio do gestor, bem como a sua tarefa de estruturar e organizar o trabalho. Mintzberg (2010) organiza em três planos o papel a ser desempenhado pelos gerentes. Trata-se dos planos de informações, pessoas e ações que estão voltados para a unidade gerenciada em âmbitos internos e externos. O primeiro plano diz respeito à comunicação e ao controle. O segundo plano observa a liderança e a ligação em cujo papel do líder é destacado, atribuição que está para além de gerenciar se as pessoas estão fazendo ou não o trabalho proposto, mas de fazer com que elas queiram fazê-lo. O terceiro plano é configurado pelos papéis de ação (gerenciar projetos e manejar perturbações) e de negociação (formar coalizões e mobilizar apoio).

O gestor não pode restringir toda a atividade gerencial em apenas um desses planos, porque a liderança é um exercício dinâmico e integra os fatores de estruturação e operação no trabalho. Para Mintzberg (2010, p. 98), “apenas juntos todos esses papéis e em todos os três planos é que chegamos ao equilíbrio essencial para a prática da gestão”. Para cada plano sugerido pelo autor, na prática dos papéis da gestão, acompanha um conjunto de competências retirado de muitas fontes da literatura. O Quadro 1 organiza de forma didática a compilação feita pelo autor:

Quadro 1

Relação entre os papéis da gestão e as competências da gestão

Papéis da gestão		Competências da gestão
Plano das Informações	Informacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações) 2. Comunicação não verbal (enxergar [compreensão visual], sentir [compreensão visceral]) 3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação)
	Pessoais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico). 2. Gestão de si, externamente (tempo, informações, estresse, carreira). 3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento da agenda, malabarismo, tempestividade (<i>timing</i>)).
Planos das Pessoas	Interpessoais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/<i>coaching</i>, inspiração, lidar com especialistas) 2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processos, comando de reuniões) 3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura) 4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho) 5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/<i>lobby</i>, proteção/intermediação <i>buffering</i>)
	Para a ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção (planejamento, criação [<i>crafting</i>], visão) 2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças)

Fonte: Adaptado de Mintzberg 2010.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Das competências da gestão, a mais crítica são as competências interpessoais, principalmente em cargos de nível executivo, competência mais valorizada pelos empregadores. Vale ressaltar que a competência interpessoal é importante para gerentes de todos os níveis e faixas de tempo de serviço, considerando que o sucesso na função gerencial é preditivo das habilidades interpessoais (Beenen *et al.*, 2021).

Corroborando com o autor anterior, Kaplan e Sorensen (2021) enfatizam que as competências interpessoais aumentam a probabilidade de contratação de candidatos a cargos de CEO, visto que os conselhos de administração consideram de grande relevância essas competências.

A atividade gerencial alcança sua eficácia no trabalho quando o gestor também considera aquilo que Mintzberg (2010) reconhece como disposições mentais ou mentalidades (*mindsets*) gerenciais. Segundo Machado *et al.* (2020, p. 193), os *mindsets* gerenciais são “a maneira com que um gerente percebe, interpreta e lida com o ambiente no qual está inserido”.

Das competências gerenciais, destacam-se, no plano das pessoas, as competências interpessoais. Observa-se na atividade gerencial que a relação entre os indivíduos atuantes no processo de produção tem sua relevância mediante eficácia de suas entregas. No que segue, o presente estudo desenvolve o conceito de competências interpessoais e a sua relevância na obtenção de resultados.

2.2 Competências interpessoais

A competência interpessoal envolve a eficaz gestão das relações entre pessoas, reconhecendo as necessidades individuais em diferentes situações. Nessa perspectiva, percepção e habilidade são componentes cruciais. A percepção, demanda treinamento para um entendimento mais preciso das circunstâncias interpessoais, enquanto a habilidade refere-se à capacidade de lidar efetivamente com essas situações Moscovici (1981).

Na produção científica, encontram-se diferentes conceitos para o termo competências interpessoais. Segundo Winck *et al.* (2016), o impacto interpessoal é um dos fatores inerentes ao capital social requerido entre as competências necessárias para compor o perfil de um líder global. Segundo Silva *et al.* (2019), ela é necessária para um profissional de liderança, pois ela se destaca entre as inúmeras competências exigidas para o gestor na atualidade. Destaca-se nesse critério habilidades no trato de

circunstâncias diversas ao qual o sujeito está habituado em seu cotidiano, por exemplo, a experiência do líder na negociação de contratos em outras culturas, bem como a rede de contato com pessoas estrangeiras e também com indivíduos importantes e, por último, a reputação deste como líder.

A prática de competências interpessoais (supracitadas no Quadro 1) possui um resultado direto na empresa quando administradas de modo diretivo pelo líder. Segundo Robbins (2003, p.286), liderar “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos organizacionais”. O líder deve entender os objetivos da empresa e direcionar as atividades gerenciais para obtenção de resultados. Os objetivos são estabelecidos pela organização e os meios são provenientes do trabalho da equipe operacional. Cabe ao líder ter a responsabilidade de direcionar meios para chegar aos resultados pretendidos nos objetivos.

Os meios que os líderes podem utilizar para atingir os resultados é estabelecer relacionamentos significativos a longo prazo, ter autodisciplina, como também dominar a compreensão da influência Kaplan e Sorensen (2021).

O líder é uma figura que representa a organização no seu âmbito dinâmico. Ele é o responsável por cumprir os objetivos da empresa, alcançar os resultados pela tomada de decisão e resolução de problemas, a fim de reverter o que pode resultar no oposto do que foi pretendido. Segundo Robbins (2003), o gerente tem a responsabilidade de intermediar o trabalho dos colaboradores a partir de suas características mais evidentes, dada a relevância das competências motivacionais e desenvolvimentistas tão importantes. Logo, os resultados da empresa são atingidos mediante a coerente gestão das competências de seus liderados em face da responsabilidade de seus líderes em promovê-las.

Somando-se a isso, Silva *et al.* (2019) relatam que o gestor, com sua competência interpessoal desenvolvida, consegue gerenciar sua equipe para o atingimento de resultados, sejam em perspectivas laborais e pessoais. Segue abaixo o quadro que apresenta a evolução do conceito de competências interpessoais elaborado por Muniz *et al.* (2017).

**A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados:
Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico**

Quadro 2

Evolução do conceito de competências interpessoais

AUTORES	DEFINIÇÃO
Moscovici, F, 1981	Habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.
Gomes, A. F.; Santana, W. G. P., 2004	O relacionamento interpessoal é a capacidade de buscar convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho e de saber relacionar-se com clientes e fornecedores, possibilitando um trabalho através do qual a maioria das pessoas sinta prazer e disposição de “dar o melhor de si”.
Valle, P. B, 2006	Habilidade de mediar eficazmente às necessidades relacionais e situacionais; isto é, levar em conta as necessidades pessoais (ou interpessoais) de forma que estas cumpram com as exigências do contexto em que estão inseridas.
Paiva, F. G.; Fernandes, N. C. M., 2012	A “habilidade interpessoal” está vinculada à capacidade de se relacionar e auxilia no estabelecimento de relacionamentos de qualidade
Santos, M. G., Brito, Jesus, K. C.; Souza, J. C. S.; Castro, M. A. R., 2014	As habilidades interpessoais se referem às habilidades de relacionamento do gestor com sua equipe de subordinados, ou seja, as pessoas da organização que fazem parte da hierarquia organizacional em posições mais baixas do que as do gestor.

Fonte: Muniz *et al.* (2017).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Tipologia da pesquisa

O estudo adota abordagem qualitativa, destacando aspectos interpretativos não quantificáveis das realidades sociais. Essa estratégia, conforme Bauer e Gaske-ll (2017), valoriza as pessoas em contrapartida à abordagem quantitativa. Segundo Raupp e Beuren (2006), esse enfoque possibilita análises aprofundadas. O estudo exploratório-descritivo, segundo Collis e Hussey (2005), vai além da pesquisa apenas exploratória, pois examina um problema, avalia e descreve características de questões pertinentes.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, a escolha recaiu sobre o estudo de caso único. Yin (2015) destaca que essa técnica é particularmente adequada para contribuir para o entendimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais e sociais, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada. Essa abordagem é valiosa quando se busca uma compreensão aprofundada de situações complexas e específicas, como é o caso deste estudo sobre as competências interpessoais no ambiente de trabalho. Ao focar em um caso único, é possível explorar a fundo os elementos particulares que moldam as percepções e práticas dentro da organização estudada.

4.2 Processo de coleta de dados

Os dados foram coletados seguindo uma sequência de passos que incluiu a busca do modelo técnico, a formulação de perguntas embasadas na teoria, o convite e entrevista dos participantes, a transcrição das entrevistas no *Google Docs*, além do processamento, tratamento e análise de conteúdo das respostas coletadas.

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas conduzidas com líderes e liderados de um departamento jurídico de uma grande empresa em Fortaleza/CE, representando o foco da pesquisa de campo em questão.

Os dados foram coletados entre os dias 26 de janeiro e 02 de fevereiro de 2023, mantendo a consonância com a perspectiva qualitativa da pesquisa, foram aplicadas 8 (oito) entrevistas para a coleta de dados, por meio de roteiro semiestruturado com perguntas abertas, estabelecida pelo encadeamento dos objetivos geral e específicos. As entrevistas foram conduzidas no próprio local de trabalho dos participantes, tendo como cenários tanto a lanchonete interna da empresa, como também salas de

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

reunião designadas para tal finalidade. A duração das entrevistas variou de 12 a 40 minutos, a depender do entrevistado.

Uma das vantagens notáveis desse tipo de entrevista é a capacidade do pesquisador de formular questões adicionais com base nas respostas do entrevistado, mesmo que não estejam no roteiro original. Além disso, a abordagem flexível ao fazer perguntas, adaptando-se ao entrevistado, torna a entrevista semiestruturada mais semelhante a uma conversa, oferecendo flexibilidade no tempo, como destacado por Laville e Dione (2008) e Bauer e Gaskell (2017).

Antes de responder ao roteiro de entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, com garantia de anonimato e confidencialidade das respostas as quais foram voluntárias. Durante as entrevistas, foi solicitada autorização para gravação por meio de um telefone celular, usado para registrar todas as interações. Para preservar a confidencialidade, o entrevistado foi identificado como “Liderança” e “Liderados” durante a transcrição e análise. Todas as respostas foram posteriormente transcritas no Microsoft Word para a devida análise e interpretação. Estabelecido o procedimento de coleta de dados, eles foram analisados e abordados na seção de análise dos resultados.

4.3 Sujeitos participantes

Em relação à seleção dos sujeitos da pesquisa, a abordagem adotada foi cuidadosamente planejada para garantir a representatividade e acessibilidade dos participantes de um departamento jurídico de uma empresa de grande porte. Segundo dados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2001), as empresas brasileiras são classificadas em microempresa, pequeno, médio e grande porte de acordo com seu faturamento anual.

Dentre os colaboradores escolhidos por acessibilidade para compor a amostra de oito, quatro ocupam cargos de direção, refletindo o ápice da hierarquia executiva. Adicionalmente, foi garantida a participação de três dos quatro gerentes do departamento (uma exceção se aplica ao gerente pesquisador), além do coordenador. Este último foi selecionado por evidenciar-se como a única figura dessa camada hierárquica a deter uma relação de subordinação direta com um dos diretores jurídicos, sendo, ainda, um elo relevante para a compreensão das perspectivas dos liderados, reforçando a abordagem inclusiva da pesquisa. Assim, a seleção estratégica dos participantes assegurou a representação de diferentes estratos hierárquicos, contribuindo

para uma análise aprofundada das dinâmicas presentes no ambiente organizacional.

Cabe esclarecer que a escolha destes sujeitos tem o intuito de observar a percepção de líderes e liderados, de uma organização a nível nacional, sobre as competências gerenciais e interpessoais com relação ao setor que trabalham, a organização que estão inseridos e os resultados esperados através dessas competências. Diante disso, informa-se que os oito colaboradores entrevistados foram distribuídos em dois grupos: (i) Grupo 1 (líderes): quatro colaboradores denominados Lr1, Lr2, Lr3 e Lr4 que atuam como diretores do Departamento Jurídico analisado; (ii) Grupo 2 (liderados): quatro colaboradores denominados Ld1, Ld2, Ld3 e Ld4 que atuam como gerentes e coordenadores, ou seja, em nível intermediário da gestão, sendo estes diretamente subordinados ao Grupo 1. A idade dos respondentes varia de 33 a 49 anos, quanto ao gênero dos entrevistados, cinco são homens e três são mulheres, quanto aos cargos, quatro são diretores, três são gerentes e um é coordenador, quanto à formação acadêmica, todos apresentam o nível de escolaridade de graduação e pós-graduação, e por fim, quanto ao tempo de serviço, os entrevistados possuem entre três e dezessete anos de empresa.

Os profissionais foram selecionados por critérios de atuação e cargos exercidos e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

4.4 Instrumento

Foi desenvolvido um instrumento de pesquisa alinhado aos objetivos do estudo, para permitir que os participantes expressassem suas percepções de forma aberta. Os roteiros de entrevistas, adaptados para cada grupo, seguiram duas etapas: coleta de dados pessoais e profissionais e exploração da percepção sobre competências gerenciais e interpessoais no contexto de trabalho. As perguntas abordaram consentimento, caracterização, competência gerencial, relacionamentos interpessoais, resolução de problemas, características de um bom gestor, atuação dos líderes para atingir resultados, habilidade de resolver problemas, relação entre competências interpessoais e comprometimento coletivo, relação entre competência interpessoal e resultados, e exemplos de ações para obter resultados. O roteiro semiestruturado foi baseado na literatura citada no referencial teórico, tais como Mintzberg (2010), Machado, Dusi e Custódio (2020), Robbins (2003), Silva, Júnior e Camargo (2019), Moscovici (1981).

4.5 Processo de análise de dados

Para analisar os relatos obtidos, os procedimentos delineados por Bardin (2011) foram empregados, seguindo suas diretrizes que preconizam a prática para a interpretação e análise de conteúdo. Esse enfoque envolve uma abordagem retrospectiva que busca esclarecimentos temáticos e referenciais por meio de auto-observação.

A preparação dos dados coletados foi realizada na primeira etapa, transcrevendo-os no Microsoft Word para facilitar a categorização das informações relevantes, conforme preconizado por Bardin (2011). Três categorias pré-estabelecidas foram aplicadas no estudo: percepção das competências gerenciais, resolução de problemas no setor e relações interpessoais no grupo de trabalho. Essas categorias, alinhadas à literatura e à abordagem metodológica de Bardin (2011), foram definidas previamente, identificando inicialmente elementos isolados e, em seguida, agrupando-os de maneira coesa, considerando unidades de contexto e registros.

Os pesquisadores realizaram a classificação usando a adição de “comentários” na ferramenta *Google Docs*, transferindo os trechos mais importantes para uma planilha no Microsoft Excel, e neste, comentando os trechos e classificando-os conforme as unidades de registro presentes no instrumento de análise.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos resultados concentrar-se-á em responder os objetivos específicos: explorar visões sobre competências gerenciais, explorar a resolução de problemas no setor e explorar as percepções sobre relações interpessoais no grupo de trabalho.

5.1 Percepção das competências gerenciais

Com referência a Mintzberg (2010), a gestão pode ser compreendida como a ação oriunda da experiência e enraizada no contexto, na qual possui um modelo de categorização no que tange aos papéis desempenhados pelos gestores. A partir disso, o primeiro objetivo específico buscou explorar a percepção dos líderes e liderados sobre as competências gerenciais, que subsidiou a origem da categoria de percepção das competências gerenciais.

A categoria percepção das competências gerenciais expõe a percepção dos líderes e liderados sobre o entendimento a respeito das competências interpessoais.

Nesta categoria, foram localizadas cinco modalidades de unidade de contexto sobre as competências gerenciais, quais sejam, conceito de competências gerenciais, competências de um gestor, percepção do resultado das competências gerenciais, atuação dos líderes, falhas nas competências gerenciais.

O conceito de competências gerenciais foi uma unidade de contexto na qual os líderes apontaram as competências gerenciais, e estas podem ser inatas ou aperfeiçoadas, neste caso a competência liderança foi citada pelos líderes como exemplo.

A percepção dos liderados em relação ao conceito de competências gerenciais expõe que estas podem ser inatas ou adquiridas, indicando um alinhamento claro entre a experiência prática e a teoria de Mintzberg (2010), sendo necessários, para o gerenciamento das equipes, processos, atividades e múltiplos conhecimentos sobre as práticas de gestão.

Líderes e liderados concordam na importância das competências gerenciais, destacando que podem ser inatas ou desenvolvidas, fundamentais para a gestão de equipes, incluindo a competência de liderança de equipes.

A abordagem de Machado *et al.* (2020) destaca as habilidades analíticas do gestor. As entrevistas ampliam, identificando habilidades cruciais, como comunicação, liderança, cuidado, respeito, autoconhecimento e estabilidade emocional, destacando a convergência teórico-prática.

A percepção dos líderes elenca que as habilidades de comunicação, liderança, cuidado, respeito, autoconhecimento, estabilidade emocional, conhecimento técnico são necessárias para um gestor. A comunicação, precisa ser assertiva, sendo ela escrita ou não.

Os liderados compreendem que as competências necessárias para as gestões permitam as habilidades de comunicação, empatia, sensibilidade, olhar holístico para alocação de colaboradores nas atividades, liderança, motivação e ter conhecimento técnico. A respeito da sensibilidade, poderá promover a motivação e a proximidade com o liderado.

Líderes e liderados convergem na ênfase à comunicação nas competências gerenciais, alinhando-se a Robbins (2003). A percepção dos liderados destaca habilidades de relacionamento, sugerindo uma possível frieza nas lideranças. Uma fala relevante do líder (Lr4) sublinha a importância da cumplicidade e união no trabalho, correlacionando com competências interpessoais cruciais. Kaplan e Sorensen (2021) refor-

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

çam a relevância da compreensão da influência em liderança, alinhando-se à ênfase nas competências interpessoais identificadas por líderes e liderados.

Robbins (2003) coloca que o atingimento de resultados pode ser considerado uma síntese da atuação do gestor. Baseando-se nisso, as três modalidades de unidade de contexto que surgiram foram: percepção do resultado das competências gerenciais, atuação dos líderes e falhas nas competências gerenciais.

A unidade de contexto nomeada percepção do resultado das competências gerenciais almeja elencar a percepção dos líderes e liderados quanto aos resultados da aplicabilidade das competências gerenciais.

A percepção dos resultados das competências gerenciais é multifacetada. Os líderes percebem que as competências gerenciais resultam no engajamento da equipe, estabelecimento de metas claras e importância de cada integrante. Os liderados entendem que ter profissionais qualificados, equipe motivada e resultados melhorados são consequências do uso dessas competências.

A percepção dos líderes é complementada pela percepção dos liderados, na qual o engajamento da equipe foi um resultado mencionado pelos líderes. Os liderados, por sua vez, ampliam a perspectiva ao mencionar resultados que não foram citados pelos líderes, agregando assim a unidade de contexto conceituada como percepção de resultado das competências gerenciais.

A unidade de contexto atuação dos líderes lista estratégias para líderes atingirem resultados com os liderados. Destacam-se apoio, confiança, ambiente livre, estímulo à criatividade, orientação técnica, estabelecimento de metas claras. Essas abordagens, mencionadas pelos líderes, refletem práticas eficazes para alcançar resultados. Os liderados, por sua vez, elencam que os gestores podem atuar motivando seus liderados, comunicando bem as metas, trabalhando junto, possuindo um alto grau de interação, e conhecendo bem a equipe, considerando a individualidade de cada integrante.

Os líderes e liderados têm listas diferentes de ações que consideram importantes para alcançar resultados, refletindo uma compreensão distinta dessas ações em diferentes níveis hierárquicos. Essa diversidade de perspectivas pode ser vantajosa, uma vez que contribui para o processo de alcançar resultados. Por outro lado, a divergência nessas prioridades pode indicar lacunas na comunicação e entendimento entre líderes e liderados sobre os métodos mais eficazes para alcançar resultados.

Outra consequência foi colocada como a categoria “falhas nas competências gerenciais” evidencia comportamentos contraproducentes resultantes de deficiências nessas habilidades. Segundo os líderes, exigir além das capacidades dos funcionários,

gestão pelo medo e ausência de reconhecimento são consequências da falta dessas competências. O respondente Lr1 destaca que a cultura do medo resulta em resultados insustentáveis e falta de retenção da equipe.

A percepção dos liderados é que a falha nas competências gerenciais é causada por uma equipe disfuncional, promoção de cargo sem critério técnico, ausência da diversidade na equipe e a ausência de ações motivacionais. A fala da entrevistada Ld1: “quando a gente não tem a diversidade ali numa gestão [...], numa equipe [...] dificilmente a gente tem a soma de um resultado bacana” relaciona a ausência da diversidade e do resultado em equipe.

A percepção dos líderes e liderados são congruentes do ponto de vista crítico, quanto aos problemas ocasionados pela ausência de competências gerenciais, pois são o inverso dos apontamentos elencados nas unidades de contexto anteriores. É mencionado como resultado positivo das competências gerenciais: motivação da equipe, senso de pertencimento, melhora de resultados no setor, engajamento, liberdade, entre outros.

Os resultados positivos da competência interpessoal, como engajamento e motivação, alinham-se à visão de Argyris (1965) que promove um ambiente propício ao crescimento. A convergência entre percepções de líderes, liderados e literatura reforça a validade das teorias existentes, enquanto contradições apontam para a necessidade de flexibilidade. Na prática, gestores devem aplicar princípios fundamentais das competências gerenciais, considerando nuances da dinâmica da equipe. A ênfase nas competências interpessoais e a identificação de causas de falhas indicam áreas para desenvolvimento contínuo.

5.2 Resolução de problemas no setor

Moscovici (1981) destaca a importância da habilidade de resolver problemas na competência interpessoal, possibilitando ao indivíduo propor soluções que promovam a autorrealização do gestor e uma visão abrangente do ambiente. Nesse contexto, o segundo objetivo específico aborda a compreensão de líderes e liderados sobre a resolução de problemas no setor, contribuindo para sua categorização como área distintiva, considerando as percepções de ambas as partes.

Nesta categoria, emergiram três modalidades de unidades de contexto: a primeira conceituada como a habilidade de resolver problemas; a segunda, a percepção da resolução de problemas; e a terceira, os aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

A unidade de contexto habilidade de resolver problemas buscou descrever a percepção do outro sobre essa habilidade. Os líderes destacam que a capacidade de autoexigência do colaborador e sua disposição para encontrar soluções, mesmo que não ideais, são indicativos dessa habilidade. O relato de Lr4 enfatiza que a observação do comportamento diário e a presença de características como inovação, persistência e resiliência são critérios que destacam um profissional na habilidade de resolver problemas:

[...] então a percepção eu acho que é na troca, a percepção acho que é na conversa e naturalmente no dia a dia, naturalmente no comportamento diário do colaborador se de fato ele tem comportamentos que direcionam para alguém que vai buscar soluções de uma forma inovadora, de uma forma persistente, de uma forma resiliente (Lr4).

A percepção dos liderados quanto à habilidade do líder de resolver problemas está relacionada com a capacidade de ter uma visão holística do problema, planejando assim sua resolução e executando o que foi planejado com criatividade e desenvoltura para resolver problemas.

Considerando os relatos dos líderes e liderados, a criatividade, a persistência, a resiliência, a inovação, a resolutividade são ações que podem ser consonantes para a identificação das habilidades para resolver problemas, evidenciando assim que há congruência entre as percepções. Neste contexto, alinha-se com a literatura de Moscovici (1981) que destaca a capacidade de sugerir soluções inovadoras como uma faceta essencial da competência interpessoal.

A unidade de contexto percepção da resolução de problemas busca evidenciar, a partir da percepção dos líderes e liderados, como ocorrem a resolução dos problemas. Os líderes listam que a resolução dos problemas é morosa, busca-se o perfeccionismo que termina prejudicando a tomada de decisão, centralizada, extemporânea, compartimentalizada e que há um distanciamento da alta liderança com os demais colaboradores. A resolução dos problemas conta também com problemas de comunicação interna e ausência de conexão entre as equipes. Esses pontos adicionais não mencionados na literatura fornecem uma visão mais específica sobre os desafios enfrentados na prática organizacional.

Na percepção dos liderados, a resolução dos problemas é percebida como centralizada, com dificuldades para delegar, com constantes problemas de “emergên-

cias”, sobrecarga no trabalho, poucas ações preventivas, dificuldades nos acabativos processuais. Justificando o motivo da dificuldade de delegação, a fala do entrevistado Ld1: “Uma empresa familiar, ela tem, na genética, a história de não delegar [...]” aponta que isso pode ser cultural em empresas familiares.

Baseando-se na percepção dos líderes e liderados, os apontamentos se complementam. Vale ressaltar que a centralização e a não delegação são evidenciadas nas duas percepções, corroborando para a coerência nas percepções da elencadas na unidade de contexto nomeada resolução dos problemas. No entanto, a literatura não aborda diretamente questões de comunicação interna e o distanciamento da alta liderança, destacados pelos líderes. Esses pontos adicionais trazem uma perspectiva valiosa sobre os fatores específicos que podem influenciar a resolução de problemas no contexto organizacional.

A unidade de contexto aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos sugere ações e elenca justificativas que ajudam a descentralizar a resolução dos problemas. Os líderes apontam que a tomada de decisão pode ser um pouco mais delegada, a partir do incentivo da confiança nos liderados, segregando assim a tomada de decisões em âmbitos de gerência e coordenação, ocasionando um ganho de produtividade e eficiência. A ênfase na confiança não é efetivamente abordada na literatura podendo ser considerada um elemento crucial que sustenta a eficácia da delegação na resolução de problemas. Esta nuance adiciona um ponto de reflexão sobre a importância dos aspectos interpessoais, como a construção de confiança, na efetividade das estratégias de resolução de problemas.

Os liderados atribuem a melhoria na resolução de problemas à abertura de capital da empresa. Destacam a importância de diretrizes claras, políticas preventivas e o desenvolvimento da delegação para aprimorar essa capacidade. A entrevistada Ld2 destaca a necessidade de políticas para evitar explosões de problemas, indicando a importância de medidas preventivas: “Entendo que o mais interessante seria que a gente conseguisse trazer políticas ou formas de evitar essas explosões de problema”.

Os líderes e liderados apresentam percepções congruentes e convergentes em que o incentivo à delegação é sugerido por ambos os perfis de entrevistados.

Vale ressaltar que, para Silva *et al.* (2019), a resolução de problemas é um meio de aprendizagem para o desenvolvimento da competência interpessoal. Essa ideia adiciona uma perspectiva educacional e evolutiva. Essa dimensão emergente destaca a resolução de problemas não apenas como uma tarefa operacional, mas como uma oportunidade de crescimento pessoal e interpessoal.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Por fim, é necessário ressaltar que na unidade de contexto sobre a percepção da resolução de problemas evidencia a delegação e a centralização como problemas corriqueiros no setor. Já na unidade de contexto sobre os aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos, o desenvolvimento da delegação é comum nas percepções de líderes e liderados.

5.3 Relações interpessoais no grupo de trabalho

Silva *et al.* (2019) destacam a essencialidade da competência interpessoal para liderança eficaz. Assim, o terceiro objetivo da pesquisa focou na percepção de líderes e liderados sobre as relações interpessoais no grupo de trabalho, resultando em cinco unidades de contexto na categoria de relações interpessoais no ambiente laboral, que são elas: competências interpessoais, relações interpessoais no trabalho, relacionamentos interpessoais saudáveis, comprometimento coletivo no trabalho e competências interpessoais e resultados.

A unidade de contexto competências interpessoais descreve a percepção sobre as competências interpessoais. À vista do líder, reconhece haver uma convivência de apoio mútuo, vivência e alinhamento entre as pessoas. No relato do Lr4: “Na minha percepção é uma relação de cumplicidade, uma relação de apoio, certas vezes técnico, certas vezes até emocional [...], mas acredito e percebo uma relação de respeito, de apoio, de estarem no mesmo barco né?”, pode-se perceber como se evidencia a existência dos relacionamentos interpessoais, alinhando-se com a visão de Silva *et al.* (2019) sobre a importância da competência interpessoal para liderança eficaz.

Dando continuidade, a percepção dos liderados aponta que a competência interpessoal é frutífera, gera respeito entre as pessoas, proporcionando a segurança das pessoas serem quem são. Em contraponto a isso, a sua ausência gera o sentimento de frieza e compromete a qualidade do trabalho. Na voz do Ld1: “eu entendo ela como frutífera, se ela for de conflito. É um conflito saudável, tá? É um conflito de ideias.”, pode-se pressupor que há uma condição para que seja produtiva, que é a existência de conflitos de ideias entre as pessoas.

Referente à percepção da competência interpessoal dos líderes e liderados, observa-se que se complementam, sugerindo que a competência interpessoal é reconhecida e valorizada tanto pelos líderes quanto pelos liderados, corroborando, ainda com Beenen *et al.* (2021) e Kaplan e Sorensen (2021) que destacam a importância das

competências interpessoais, especialmente em cargos executivos.

A unidade de contexto relacionamentos interpessoais no trabalho relata a percepção da competência interpessoal no departamento. Os líderes percebem um ambiente interpessoal geralmente bom, democrático e respeitoso, com alinhamento entre eles e os liderados. No entanto, apontam críticas, notando um distanciamento entre líderes e liderados. O entrevistado (Lr3) destaca a necessidade de valorização da liderança média, enquanto a alta liderança parece concentrada em assuntos próprios, descuidando da gestão, especialmente no aspecto humano.

Os liderados identificam falhas nos relacionamentos entre lideranças e liderados, destacando distanciamento hierárquico, falta de unicidade, comunicação e inteligência emocional. Embora exista um sentimento de pertencimento e bom relacionamento no mesmo nível hierárquico e convivência diária, a entrevistada Ld3 ressalta que o crescimento da empresa tornou as relações interpessoais mais complexas, desafiando a gestão dessas relações: “A gente se tornou grande demais e as relações interpessoais estão cada vez mais complexas. E a gente conseguir gerenciar essas relações está se tornando algo cada vez mais difícil.”

De posse dessas percepções de diferentes níveis hierárquicos, pode-se perceber uma incongruência sobre a percepção das relações interpessoais, nas quais para os líderes há uma percepção mais positiva, embora haja apontamentos de falhas. Para os liderados, há existência de critérios e comportamentos para que o relacionamento interpessoal seja bom, pode transmitir o entendimento de que não seja tão positiva quanto apontada pelos líderes.

A unidade de contexto relacionamentos interpessoais saudáveis relatam as situações em que os bons relacionamentos interpessoais são evidenciados. Para os líderes, episódios que demonstram o trabalho em equipe é um sinal de bom relacionamento interpessoal. No falar do Lr2: “eu tenho um marco [...] onde nós fizemos um trabalho conjunto que sozinho eu não conseguia, eu sabia como fazer o trabalho, mas sozinho com um braço não dava e nós fizemos juntos.” cita um episódio onde o relacionamento interpessoal foi positivo, promovendo o trabalho em equipe.

Os liderados, por sua vez, relatam que bons relacionamentos interpessoais geram alegria e descontração entre os líderes e liderados. Na fala do Ld3: “A gente costuma brincar muito que a gente é muito parecido e que... é que o bom é que nunca os dois estão em um dia ruim juntos e que no dia que isso acontecer vai ser o caos” pode-se perceber que o liderado possui proximidade com o líder, a ponto de identificar semelhanças de personalidade.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Dessa maneira, ao comparar a percepção do líder e do liderado, pode-se perceber uma concordância, a proximidade pode resultar em trabalho em equipe e momentos de descontração permitem uma proximidade ao ponto de ser percebido traços semelhantes nas personalidades dos membros da equipe.

Machado *et al.* (2020) preconizam que uma das dimensões de competência interpessoal é o comprometimento coletivo para o trabalho, partindo da compreensão de que não é possível trabalhar sozinho. Diante disso, a unidade de contexto denominada comprometimento coletivo no trabalho descreve a percepção sobre o comprometimento coletivo no trabalho.

Para os líderes, o comprometimento no trabalho está intrinsecamente relacionado à competência interpessoal, impactando a autopercepção do colaborador e sua atuação coletiva. Segundo Lr3, essa competência influencia diretamente o comprometimento, moldando a visão do indivíduo dentro do grupo:

[...] o comprometimento coletivo, ele tem muito, muito sim a ver com a... com a competência de relação interpessoal e, ela... e ao mesmo tempo interfere bastante na forma em que você se vê, enquanto indivíduo, dentro de um grupo, dentro de uma coletividade (Lr3).

Já para os liderados, o comprometimento é percebido como impulsionador do desenvolvimento profissional, gerando resultados na equipe, embora sob pressão. O desenvolvimento das competências interpessoais é reconhecido como catalisador do comprometimento e aprimoramento na qualidade das entregas, como indicado por Ld4, que destaca o excepcional comprometimento das pessoas, mesmo diante de desafios e reclamações no ambiente de trabalho: “[...]eu fico imaginando que não é todo lugar que tem o comprometimento coletivo que tem aqui não, aqui as coisas as pessoas são muito empenhadas, dói, reclama ..., mas o comprometimento das pessoas aqui é absurdo.”

Os líderes e liderados concordam que as competências interpessoais influenciam o comprometimento no trabalho. Mesmo diante de pressões e instabilidades emocionais, a entrega de resultados ainda ocorre.

Segundo Silva *et al.* (2019), a obtenção de melhores resultados, pessoais ou profissionais, é resultado do bom desenvolvimento da competência interpessoal. Diante dessa afirmação, a unidade de contexto competências interpessoais e resultados relata a vinculação entre as competências interpessoais e a obtenção de resultados.

As lideranças destacam a relação entre o aprimoramento das competências interpessoais, o aumento do comprometimento no trabalho e a consequente geração de resultados. O alinhamento de objetivos e um ambiente sinérgico favorecem maior propensão a resultados, sendo a competência interpessoal crucial nesse processo. A habilidade de se relacionar positivamente e coexistir no mesmo ambiente é percebida como fundamental para alcançar melhores resultados, como expresso por Ld4, que sugere a busca externa por competências interpessoais complementares para fortalecer as internas na organização.

Diante das considerações do entrevistado, recomenda-se que o desenvolvimento competência interpessoal seja também buscado em ambientes diversos ao que o profissional esteja inserido, como também o melhor reconhecimento da habilidade interpessoal.

Os liderados destacam que relações interpessoais eficazes na equipe facilitam a consecução de resultados, influenciando o alinhamento de objetivos. O desenvolvimento da competência interpessoal contribui para a melhoria da credibilidade da liderança perante a equipe e fortalece o comprometimento do grupo. A fala de Ld4 exemplifica a importância desse elo interpessoal, indicando que, mesmo diante de desafios complexos, a confiança do liderado no líder é crucial para superar obstáculos: “[...] grandes episódios em que esse elo interpessoal de liderado acreditar no líder, eu sei, pô, eu sei que isso é difícil, mas, pô, o cara tá dizendo, se o cara tá dizendo, vou atrás, esse acreditar faz muita diferença [...]”.

A conformidade na percepção entre líderes e liderados resulta em melhor desempenho e maior probabilidade de alcançar metas, com um comprometimento aprimorado. Esses benefícios são derivados da influência positiva da competência interpessoal, evidenciando a relevância dos resultados na análise do comprometimento coletivo no trabalho.

No quadro 3, tem-se uma visibilidade sistemática e sintética dos principais resultados encontrados nesta investigação acadêmica, apresentando as categorias de análise, alinhados aos objetivos específicos e as unidades de contexto equivalentes.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Quadro 3

Síntese dos resultados

Categoria de Análise	Unidades de Contexto	Principais resultados
Percepção das Competências Gerenciais	Conceito de competências gerenciais	Múltiplos conhecimentos sobre gestão; competências podem ser inatas ou desenvolvidas.
	Competências de um Gestor	Competências de comunicação; competências interpessoais; autoconhecimento; estabilidade emocional; conhecimento técnico; olhar holístico.
	Percepção do resultado das competências gerenciais	Engajamento na equipe; equipe inspirada; equipe motivada.
	Atuação dos líderes	Apoiando e confiando; estimulando a criatividade e inovação; comunicando objetivos.
	Falhas nas competências gerenciais.	Ambiente de medo e imposições; equipe disfuncional; equipe desmotivada; ausência de diversidade.
Resolução de problemas no setor	Habilidade de resolver problemas	Habilidade de criar soluções; visão holística do problema; habilidade de planejar e executar a estratégia.
	Percepção da resolução de problemas	Ausência de delegação; centralização dos problemas; Problemas emergências; acabativos processuais.
	Aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos	Descentralização dos problemas; incentivo a confiança nos liderados; criação de diretrizes objetivas; estabelecimento de políticas preventivas.
Relações interpessoais no grupo de trabalho	Competências interpessoais	Gera frutos e respeito entre as pessoas; relação de cumplicidade; promove apoio técnico e emocional.
	Relações interpessoais no trabalho	Ambiente democrático e respeitoso; alinhamento de líderes e liderados; distanciamento entre níveis hierárquicos; desafios no âmbito comunicativo; desafios no âmbito das relações interpessoais.
	Relacionamentos interpessoais saudáveis	Trabalho em equipe; promovem a alegria e descontração; promove a proximidade entre líder e liderado.
	Comprometimento coletivo no trabalho	Bons relacionamentos interpessoais geram comprometimento no trabalho; promove desenvolvimento pessoal; Melhora na qualidade das entregas.
	Competências Interpessoais e resultados	Competências interpessoais desenvolvidas geram melhores resultados; desenvolver as competências interpessoais em ambientes diversos ao local de trabalho; aumenta a credibilidade dos líderes na liderança.

Fonte: Elaborado pelos autores

O objetivo geral da pesquisa de analisar a percepção de líderes e liderados sobre competência interpessoal na obtenção de resultados, responde a questão de pesquisa conforme os resultados apresentados no Quadro 3.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção da competência interpessoal na obtenção de resultados foi notada quando os líderes e liderados apontaram que as competências interpessoais desenvolvidas geram melhores resultados, aumentam a credibilidade dos líderes na liderança, além de indicar que os relacionamentos interpessoais devem ser desenvolvidos em ambientes diversos aos laborais.

A questão da pesquisa foi respondida a partir dos objetivos. O objetivo geral foi alcançado a partir dos resultados trazidos pelos objetivos específicos. O primeiro objetivo específico explorou a percepção dos sujeitos sobre o conceito de competências gerenciais, competências do gestor, resultados das competências gerenciais, atuação dos líderes e as falhas das competências gerenciais. O segundo objetivo explorou a percepção dos sujeitos acerca da resolução dos problemas a partir das habilidades de resolver problemas, resolução dos problemas e os aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos. O terceiro objetivo específico explorou a percepção dos sujeitos sobre as relações interpessoais no grupo de trabalho por meio das competências interpessoais, relações interpessoais no trabalho, relacionamentos interpessoais saudáveis, comprometimento coletivo no trabalho, competências interpessoais e resultados.

Com a análise das entrevistas, foi possível concluir que as competências interpessoais envolvem habilidades de comunicação, empatia, respeito, trabalho em equipe, comprometimento, resolução dos problemas, entre outras habilidades. Assim como, as competências interpessoais no trabalho promovem um ambiente respeitoso, promovem a alegria e descontração, proximidade entre os líderes e liderados, o desenvolvimento pessoal, e por fim há uma melhora nos resultados.

A pesquisa identificou lacunas na comunicação interna, não abordadas na literatura, oferecendo uma visão específica dos desafios práticos na organização. Adicionalmente, ressalta a importância da tomada de decisão, indicando que ela pode ser mais delegada ao promover a confiança nos liderados. Esse *insight* enfatiza a relevância de aspectos interpessoais, como a construção de confiança, na eficácia das estratégias de resolução de problemas. Questões não abordadas na literatura, como

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

comunicação interna e confiança na delegação, revelam fatores específicos impactando a resolução de problemas.

Das limitações notadas nesse estudo, uma delas é a não inclusão dos dados do perfil dos respondentes e a sua aplicação apenas ao setor jurídico de uma empresa específica. Sugere-se, para futuras pesquisas, entrevistar gestores de departamentos jurídicos similares em outras regiões, ampliar a amostra e usar métodos adicionais de coleta e análise de dados.

REFERÊNCIAS

- Agência nacional de vigilância sanitária (2001). Medida provisória N° 2.190-34, de 23 de agosto de 2001. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2190-34.htm#:~:text=Alterar%20dispositivos%20das%20Leis%20n,sações%20respectivas%2C%20e%20dá%20outras.
- Argyris, C. (1965) Explorations in interpersonal competence-I. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1 (1), p. 58-83. <https://doi.org/10.1177/002188636500100105>
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. *Revista e Ampliada*.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Vozes Limitada.
- Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B., & Riggio, R. (2021). The Good Manager: Development and Validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>.
- Brito, A. E. R. de. (2022). *Gestão estratégica em serviços profissionais: um estudo no campo advocatício* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará]. Repositório Institucional UFC. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/71828>.
- Chandler, A. (1995). *The visible hand: the managerial revolution in American Business* (13 ed.). Harvard University Press.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. Vol. 2. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (2009). Estudo de caso. Atlas.
- Kaplan, S. N., & Sørensen, M. (2021). Are CEOs Different? *The Journal of Finance*, 76(4), 1773-1811. <https://doi.org/10.1111/jofi.13019>

- Laville, C., & Dionne, J. (2008). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artmed.
- Machado, M. C. S., Dusi, C. S. C. O., & Custodio, J. C. D. C. (2020). O trabalho do gerente e o modelo de gestão de competência de Henry Mintzberg: uma análise das competências gerenciais. *Revista Gest - Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde*, 3, 178-197.
- Mintzberg, H. (2019). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Bookman Editora.
- Moscovici, F. (1981). Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. *Revista de administração de empresas*, 21(2), 17-25. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901981000200002>.
- Muniz, A., Rell, M. L., & Ferreira, C. E. S. (2017). Gestão de Pessoas em Projetos: A Importância da Competência Interpessoal. VI SINGEP–Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Disponível em: <https://singep.org.br/6singep/resultado/390.pdf>.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In I. M. Beuren (Ed.), *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática* (3rd ed., pp. 76-97). Atlas.
- Robbins, S. P. L. (2003). *A verdade sobre gerenciar pessoas: e nada mais que a verdade*. Pearson.
- Silva, L. A. S. S., Goulart Junior, E., & Camargo, M. L. (2019). Considerações sobre a importância da competência interpessoal no repertório comportamental de gestores organizacionais. *Revista Labor*, 22 (1), 65-83. <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/51502>.
- Winck, M. F., Froehlich, C., Bohnenberger, M. C., Bessi, V. G., & Schreiber, D. (2016). O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 11 (2), 35-48. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.11235-48>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e método*. (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Feminismo Negro no Meio Digital em Portugal: Análise dos Perfis de Instagram @quotidianodeumanegra e @umaficana

Inês Rua

Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra - ines.rua@hotmail.com

Resumo

Os feminismos têm assumido diferentes contornos, suscitado diversas temáticas e abarcado vários palcos. Atualmente, vivemos um período histórico onde os *media* digitais assumem um importante papel: as mulheres encontraram novos espaços de empoderamento, resistência e participação, nos mais diversos âmbitos. Se os feminismos negros e as pessoas que durante séculos travaram as lutas nacionais nas reivindicações pela igualdade de género e de raça permanecem na penumbra, por outro lado, uma nova geração de ativistas tem feito uso das redes sociais para desencadear a possibilidade da existência de uma nova vaga feminista negra em Portugal. A presente investigação preten-

de analisar os feminismos negros em Portugal na sua confluência com as redes sociais, para responder à pergunta: quais as principais reivindicações do feminismo negro Portugal por meio dos perfis @quotidianodeumanegra e @umaficana? Assim, propomo-nos tecer uma análise de publicações em duas páginas da rede social Instagram de pessoas que se dedicam à partilha de conteúdos relacionados com o tema que aqui nos prende. Para tal, recorreu-se metodologicamente à análise temática crítica, conforme enunciada por Lawless e Chen (2019), aliando-se também uma abordagem crítica feminista com inspiração na interseccionalidade como método crítico definido por Collins (2019).

Palavras-chave: Feminismo negro, redes sociais, Instagram, interseccionalidade.

Black Feminism in the Digital Environment in Portugal: Analysis of the Instagram Profiles @quotidianodeumanegra and @umaficana

Abstract

Feminisms have taken different forms, raised different themes, and covered various stages. We live in a historical period where digital media play an important role: women have

found new spaces for empowerment, resistance, and participation, in the most diverse areas. If black feminisms and the people who for centuries waged national struggles

in demands for gender and racial equality remain in the shadow of invisibility, on the other hand, a new generation of activists has made strong use of social networks to trigger the possibility of the existence of a new black feminist wave in Portugal. This research aims to analyze black feminisms in Portugal at their confluence with social networks, raising the research question that guided this study: What are the main demands of black feminism in Portugal through the profiles @

quotidianodeumanegra and @umafricana? Therefore, we propose to analyze publications on two pages on the social network Instagram by people who are dedicated to sharing content related to the topic that concerns us here. To this end, critical thematic analysis was methodologically used, as stated by Lawless and Chen (2019), also combining a critical and feminist approach inspired by intersectionality as a critical method defined by Collins (2019).

Keywords: Black feminism, social media, Instagram, intersectionality.

1. INTRODUÇÃO

Foi sobre raiva que Audre Lorde discursou na Conferência da *National Women's Studies Association*, em 1981: “Toda mulher tem um arsenal bem abastecido de raiva potencialmente útil contra as opressões, pessoais e institucionais, que deram origem a essa raiva” (BlackPast, 2012). Os usos desta raiva de que nos fala Audre Lorde, experienciada enquanto causa e consequência, surgem como resposta das mulheres negras ao racismo (BlackPast, 2012).

Nas narrativas dos movimentos feministas, pareceu não haver espaço para trazer questões raciais à colação, pelo que, ao longo da história, as feministas negras foram criando os seus próprios momentos disruptivos em “espaços quotidianos não convencionais” (Peterson-Salahuddin, 2022). Atualmente, esses espaços marcam presença online, fruto da evolução da tecnologia digital. Conforme Catherine Knight Steele (2021), “na blogosfera, pensadoras feministas negras, através de textos extensos, construção de comunidades e arquivamento digital, começaram a elaborar princípios fundamentais para a retórica feminista negra digital que vemos agora em sites como o Twitter e o Instagram” (p. 67).

Partindo desta visão, com o presente estudo propomo-nos a analisar os feminismos negros em Portugal na sua confluência com as redes sociais, tendo como objetivo responder à questão de investigação: quais as principais reivindicações do feminismo negro Portugal por meio dos perfis @quotidianodeumanegra e @umafriana?

Neste sentido, num primeiro momento deste estudo, resenhar-se-á um contexto histórico e social dos movimentos feministas negros e aflorar-se-á o conceito de feminismo negro digital. De seguida, a parte empírica do trabalho será constituída pela análise de 57 publicações das páginas da rede social Instagram @quotidianodeumanegra de Mafalda Fernandes e @umafriana de Sandra Baldé, enquanto páginas que se dedicam à partilha de conteúdos com a temática que aqui nos prende, tendo por base metodológica a Análise Temática Crítica, como definida por Brandi Lawless e Yea-Wen Chen (2019) e uma abordagem feminista com inspiração na interseccionalidade como método crítico definido por Patricia Hill Collins (2019).

2. OS MOVIMENTOS FEMINISTAS NEGROS

Nas palavras de Angela Davis (2020), “o feminismo negro emergiu como um esforço teórico e prático a demonstrar que a raça, o género e a classe são inseparáveis nos contextos sociais em que vivemos” (p. 19). Internacionalmente, os feminismos negros surgiram como voz para quebrar “o silêncio das oprimidas”, na expressão tecida por bell hooks (2018, p. 17).

O grito “Não serei eu mulher?”, que intitula o livro de bell hooks “Não serei eu mulher? Mulheres negras e feminismo”, remonta já a 1851, tendo dado o nome ao famoso discurso de Sojourner Truth. Se da primeira vaga dos feminismos conhecemos bem as lutas sufragistas e os boicotes e bombardeios liderados por Emmeline Pankhurst, o referido discurso fica por contar. Como recorda bell hooks (2018), “Sojourner Truth era, neste aspecto, a mais frontal das mulheres negras. Defendia publicamente o direito de voto das mulheres e sublinhava que, sem ele, a negra teria de se submeter à vontade do negro” (p. 21).

Além disso, durante a primeira vaga dos feminismos,

As influentes sufragistas brancas americanas não retraíram os seus comentários racistas quando, após a Guerra Civil Americana, foi concedido o direito de voto aos homens negros - e a elas, não. Nessa altura, já bastante avançados no século

XX, as mais importantes feministas britânicas defenderam o colonialismo na Índia, argumentando que só com uma «civilização» racialmente codificada era possível «elevar as mulheres de cor da sua baixa condição». (Arruzza, Bhattacharya & Fraser, 2019)

“O pessoal é político!” assume-se como o mote marcante da segunda onda dos feminismos. Contudo, como indica Audre Lorde (2013), é impossível sustentar este mote sem atender ao “o papel da diferença dentro das vidas de mulheres”, marcando-se essa diferença por diversos fatores identitários que se cruzam entre si. Por isso, “é uma arrogância acadêmica particular supor qualquer discussão sobre teoria feminista sem examinar nossas muitas diferenças, e sem uma contribuição significativa das mulheres pobres, negras e do terceiro mundo, e lésbicas” (Lorde, 2013).

Enquanto as feministas brancas consideravam que o género era a sua principal fonte de exclusão e as mulheres como um grupo homogéneo, vozes de mulheres negras como Michele Wallace, Mary Ann Weathers, bell hooks, Alice Walker e Bettina Aptheker se ergueram para trazer a componente da raça para a equação. Como refere Ealasaid Munro (2013), o livro de bell hooks “Não serei eu mulher? Mulheres negras e feminismo” tornou-se um ponto de viragem para o desenvolvimento da terceira vaga de feminismos. A autora veio lançar o alerta para o facto de que “as mulheres brancas do movimento de emancipação não questionaram esta prática sexista/racista; deram-lhe continuidade” (hooks, 2018, p. 27). Conta ainda como

éramos habitualmente as únicas pessoas negras em círculos predominantemente brancos. E entendia-se qualquer debate em torno da raça como um desviar das atenções das políticas de género. Por isso, não espanta que as negras tenham tido de criar um corpus autónomo e diferenciado que congregasse a nossa visão da raça, da classe social e do género. (p. 12)

Foi na terceira onda dos movimentos feministas que o termo interseccionalidade foi cunhado por Kimberlé Crenshaw (2002), enquanto “conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação” (p.117). Audre Lorde (1984) explicita que, enquanto feminista negra lésbica, se viu frequentemente “encorajada a arrancar algum aspeto de mim mesma e apresentá-lo como o todo significativo, eclipsando ou

negando as outras partes de si mesmo” (p. 120). No seu entendimento, aqui reside uma forma “destrutiva e fragmentadora de viver”:

A minha concentração máxima de energia está disponível para mim somente quando eu integro todas as partes de quem eu sou, abertamente, permitindo que o poder de fontes particulares de minha vida flua para frente e para trás livremente através de todos os meus diferentes eus, sem as restrições de definições impostas externamente. (p. 120-121)

Atualmente, debate-se a existência de uma quarta vaga de feminismos, considerando-se que foi a Internet que ditou esta passagem:

A existência de uma “quarta onda” feminista foi contestada por aqueles que sustentam que o aumento do uso da internet não é suficiente para delinear uma nova era. Mas está cada vez mais claro que a internet facilitou a criação de uma comunidade global de feministas que usam a internet tanto para discussão quanto para ativismo. (Munro, 2013)

Conforme refere Alexander (2021), há quem considere que não se pode verdadeiramente afirmar o término da terceira vaga. Na verdade, considerando a complexidade destes movimentos, é difícil definir com precisão o início e o fim de cada uma das três vagas aqui resumidamente descritas.

O certo é que o século XXI deu início a uma nova forma de ativismo. Desde o seu começo que temos assistido a uma imensa expansão tecnológica que tem permitido a promoção de causas através de tecnologias digitais.

3. FEMINISMO NEGRO NA ERA DIGITAL

Conforme Chelsea Peterson-Salahuddin (2022) explicita, a produção intelectual feminista negra sempre foi criada em “espaços quotidianos não convencionais”. Os meios digitais tornaram-se atualmente um dos espaços mais comuns para tal. A autora designa de “comunidades feministas negras de plataformas” as dinâmicas que são criadas, desde a sua conceção em rede até à sua execução, em “comunidades baseadas em média social geralmente formadas em torno de hashtags que discutem as experiências vividas por mulheres negras”.

Já Catherine Knight Steele (2021) enceta o seu livro, em torno do tópico de feminismo negro digital, constatando que “os livros sobre raça costumam ser sobre homens negros, os livros sobre tecnologia costumam ser sobre homens brancos e os livros sobre feminismo costumam ser sobre mulheres brancas” (p.1). Voltamos à questão de Sojourner Truth: “Não serei eu mulher?”. A autora traçou dois objetivos para a escrita de um livro sobre esta temática: o primeiro referente ao facto de emergir a necessidade de centralizar as mulheres negras para o futuro da tecnologia de comunicação e o segundo relativo à demanda de documentar quais os princípios e as práticas do feminismo negro, incluindo os pensamentos online das pensadoras feministas negras, nos espaços digitais como centrais para esse trabalho (Steele, 2021).

Na confluência entre “vida real” e “vida online”, as feministas negras têm contribuído para mudar as possibilidades do pensamento feminista negro na era digital, ao mesmo tempo que o pensamento feminista negro tem mudado com as tecnologias. Para Catherine Knight Steele (2021), a capacidade tecnológica que têm assumido as mulheres negras advém de um contexto histórico de, desde sempre, “terem de existir em múltiplas palavras, manipular várias tecnologias e maximizar os seus recursos” (p. 4). Neste sentido, o feminismo negro digital “é uma iteração geracionalmente específica e historicamente contingente do pensamento feminista negro” (Steele, 2021, p. 10), brotando enquanto um “novo ethos” que se encontra em estreita ligação com a própria transformação do mundo digital.

Com “O Manifesto ciborgue - ciência, tecnologia e feminismo socialista no final do século XX”, Dona Haraway (2016) fez florescer o conceito de “ciberfeminismo”, enquanto “um movimento que utiliza as novas tecnologias como forma de libertação das mulheres, pois possibilita uma construção em que elas estão livres do corpo” (Cerqueira, Ribeiro & Cabecinhas, 2009, p. 115). Contudo, Catherine Knight Steele (2021) salienta que, embora o ciberfeminismo aborde as mulheres e o seu papel nas tecnologias, não conseguiu trazer para análise a questão da raça e outras identidades.

Além de a tecnologia digital ter permitido que o movimento feminista negro chegue às massas (Steele, 2021), também tem contribuído para se dar novas aceções ao conceito de esfera pública: existe um novo espaço de deliberação e mobilização onde as pessoas têm a possibilidade de produzir e partilhar o seu próprio conteúdo, sendo a informação e a partilha de conteúdos imediata e constante. Pluralizou-se e aumentou-se a representação de mais participantes, temas e estilos na discussão.

Porém, se, por um lado, as teorizações de Hannah Arendt (1998) e de Jürgen Habermas (2012) enriqueceram a comunidade académica com os conceitos-chave que

estabeleceram sobre esfera pública e têm contribuído amplamente como base para estudos científicos centrados nesta questão, as perspetivas feministas têm suscitado severas críticas ao modo como esses pensamentos não só excluem as mulheres, como também não contribuem para refletir sobre a exclusão histórica e sistémica das mulheres da esfera pública.

Neste sentido, têm sido propostas esferas públicas (cujos termos variam entre) múltiplas, alternativas, concorrentes ou subalternas, onde possam ser integradas e reconhecidas outras esferas que não foram examinadas na teoria de Habermas, recaindo sobre o filósofo a crítica de apenas ter idealizado uma “esfera pública liberal” (Fraser, 1990, p. 63). O apelo tem sido, ao longo da história, lançado por “membros de grupos sociais subordinados - mulheres, trabalhadores/as, povos de cor e, gays e lésbicas” que “têm repetidamente considerado vantajoso constituir públicos alternativos” (Fraser, 1990, p. 67).

Analisando especificamente o fenómeno dos hashtags, Chelsea Peterson-Salahuddin (2002) recupera, à semelhança de Rachel Kuo (2016), a terminologia de Nancy Fraser: “os contrapúblicos de hashtags feministas geralmente criam comunidades ao trazer experiências privadas de opressão de género à atenção do público”, da mesma forma que “os contrapúblicos de hashtag racial trazem a atenção do público para experiências culturais distintas e realidades materiais de usuários/as de media social não brancos/as”.

Para Catherine Knight Steele (2021), o feminismo negro digital consiste, assim, em centralizar as mulheres negras na definição e na história da tecnologia digital, tendo presente que ele é uma forma de compreender como o pensamento feminista negro não só é alterado, como altera a tecnologia. Para a autora, o feminismo negro digital “pode ser especialmente adequado para minar o alcance e o poder da cibercultura branca (masculina)” (p. 51).

4. PERCURSO METODOLÓGICO

De modo a compreender quais as principais reivindicações do feminismo digital negro no contexto português, por meio dos perfis *@quotidianodeumanegra* e *@umaficana*, recorreremos metodologicamente à análise temática crítica, conforme enunciada por Brandi Lawless e Yea-Wen Chen (2019), aliando-se também uma abordagem e feminista crítica com inspiração na interseccionalidade como método definido por Patricia Hill Collins (2019).

Conforme Virginia Braun e Victoria Clarke (2006), a análise temática permite seguir uma abordagem acessível e teoricamente flexível, tendo em conta os objetos de estudo a que nos propusemos, enquanto método qualitativo que possibilita identificar, analisar e interpretar padrões/temas, dentro dos dados recolhidos (Reses & Mendes, 2021). Seguindo a conceitualização de Virginia Braun e Victoria Clarke (2006), trilhámos um caminho de seis etapas: familiarização com os dados; geração de códigos iniciais; procura por temas; revisão dos temas; definição e nomeação de temas; produção do relatório.

A partir da perspectiva de Brandi Lawless e Yea-Wen Chen (2019), a análise temática possibilita a “integração com perspectivas críticas, especialmente como uma abordagem analítica para pesquisas qualitativas que visam objetivos de justiça social” (2019, p. 96). Neste sentido, as autoras propõem um método que resulte dos critérios de recorrência, repetição e contundência de William Foster Owen, aglutinando-se, a esses critérios, a “referência ao posicionamento da identidade cultural, perguntando assim: “Quem disse isso e porque é que isso importa?”” (p. 96).

A pertinência da aplicação deste método para análise de publicações em páginas da rede social Instagram de pessoas que se dedicam à partilha de conteúdos relacionados com o feminismo negro enquadra-se, no sentido de, à semelhança do que foi referido, tentar enquadrar os critérios de recorrência (consiste na repetição do significado sem se empregar o uso das mesmas palavras), repetição (aparecimento específico das mesmas expressões ou palavras) e contundência (a importância que é dada à linguagem) nessas mesmas publicações, não descurando a necessidade do questionamento de quem o disse e de qual a importância, aliado a um contexto histórico e social. Importa termos presente que estes padrões se encontram conectados a ideologias mais amplas e que nos permitiu desenvolver temas informados criticamente na fase da produção do relatório (Lawless & Chen, 2019).

Por outro lado, aliou-se uma abordagem crítica e feminista com inspiração na interseccionalidade como método crítico definido por Patricia Hill Collins (2019). Tendo em conta que o termo interseccionalidade foi cunhado por Kimberlé Crenshaw (1991, 2015), nos anos 80, manifestando que existem várias formas de opressão que não só se cruzam entre si como também se potenciam mutuamente, Patricia Hill Collins (2019) mostra esta componente pode surgir como um método que “abre uma janela para pensar a importância das ideias e a ação social na mudança social” (p. 288).

Na contextualização tecida por Patricia Hill Collins (1998), a interseccionalidade, tendo por base os Estudos sobre Mulheres Negras, despertou o interesse acadêmico em 1990: “ao contrário de examinar gênero, raça, classe e nação, como sistemas separados de opressão, a interseccionalidade explora que esses sistemas se constroem mutuamente” (p. 63). Neste sentido, a autora expõe que os estudos que recorrem a análises interseccionais “sugerem que certas ideias e práticas surgem repetidamente em vários sistemas de opressão e servem como pontos focais ou localizações sociais privilegiadas para esses sistemas interseccionados” (p. 63).

Assim sendo, o corpus aqui em análise foi recolhido a partir de duas páginas de Instagram: *@quotidianodeumanegra* de Mafalda Fernandes e *@umafriana* de Sandra Baldé. Para a recolha das publicações de relevo para o estudo aqui presente, a pesquisa foi feita no *CrowdTangle* a partir das palavras-chave: mulher(es) negra(s); mulher(es) preta(s); feminista; e feminismo. Desta forma, analisámos 57 publicações que continham uma ou mais destas palavras-chave (27 publicações de *@quotidianodeumanegra* e 30 de *@umafriana*). Em termos temporais, a recolha do corpus foi delimitada entre a data da primeira publicação de cada uma das páginas (abril de 2021 no caso de *@quotidianodeumanegra* e agosto de 2015 no caso de *@umafriana*) até setembro de 2023. A lista do corpus encontra-se em anexo, estando as publicações enumeradas de forma a poderem ser identificadas ao longo do manuscrito.

Procuramos perceber quais as principais temáticas críticas que se destacavam a partir da análise dos textos verbais presentes nas descrições e nas imagens das publicações analisadas. Neste sentido, foram identificados os seguintes temas críticos: 1. *Necessidade de um feminismo inclusivo*; 2. *Beleza, autoestima e amor próprio*; 3. *Autoidentificação e falta de representação*; 4. *Cabelo*; 5. *Objetificação sexual*.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo em conta os temas críticos que foram identificados, passaremos em seguida a uma análise detalhada de cada um deles.

5.1. Sobre a necessidade de um feminismo inclusivo: não serei eu mulher?

À semelhança do que anteriormente foi referido sobre o facto de as mulheres negras se sentirem historicamente excluídas pelo movimento feminista, também nestas duas páginas se notou esse sentimento:

Figura 1

P12 (2022-10-06)



Fonte: @quotidianodeumanegra

Nesta publicação, a autora da página @quotidianodeumanegra expõe que:

Estou zangada com o feminismo em Portugal, porque não sinto que esta luta seja sobre mulheres que realmente estão numa posição vulnerável. Percepciono o feminismo neste país como uma agenda que tenta elevar mulheres que por si só já se encontram numa posição de grande privilégio. (Texto em imagem - P12 (2022-10-06))

Numa outra publicação de @quotidianodeumanegra, a autora advoga a necessidade de “Por um feminismo mais inclusivo, caso contrário não é feminismo 🤝”:

Figura 2

P6 (2022-03-08)

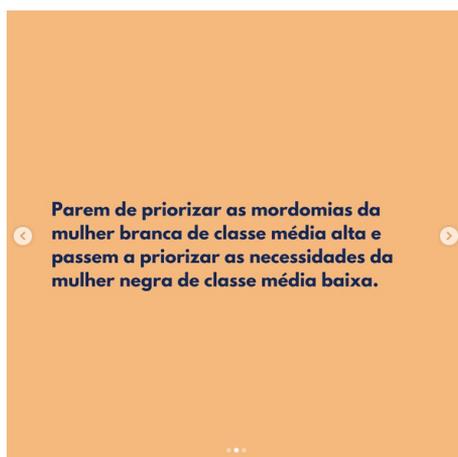


Fonte: *@quotidianodeumanegra*

Seguindo igualmente esta ótica, a página *@quotidianodeumanegra* considera que para que o feminismo possa ser interseccional deve:

Figura 3

P24 (2023-07-31)



Fonte: *@quotidianodeumanegra*

Também a página @*umafriicana* denotou experienciar a sensação de desilusão para com os movimentos feministas, considerando que:

Quando eu descobri o movimento feminista eu fiquei encantada. Mas com o tempo fui percebendo que até mesmo dentro de um movimento onde eu me deveria sentir acolhida por ser mulher, eu era excluída por ser negra. (Descrição - P42 - 2021-04-02)

A autora da página elenca, nesta publicação, a existência de quatro momentos em que o feminismo não contempla mulheres negras:

1- *Feminismo para quem?: @umafriicana* refere precisamente o facto de a primeira onda dos movimentos feministas terem reivindicado o direito a trabalhar, quando as mulheres negras sempre trabalharam (e em condições precárias). Salienta também que, enquanto as mulheres brancas se tentavam libertar do poder dos homens brancos, mulheres negras enfrentavam um lugar de subordinação perante homens e mulheres.

2 - *Raça vs Género*: Na visão da autora da página, são as duas questões de subordinação que as mulheres negras enfrentam em simultâneo.

3 - *Hiperssexualização*: No seu entender, as mulheres negras sempre sofreram de objetificação e fetichização que as despoja de humanidade, feminilidade e intelectualidade.

4- *Cabelo*: O cabelo é referenciado como um símbolo de resistência.

Os discursos veiculados nas duas páginas aqui em análise conduzem-nos à necessidade de que fala Sueli Carneiro (2020) sobre “enegrecer o feminismo”. Desde logo, trata-se de ter em conta que

as mulheres negras tiveram uma experiência histórica diferenciada que o discurso clássico sobre a opressão da mulher não tem reconhecido, assim como não tem dado conta da diferença qualitativa que o efeito da opressão sofrida teve e ainda tem na identidade feminina das mulheres negras. (Carneiro, 2020)

Como supra resenhámos, este sentimento de exclusão dos movimentos feministas já foi expresso por várias autoras, entre as quais Françoise Vergès (2023):

«Feminista» nem sempre é um termo fácil de usar. As traições do feminismo ocidental constituem um fator de repulsa, bem como o seu vivo desejo de integrar o mundo capitalista e de ter um lugar no mundo dos homens predadores, e a sua obsessão em torno da sexualidade dos homens racializados e da vitimização das mulheres racializadas. (p. 21)

Assim, a autora defende que o feminismo deve adotar uma abordagem multi-dimensional, procurando perceber a existência de ligações sem estabelecer uma hierarquização de lutas. O conceito de feminismo decolonial surge, assim, como uma forma de contribuir para “a luta que parte da humanidade há séculos trata para afirmar o seu *direito à existência*” (Vergès, 2023, p. 27).

As autoras das páginas relatam algumas situações que se encontram em justa posição com o sentimento de exclusão de “Não serei eu mulher?”.

A página @umafriicana expõe a “desumanização da mulher negra”:

a desumanização da mulher negra.

a mulher forte, que adora s*x0, que faz os filhos mulatos, não sente dor, trabalha horrores, tem de atender aos estereótipos físicos, lutadora, guerreira, e ninguém respeita de verdade. (Descrição - P37 - 2021-02-28)

Igualmente, a autora da página constata que:

Existe a “maquilhagem” e a “maquilhagem para pele negra”. Existem as “tranças” e as “tranças para negras”. Existe uma Joana Sá Pereira e existe uma Romualda Fernandes Preta.

Existe o que se lê e se vê como norma, e depois existe o que já não é normal.

É isso. O branco sempre se viu como uma pessoa.

Ponto. (Descrição - P44 - 2021-05-14)

Neste sentido, em @quotidianodeumanegra é afirmado que “Nós não somos todos iguais e eu tenho orgulho em ser uma mulher negra: não me comparem a pessoas brancas pois nenhuma delas sabe ou alguma vez vai saber o que é sofrer com o racismo” (Descrição - P7 - 2022-04-19).

Desta forma, denotámos que as publicações que se enquadram no âmbito de feminismo inclusivo não abarcam uma panóplia ampla de temáticas que seria de esperar e que fossem questionadas pelas autoras das páginas, nomeadamente sobre alguns temas mencionados nas palavras de Françoise Vergès (2023):

Partilho da ênfase dada ao Estado e adiro a um feminismo que pense em *conjunto* patriarcado, Estado e capital, justiça reprodutiva, justiça ambiental e crítica da indústria farmacêutica, direitos das/os migrantes, das/os refugiadas/os e fim do feminicídio, luta contra o Antropoceno-Capitaloceno racial e criminalização da solidariedade. (p. 41)

Ambas as páginas analisadas focam-se na exclusão das mulheres negras, aliando essencialmente esta questão à necessidade de um feminismo inclusivo.

5.2. Beleza, autoestima e amor próprio: “Preta, assume a tua beleza”

“Preta, assume a tua beleza” (P21 - 2023-05-06) é uma das frases que inicia uma descrição de uma publicação da página @quotidianodeumanegra. Nas duas páginas aqui analisadas, denotou-se uma preocupação em colocar as mulheres negras enquanto seres belos que se devem amar a elas próprias. Se, por um lado, as mulheres na sua globalidade foram definidas como o “sexo belo”, comportando severos prejuízos para a perceção que as mulheres têm delas próprias, por outro, as mulheres negras foram completamente excluídas desta conceção de beleza.

Naomi Wolf (2018), em “O Mito da Beleza”, debruçou-se sobre como a “lavagem cerebral” de padrões de belezas contribuem para discriminar e prejudicar fisicamente mulheres. No entanto, esses padrões de beleza foram definidos através de uma visão eurocêntrica. Por isso, como menciona Susan L. Bryant (2019),

As mulheres negras hoje estão sujeitas a mensagens incessantes sobre os ideais europeus de beleza através da família, dos pares, dos parceiros, dos meios de comunicação e da sociedade em geral. Se as jovens negras contrastarem com o que a sociedade considera atraente, poderão ter dificuldade em crescer para se aceitarem. (p. 81)

Figura 4

P52 (2022-01-08)



Fonte: *@umafriicana*

Como evidencia *@umafriicana*, “Quando se é preta e mulher, o conceito de beleza e feminilidade estão sempre no limbo. Quanto vale a minha existência quando não sou diferente demais, ousada demais,”black girl magic” demais?” (Descrição - P56 -2022-03-28).

A reflexão da página *@quotidianodeumanegra* vai ao encontro precisamente da questão de os padrões de beleza definidos socialmente terem excluído as mulheres negras desse âmbito:

A beleza da mulher negra sempre existiu. Mas infelizmente é muito desvalorizada.

Não preciso de ter o cabelo liso para ser bonita , não preciso de ter uns lábios e um nariz fino para ser bonita , e mais do que tudo , não preciso de ter pele clara para ser bonita. Eu gosto de mim tal e qual como eu sou, e ai de quem te diga a ti que por seres negra não és bonita. Chega de idolatrar a beleza da mulher branca. A beleza não tem cor. (Descrição - P1 - 2021-05-19)

Mensagens veiculadas sobre amor próprio foram frequentemente encontradas nas duas páginas:

Figura 5

P16 (2023-02-12)



Fonte: *@quotidianodeumanegra*

Lê-se na descrição desta publicação: “Eu gostava que a mulher negra não duvidasse de si, da sua aparência, dos seus sonhos. Porque a dúvida é o impasse que permanece no caminho da auto-realização, da auto-estima e por certo do amor próprio” (Descrição - P16 - 2023-02-12).

A partilha de relatos pessoais é também frequentemente:

Sabiam que 6 em cada 10 pessoas têm dificuldade em praticar o amor-próprio?

Eu fiz parte desse índice. O meu processo de aceitação enquanto mulher negra vem de um lugar muito doloroso. Foram muitos anos de auto-ódio e inseguranças que me impediam de ser eu. Consegui romper essas barreiras e agora encontro-me num lugar que, embora seja de autoconhecimento constante, é de muito amor. (Descrição de *@umafriicana* - P43 - 2021-04-14)

Segundo a página *@umafriicana*,

amor próprio não é forçar goela abaixo que temos que amar tudo o que somos e acabou. é sobre autoconhecimento, é sobre uma conversa sincera que todos deveríamos ter conosco próprios e com os nossos corpos. é sobre autocuidado, afinal quem ama cuida, não é? (Descrição - P31 - 2019-02-25)

5.3. Autoidentificação e falta de representação

Com uma estreita ligação à temática anterior, a exclusão dos padrões definidos pela sociedade faz emergir a demanda pela autoidentificação. Como reflete Catherine Knight Steele (2021), “a sua autoidentificação é uma decisão política, intencionalmente resistente ao tipo de alteridade que a branquitude hegemónica pratica diariamente” (p. 75).

Das publicações analisadas, com alguma frequência foi referenciada a boneca Barbie, enquanto representação de um “padrão de beleza branco inatingível para a grande maioria das pessoas - uma mulher loira magra de olhos azuis” (Descrição de *@quotidianodeumanegra* - P19 - 2023-04-07). A autora de *@umafriicana* referencia “tornei-me na barbie preta que eu nunca tive” (Descrição - P32 - 2019-07-25).

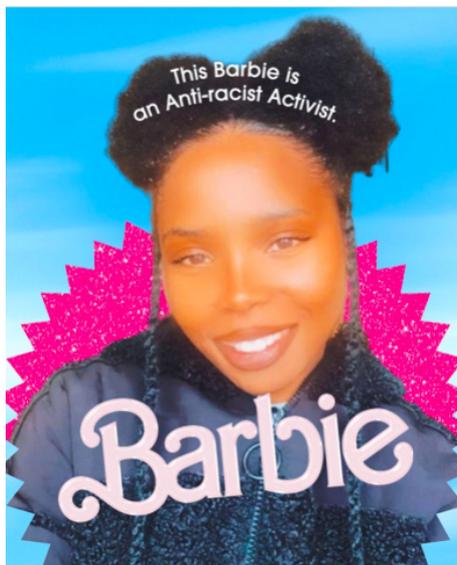
Sendo a boneca Barbie um fenómeno mundial para muitas crianças, na página *@umafriicana* foi evidenciada a importância de representação com base na inclusão e na diversidade:

eu nunca tive uma barbie preta quando era mais nova. parece uma idiotice mas são coisas tão simples e normais como a representatividade na vida de uma criança que contribuem para a construção da sua autoestima. (Descrição - P34 - 2020-05-14)

O lançamento do filme “Barbie” em 2023, realizado por Greta Gerwig, foi catalisador para dar origem uma publicação sobre o tema na página *@quotidianodeumanegra*. A autora da página sublinha que “no novo filme que irá estrear, Issa Rae, uma atriz negra que aprecio bastante fará parte do elenco! É um sim à diversidade e inclusão, pois todas as crianças poderão ver a beleza da negritude representada no entretenimento mainstream!” (Descrição - P19 - 2023-04-07).

Figura 6

P19 (2023-04-07)



Fonte: @quotidianodeumanegra

A autora de @quotidianodeumanegra também se pronunciou sobre o filme “A Pequena Sereia”, estreado em 2023 e realizado por Rob Marshall, que conta como protagonista com a atriz negra Halle Bailey: “Ainda há quem insista que a Ariel não pode ser negra. Descansem em paz 🙌” (Descrição - P23 - 2023-07-12). Neste sentido, com fortes referências à temática que anteriormente explorámos sobre beleza feminina negra, também verbalizou:

Mulheres negras durante muito tempo e ainda atualmente são vistas como sendo masculinas. A mulher negra nunca teve hipótese de se comportar como se fosse a cinderela, pois a sociedade não permite que a mulher negra seja princesa. Já para ser sereia foi o que foi. (Descrição - P25 - 2023-08-23)

Neste campo, Patricia Hill Collins (2016) elucida que “a insistência de mulheres negras autodefinirem-se, autoavaliarem-se e a necessidade de uma análise centrada na mulher negra” se deve a duas razões. A primeira é devida ao facto de que a definição e a valorização da “consciência do próprio ponto de vista autodefinido frente

a imagens que promovem uma autodefinição sob a forma de “outro” objetificado é uma forma importante de se resistir à desumanização essencial aos sistemas de dominação” (p. 105). Como indica a autora, não podendo as mulheres negras participar nas definições que foram estabelecidas socialmente e tendo-lhes sido negada a autoridade para o fazer, os modelos definidos conduzem a imagens que representam as mulheres negras como “um outro negativo” em contraposição com a imagem positiva dos homens brancos (Collins, 2016).

Já a segunda razão prende-se com a questão de a autodefinição e a autoavaliação das mulheres negras contribuir para que elas próprias rejeitem a “opressão psicológica internalizada” (Collins, 2016, p. 106). Para Collins (2016), esta opressão comporta um “potencial à autoestima de mulheres”, pelo que “aguentar os ataques frequentes de imagens controladoras requer uma força interior considerável” (p. 106).

5.4. Cabelo: uma forma de resistência

Na evidência tecida por bell hooks (2014), “aos olhos de muita gente branca e outras não negras, o black parece palha de aço ou um casco. As respostas aos estilos de penteado naturais usados por mulheres negras revelam comumente como o nosso cabelo é percebido na cultura branca: não só como feio, como também atemorizante”. Contudo, o cabelo para as mulheres negras comporta uma importante carga axiológica enquanto um símbolo de resistência, como é referido na página *@umafriicana*:

A aceitação do cabelo afro é um movimento necessário. Eu tenho uma longa e intensa história de relação com o meu, e sei que muitas outras manas também. Mas o cabelo afro é uma parte de mim, não sou eu que faço parte dele! E a minha africanidade não pode ser definida pela forma como eu uso o meu cabelo. Isso não existe, e nem eu permito que façam isso comigo. (Descrição - P38 - 2021-03-07)

Voltando à temática da beleza feminina, bell hooks (2014) denota que “juntos racismo e sexismo nos recalcam diariamente pelos meios de comunicação. Todos os tipos de publicidade e cenas cotidianas nos aferem a condição de que não seremos bonitas e atraentes se não mudarmos a nós mesmas, especialmente o nosso cabelo”.

Sobre essa pressão, a página *@umafriicana* partilhou uma experiência pessoal vivenciada no local de trabalho:

Vamos falar sobre este tipo de assédio e discriminação no emprego? Eu Sandra, já tive de deixar um emprego por causa das minhas tranças. Sim, disseram na minha cara que estava a manchar a imagem da empresa por usar tranças. Caí fora. Mas não deveria ser assim. (Descrição - P35 - 2020-06-13)

Por outro lado, foi também sublinha o descontentamento que sentem quando são feitos comentários alusivos ao seu cabelo:

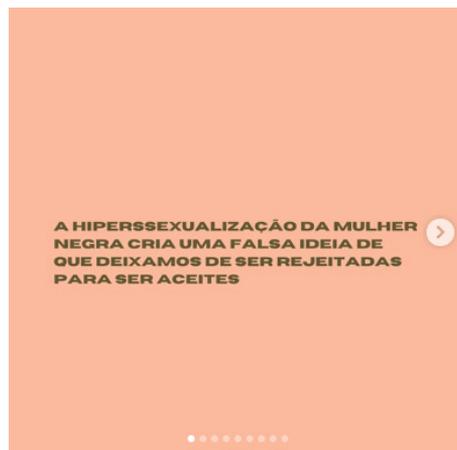
Expressar a tua opinião sobre o cabelo da mulher negra sem ninguém te perguntar rigorosamente nada, não só é uma invasão do espaço do outro como é desrespeitoso e racista. Ninguém vos pediu opinião, já muito se disse sobre os nossos cabelos nos últimos 500 anos. (Descrição de @quotidianodeumanegra - P17 - 2023-03-28)

5.5. *Objetificação sexual*

Para Patricia Hill Collins (2016), “negar à mulher negra agência enquanto sujeito e tratá-la como o “outro” objetificado representa ainda uma singular dimensão do poder que constructos de oposição dicotômicos salvaguardam para a manutenção do sistema de dominação” (p. 109). Esta objetificação das mulheres negras tem reflexos em termos sexuais, contribuindo para a sua hipersexualização:

Figura 7

P46 (2021-06-08)



Fonte: @umaficana

Nas palavras da autora de *@quotidianodeumanegra*:

Mulher negra, sim. Objeto sexual, não.

Cansada de ser assediada e maltratada de cada vez que saio de casa. Que estas lágrimas se transformem em força, para exterminar o mal que me fazem diariamente. (Descrição - P27 - 2023-09-30)

6. CONCLUSÃO

Como primeiro ponto a assinalar, não poderíamos deixar de referir que, como nos dá conta o artigo de Cristina Roldão (2019), no jornal *Público*, “Feminismo negro em Portugal: falta contar-nos”, em Portugal, os movimentos feministas negros e as pessoas que durante séculos travaram as lutas nacionais nas reivindicações pela igualdade de género e de raça permanecem na invisibilidade:

falta tecer a genealogia do feminismo negro em Portugal e suas articulações com outros movimentos, conta a história das mulheres negras portuguesas enquanto sujeitos políticos e de conhecimentos, aquilo que, no fundo, bell hooks faz, para a realidade dos EUA, em Não serei eu mulher? e que tem sido uma das traves-mestras do feminismo negro um pouco por todo o mundo.

Urge “enegrecer”, como diz Sueli Carneiro (2020), o contexto histórico e social dos movimentos feministas no panorama nacional. Dessa penumbra de invisibilidade, os pensamentos negros feministas das ativistas digitais têm vindo a afirmar o seu “*direito à existência*” (Vergès, 2023, p. 27).

Na reflexão de Catherine Knight Steele (2021), “o feminismo negro digital sugere que sintonizemos o nosso olhar com as mulheres negras porque elas potencialmente fornecem o local de investigação mais robusto como académicas digitais interessadas nas capacidades e restrições da comunicação digital” (p. 15). Não podemos deixar de considerar que no âmbito da investigação científica, em Portugal, ainda existe um longo caminho por desbravar, no que concerne aos movimentos feministas negros.

Neste estudo, procurando compreender as principais reivindicações do feminismo negro digital em Portugal, enquanto questão de investigação a que nos propuse-

mos, foram analisados os discursos textuais presentes em descrições e imagens de 57 publicações das páginas de Instagram @quotidianodeumanegra de Mafalda Fernandes e @umafriicana de Sandra Baldé. Os resultados mostraram que se destacaram cinco temas críticos: *Necessidade de um feminismo inclusivo*; *Beleza, autoestima e amor próprio*; *Autoidentificação e falta de representação*; *Cabelo*; e *Objetificação sexual*.

Para Catherine Knight Steele (2021), “o feminismo negro é o meio para derrubar as forças opressivas da sociedade que prejudicam a todos, não apenas às mulheres negras” (p. 4). Neste sentido, as autoras das páginas analisadas reclamam a necessidade dos movimentos feministas primarem pela inclusão e pela diversidade, não perpetuando os mecanismos de exclusão que as mulheres negras enfrentam e enfrentaram diariamente ao longo da história da humanidade.

Além disso, os padrões eurocêtricos de beleza excluíram as mulheres negras dessa equação. As duas páginas, aqui em análise, procuram reivindicar a beleza das mulheres negras, esforçando-se através dos seus conteúdos fomentar sentimentos de autoestima e amor próprio. Como anteriormente sublinhámos, no binómio que estabelece a imagem dos homens brancos como positiva e a imagem das mulheres negras como negativa, enquanto sendo o “Outro”, às mulheres negras foi-lhes negada a capacidade e a autoridade de poderem desafiar esses modelos (Collins, 2016).

Neste sentido, as ativistas digitais em análise procuram também demarcar-se das imagens que erroneamente lhes são associadas, fazendo uso das suas redes sociais para se autoidentificarem e se representarem, alertando, através das suas experiências pessoais, para os efeitos nefastos que a falta de representação pode comportar para as mulheres negras.

Manifestaram-se, ainda, neste estudo mais duas temáticas que constituem duas das múltiplas formas de discriminação que as mulheres negras vivenciam: o cabelo e a objetificação sexual. Por um lado, as páginas analisadas procuram denotar a beleza dos seus cabelos, enquanto um símbolo de resistência das mulheres negras, acautelando para comportamentos discriminatórios neste âmbito. Por outro lado, a objetificação sexual que estas duas mulheres experienciam, enquanto mulheres negras, foi mencionada enquanto uma fonte de revolta, contribuindo para as desprover de humanidade, feminilidade e intelectualidade.

O pensamento feminista negro atual no meio digital em Portugal faz emergir os “usos da raiva” que experienciam enquanto mulheres negras, canalizando essa raiva como resposta para fazer frente ao racismo que vivenciam no seu dia-a-dia. Como escreveu a autora da página @umafriicana, “Mulher preta é forte porque não tem

muita escolha. É subestimada, enxovalhada, ridicularizada, explorada, violentada. É que ser forte, guerreira e resiliente não é uma meta, é o resultado de várias violências” (Descrição - P55 - 2022-03-26).

Por fim, não podemos deixar de referir que existe, ainda, um longo percurso a trilhar no que concerne à investigação em torno desta temática. Numa rede social como o Instagram, ficou por explorar neste artigo uma análise semiótica bem como uma análise aos hashtags contidos nas publicações analisadas. Neste sentido, com esta investigação, pretendemos abrir caminho para que novas questões possam não só ser abordadas, como também aprofundadas no futuro sobre este tema.

REFERÊNCIAS

- Alexander, K. L. (2021). Feminism: The Fourth Wave. *National Women’s History Museum*. <https://www.womenshistory.org/exhibits/feminism-fourth-wave>
- Arendt, H. (1998). *The Human Condition* (2.^a Edição). The University of Chicago Press.
- Arruzza, C., Bhattacharya, T. & Fraser, N. (2019). *Feminismo para os 99%*. Objectiva.
- BlackPast, B. (2012, 12 de agosto). (1981). Audre Lorde, “The Uses of Anger: Women Responding to Racism”. *BlackPast.org*. <https://www.blackpast.org/african-american-history/speeches-african-american-history/1981-audre-lorde-uses-anger-women-responding-racism/>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryant, S. L. (2019). The Beauty Ideal: The Effects of European Standards of Beauty on Black Women. *Columbia Social Work Review*, 11(1), 80–91. <https://doi.org/10.7916/cswr.v11i1.1933>
- Carneiro, S. (2020). Enegrecer o Feminismo: A Situação da Mulher Negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. *NEABI*. <https://www.patriciamagno.com.br/wp-content/uploads/2021/04/CARNEIRO-2013-Enegrecer-o-feminismo.pdf>
- Cerqueira, C., Ribeiro, L. T. & Cabecinhas, R. (2009). Mulheres & Blogosfera: Con-

- tributo para o Estado da Presença Feminina na «Rede». *Ex Aequo*, 19, 111-128. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10033>
- Collins, P. H. (2016). Aprendendo com a outsider within: a significação sociológica do pensamento feminista negro. *Revista Sociedade e Estado*, 31 (1), p. 99-127. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922016000100006>
- Collins, P. H. (2019). *Intersectionality as critical social theory*. Duke University Press.
- Crenshaw, K. (1991). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine. *Feminist Theory and Antiracist Politics*, 1 (8) , 1 2 4 1 - 1 2 9 9 . <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>
- Crenshaw, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Estudos Feministas*, 10, 171-188. <https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/?format=pdf&lang=pt>
- Crenshaw, K. (2015, 24 de setembro). Why intersectionality can't wait. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/news/in-theory/wp/2015/09/24/why-intersectionality-cant-wait/>
- Davis, A. (2020). *A Liberdade é uma Luta Constante - Ferguson, a Palestina e as Bases de um Movimento*. Antígona Editores Refractários.
- Fraser, N. (1990). Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy. *Social Text*, 25/26, 56-80. <https://doi.org/10.2307/466240>
- Habermas, J. (2012). *A Transformação Estrutural da Esfera Pública*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Haraqay, D. (2016). *A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist-. Feminism in the Late Twentieth Century*. University of Minnesota Press.
- hooks, b. (2014). Alisando o Nosso Cabelo. *Portal Geledés*. <https://www.geledes.org.br/alisando-o-nosso-cabelo-por-bell-hooks/>
- hooks, b. (2018). *Não Serei Eu Mulher? As Mulheres Negras e o Feminismo*. Orfeu Negro.

- Kuo, R. (2018). Racial justice activist hashtags: Counterpublics and discourse circulation. *New Media & Society*, 20(2), 495–514. <https://doi.org/10.1177/1461444816663485>
- Lawless, B. & Chen, Y. (2019). Developing a Method of Critical Thematic Analysis for Qualitative Communication Inquiry. *Howard Journal of Communications*, 30(1), 92-106. <https://doi.org/10.1080/10646175.2018.1439423>
- Lorde, A. (1984). *Sister Outsider: Essays and Speeches*. Triangle Classics.
- Lorde, A. (2013). Mulheres negras: As ferramentas do mestre nunca irão desmantelar a casa do mestre. *Portal Geledés*. <https://www.geledes.org.br/mulheres-negras-as-ferramentas-do-mestre-nunca-irao-desmantelar-a-casa-do-mestre/>
- Munro, E. (2013). Feminism: A Fourth Wave?. *Political Insight*, 4 (2), 22-25. <https://doi.org/10.1111/2041-9066.12>
- Peterson-salahuddin, C. (2022). Posting Back: Exploring Platformed Black Feminist Communities on Twitter and Instagram. *Social Media + Society*, 8 (1). <https://doi.org/10.1177/20563051211069051>
- Reses, G. & Mendes, I. (2021). Uma visão prática da Análise Temática: Exemplos na investigação em Multimédia em Educação. In: A. P. Costa; A. Mota & P. Sá (Coords.), *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação análise de dados* (pp. 13-28). https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30773/1/Metodologias%20investigacao_Vol3_Digital.pdf
- Roldão, C. (2019, 18 de janeiro). Feminismo negro em Portugal: falta contar-nos. *Público*. <https://www.publico.pt/2019/01/18/culturaipilon/noticia/feminismo-negro-portugal-faltacontarnos-1857501>
- Steele, C. K. (2021). *Digital Black Feminism*. New York University Press.
- Vergès, F. (2023). *Um Feminismo Decolonial*. Orfeu Negro.
- Wolf, N. (2018). *O Mito da Beleza: Como as imagem de beleza são usadas contra as mulheres* (1.ª Edição). Rosa dos Tempos.

Anexo: Lista de publicações analisadas

Designação	Data	Página	Link
P1	2021-05-19	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CPEmirHNBm/
P2	2021-06-24	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CQgwtU0HMSk/
P3	2021-07-26	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CRzekASsoBd/?img_index=1
P4	2021-09-16	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CT4SJ3rIjk5/
P5	2022-01-20	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CY9unV-MnHu/
P6	2022-03-08	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Ca2M68ksw1s/
P7	2022-04-19	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cci_7ICsshC/
P8	2022-04-28	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cc6EjRrMjS0/
P9	2022-07-22	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CgU9eqRsreD/
P10	2022-07-31	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cgrps1UMeB5/
P11	2022-09-12	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CialzUhs0v4/
P12	2022-10-06	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CjYae4mMpFa/
P13	2022-12-02	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/ClqrjQZM0tB/
P14	2023-01-17	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CniAlaHszP4/
P15	2023-01-27	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cn7hDK3sV7Z/
P16	2023-02-12	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cok59aus0uJ/
P17	2023-03-28	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CqWGGmQoe5O/
P18	2023-04-05	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CqqDQpIMUDb/
P19	2023-04-07	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cqu5trks6mG/
P20	2023-04-13	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cq_S1kysF2p/?img_index=7
P21	2023-05-06	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cr5g7clsFY-/
P22	2023-05-25	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CsrTk57sSbA/
P23	2023-07-12	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CukMYmGMMyXw/
P24	2023-07-31	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CvX9bItMdqr/
P25	2023-08-23	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/CwTY1bUMOJZ/
P26	2023-09-02	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cws1-GTsZyM/
P27	2023-09-30	<i>quotidianodeumanegra</i>	https://www.instagram.com/p/Cx0-5jXM6C2/
P28	2016-09-14	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/BKUQs9CA7Fr/
P29	2017-12-22	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/BdBevg_BuG-/
P30	2018-02-12	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/BfHPeHRhUEp/
P31	2019-02-25	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/BuUndsqBCJs/

**Feminismo Negro no Meio Digital em Portugal: Análise dos Perfis de Instagram
@quotidianodeumanegra e @umafriicana**

P32	2019-07-25	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/B0Wq4n8jLVq/
P33	2020-05-07	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/B_51jG3Dznc/
P34	2020-05-14	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CALy4oujngF/
P35	2020-06-13	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CBZIs2oDhkG/
P36	2020-10-14	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CGVSWOsj_jC/
P37	2021-02-28	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CL2feQBD4cy/
P38	2021-03-07	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CMIfXEjfrW/
P39	2021-03-09	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CMLWPFMjhox/
P40	2021-03-12	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CMVbirmDMsM/
P41	2021-03-30	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CNDmWE6jrbe/
P42	2021-04-02	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CNLQs9CDd_K/
P43	2021-04-14	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CNqEa1FDkCM/
P44	2021-05-14	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CO3b-orj4c4/
P45	2021-04-20	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CN5hLewDDnM/
P46	2021-06-08	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CP3Cj8rjVaH/
P47	2021-06-24	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CQgE5Wsj14a/
P48	2021-07-12	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CRN38n3Dtw5/
P49	2021-08-25	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CTA1xdYjnm2/
P50	2021-09-29	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CUa2FfRjrQM/
P51	2021-11-06	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CV85d1BDjHV/
P52	2022-01-08	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CYfFifiDjCh/
P53	2022-01-30	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CZXueCAjrQy/
P54	2022-02-13	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CZ6RZDmgfW2/
P55	2022-03-26	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CblZ1JZDsCO/
P56	2022-03-28	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CbqhScND42E/
P57	2022-06-28	<i>umafriicana</i>	https://www.instagram.com/p/CfXUQxLD5GL/

FICHA TÉCNICA

Diretor: **Vasco Almeida**

Conselho de Redação/Associated Editors: **Fernanda Daniel, Henrique Vicente, Inês Amaral, Maria João Barata**

Conselho Editorial/Editorial Board:

Ana Albuquerque Queiroz, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

Ana Maria Botelho Teixeira, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade de Coimbra

Ana Maria Loffredo, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo

Arley Andriolo, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Carlos Flores Jacques, School of Humanities and Social Sciences, Al Ahkawayn University Ifrane, Marrocos

Fernanda Rodrigues, Faculdade de Ciências Sociais, Mestrado em Serviço Social, Universidade Católica Portuguesa, Braga

Francisco Esteves, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISCTE-IUL - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa

Isabel Maria Farias Fernandes de Oliveira, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Departamento de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal RN

Isabel Soares, Departamento de Psicologia Aplicada, Universidade do Minho, Braga

José A. Bragança de Miranda, Departamento de Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa

José Carlos Zanelli, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC

José Esteves Pereira, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa

José Marques Guimarães, CEPESE – Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade, Porto

José Paulo Netto, Escola de Serviço Social da UFRJ, Rio de Janeiro

José Pedro Leitão Ferreira, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade de Coimbra

José Pinheiro Neves, Departamento de Sociologia ICS, Universidade do Minho

José Pinto Gouveia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra

Jorge Trindade, Instituto de Psicologia, Porto Alegre

Lúcia Barroco, Programa de Estudos Pós-Graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Leny Sato, Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de São Paulo

Manuel Morgado Rezende, Programa de Graduação em Psicologia da Saúde, Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP

Maria Carmelita Yasbek, Programa de Estudos Pós-Graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Maria José Aguilar Idáñez, Departamento de Derecho de Trabajo y Trabajo Social, Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca

Maria Nunes Dinis, Division of Social Work, California State University, Sacramento, USA

Mathilde Neder, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica, Núcleo de Psicologia Hospitalar e Psicossomática, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Paula Cristina Tavares, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade de Coimbra

Paulo Coelho de Araújo, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade de Coimbra

Paulo César Sandler, Sociedade Brasileira de Psicanálise

Pedro Nobre, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto

Yara Frizzera Santos, Escola de Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica Belo Horizonte MG

Editor e Proprietário:

Instituto Superior Miguel Torga

NIPC 900201835

Sede de Redação:

Largo da Cruz de Celas n.º 1

3000-132 Coimbra

Design, Paginação e Web:

Paulo Pratas

ISSN: 2184-3929

CAPA: Imagem de fundo, a partir do quadro de Paul Klee, *Der Paukenspieler* (O Tocador de Tambor), 1940.