

61.6%: 99.19

104.19

# Elementos de Administração 2

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **2**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 2 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-175-6

DOI 10.22533/at.ed.756191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

# SUMÁRIO

## PARTE I - LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

### CAPÍTULO 1 ..... 1

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SI

*Mônica Mancini*

*Edmir Parada Vasques Prado*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913031**

### CAPÍTULO 2 ..... 19

A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE METAL MECÂNICAS DA SERRA GAÚCHA

*Miguel Tadeu dos Santos Souza*

*João Pinheiro de Barros Neto*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913032**

### CAPÍTULO 3 ..... 37

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE PEDERNEIRAS

*Matheus Gimenes*

*Débora Scardine da Silva Pistori*

*Elisabete Aparecida Zambelo*

*Erica Morandi Paveloski*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913033**

### CAPÍTULO 4 ..... 56

DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DA GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

*Marina Leite Vieira Lima*

*Tânia Moura Benevides*

*Regina Maria Cunha Leite*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913034**

## PARTE II - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E CARREIRA

### CAPÍTULO 5 ..... 72

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS ESSÊNCIAIS E CONTEMPORÂNEOS

*Jean Marc Nacife*

*Nelson Colossi*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913035**

### CAPÍTULO 6 ..... 83

RELAÇÕES ENTRE RESISTÊNCIA A MUDANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

*Michelle Fonseca Coelho*

*Michel Ângelo Fonseca Coelho*

*Ana Patrícia Fonseca Coelho Galvão*

*Jacqueline da Silva Lima*

*Jocelma Matos da Silva*

*José Emmanoell Ferreira*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 92**

PRECISAMOS FALAR SOBRE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DOS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO DCH-I/UNEB

*Lorena dos Santos Pattas*

*Tânia Moura Benevides*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913037**

**PARTE III - DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

**CAPÍTULO 8 ..... 109**

DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES E O HOMOSSEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

*Bruno Luís de Oliveira Martins*

*Márcia Vaclavik*

*Elaine Di Diego Antunes*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 125**

HOMOSSEXUALIDADE E ATUAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

*Wellerson Andrade de Oliveira*

*Reginaldo Adriano de Souza*

*Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura*

*José Carlos de Souza*

*Lilian Beatriz Ferreira Longo*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913039**

**PARTE IV – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

**CAPÍTULO 10 ..... 144**

FATORES DE MOTIVAÇÃO DO CONSUMO POR STATUS DE BENS DE LUXO POR JOVENS BRASILEIROS

*Neidy Aparecida Christo Pereira -*

*Jocelino Antonio Demuner*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130310**

**CAPÍTULO 11 ..... 160**

FATORES QUE PERMEIAM A COMPRA DE PRODUTOS TECNOLÓGICAMENTE CONVERGENTES

*Mateus Lima Vieira*

*Gabriela Tavares do Santos*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 177**

MARCAS PRÓPRIAS E VAREJO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO ACERCA DE ESTUDOS EMPÍRICOS

*Rafael Araújo Sousa Farias*

*José Aurenir Souza dos Santos*

*Marcelo Henrique Espíndola Sandes*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130312**

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>198</b>
PREVENIR OU REMEDIAR? MARKETING SOCIAL E O CONSUMO DE ALIMENTOS ULTRAPROCESSADOS	
<i>Breno de Paula Andrade Cruz</i>	
<i>Steven Dutt Ross</i>	
<i>Nathália Cândido da Silva</i>	
<i>Denis Renato de Oliveira</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130313</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>219</b>
EFETIVIDADE DA RECLAMAÇÃO REALIZADA PELO CONSUMIDOR BRASILEIRO EM SERVIÇOS FINANCEIROS E VAREJO	
<i>Wanessa Oliveira Alves</i>	
<i>Fernando De Rosa</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130314</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>238</b>
A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA, DOS AMIGOS E DAS MÍDIAS DE MASSA NA CONTINUIDADE DE USO DO FACEBOOK	
<i>Ademir Macedo Nascimento</i>	
<i>Maria Conceição Melo Silva Luft</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130315</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>254</b>

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SI

**Mônica Mancini, PhD, PMP**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo – SP

**Edmir Parada Vasques Prado, PhD**

Universidade de São Paulo

São Paulo – SP

**RESUMO:** A liderança é uma das principais causas do sucesso dos projetos de sistemas de informação (SI). Identificar como as empresas organizam seus processos e sua estrutura organizacional permite entender melhor o sucesso obtido na realização de projetos. Entretanto, a relação entre estrutura organizacional (EO) da empresa e o estilo de liderança em projetos é um tema pouco explorado na literatura. Assim sendo, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre a EO e estilo de liderança em projetos de SI. Esse objetivo foi alcançado por meio de três objetivos específicos: (1) identificar na literatura as características da EO; (2) identificar na literatura os estilos de liderança; e (3) analisar a relação entre estilos de liderança nos projetos de SI. A pesquisa se caracteriza por ser um estudo descritivo, quantitativo e transversal. A análise é o estilo de liderança no gerenciamento de projetos e organizações nas quais atuam os profissionais de SI. Optou-se por uma amostra não probabilística, com amostragem por

conveniência com 256 profissionais. Os dados coletados são do tipo primário e foram coletados por meio de questionário no segundo semestre de 2016. Os resultados apontaram que os estilos de liderança direcionados para pessoas estão associadas as estruturas projetizadas e a PMO de maior maturidade. Pode-se inferir que a existência de PMO em uma estrutura projetizada promoveu um estilo de liderança mais eficaz. Esse benefício não tem sido relatado pelas publicações da literatura sobre o tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** estrutura organizacional, estilo de liderança, gerenciamento de projetos, sistemas de informação.

**ABSTRACT:** Leadership is one of the main causes of the success of Information Systems (IS) projects. Identify how companies organize their processes and their organizational structure allows to better understand the success obtained in carrying out projects. However, the relationship between the organizational structure (OS) of the company and the style of leadership in projects is a subject rarely explored in the literature. Therefore, the objective of this research is to analyze the relationship between OS and leadership style in IS projects. This objective was achieved through three specific objectives: (1) to identify the characteristics of OS in the literature; (2) identify leadership styles

in the literature; and (3) to analyze the relationship between OS and leadership styles in IS projects. The research is characterized by being a descriptive, quantitative and transversal study. The analysis is the leadership style in the management of projects and organizations in which IS professionals work. We opted for a non-probabilistic sample, with convenience sampling with 256 professionals. The data collected are of the primary type and were collected by means of a questionnaire in the second half of 2016. The results pointed out that the leadership styles directed to people are associated with projected structures and the PMO of greater maturity. It can be inferred that the existence of PMO in a projected structure promoted a more effective leadership style. This benefit has not been reported by literature publications on the subject.

**KEYWORDS:** organizational structure, leadership style, project management, information systems.

## 1 | INTRODUÇÃO

A liderança possui importância significativa dentro do contexto atual das organizações. Ela é uma das principais causas do sucesso dos projetos de sistemas de informação (SI). Como consequência, o gerente de projetos deve ser um líder, ou seja, deve fazer com que os membros da equipe façam o trabalho que precisa ser feito. Por essa razão, a capacidade de liderança deve ser desenvolvida e conquistada frente a equipe e ao longo do ciclo de vida do projeto. Além disso, os membros da equipe de projeto precisam ter suas atividades coordenadas a fim de que os objetivos do projeto sejam alcançados.

Uma das principais habilidades de um líder reside no seu estilo de liderança. Existem diversos estilos de liderança e cada um deles se mostra vantajoso em determinada situação. Um estilo de liderança eficaz tem que se ajustar ao contexto do projeto. Além disso, posturas e atitudes negativas do líder podem prejudicar o andamento do projeto. Por outro lado, identificar como as empresas organizam seus processos e atividades, bem como o tipo de estrutura organizacional adotada, permite entender melhor o sucesso obtido na realização de projetos. A literatura tem explorado amplamente o tema de estruturas organizacionais e gerenciamento de projetos. Há trabalhos que tratam das práticas de gerenciamento de projetos e a adequação da estrutura (Rabechini Jr. *et al*, 2011), trabalhos que tratam da estrutura organizacional de projetos e a estratégia da organização (Patah; Carvalho, 2009) e trabalhos que tratam da estrutura organizacional e de controle no gerenciamento de múltiplos projetos (Merwe, 1997), entre outros. Entretanto, a relação entre a estrutura organizacional da empresa e o estilo de liderança em projetos é um tema pouco explorado na literatura de gerenciamento de projetos, em especial em organizações brasileiras.

Dentro desse contexto esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual a relação entre a estrutura organizacional e estilo de liderança no gerenciamento de projetos de SI?** Para responder a essa pergunta de pesquisa,

foi definido como objetivo geral da pesquisa analisar a relação entre a estrutura organizacional da empresa e o estilo de liderança em projetos de SI. Esse objetivo geral foi alcançado por meio de três objetivos específicos: (1) identificar na literatura as características da estrutura organizacional e do escritório de projetos; (2) identificar na literatura os estilos de liderança no gerenciamento de projetos; e (3) analisar a relação entre a estrutura organizacional e os estilos de liderança no gerenciamento de projetos de SI.

No que se refere à estrutura do artigo, a seção 2 sumariza a fundamentação teórica sobre características organizacionais e o estilo de liderança. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. A seção 4 mostra a análise dos resultados. E, por último, a seção 5 encerra o artigo com as conclusões.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação foi elaborada a partir de uma revisão bibliográfica e é composta por dois tópicos. O primeiro trata das características organizacionais das empresas, representada pela estrutura organizacional e pelo escritório de projetos. O segundo tópico trata do estilo de liderança no gerenciamento de projetos.

### 2.1 Características Organizacionais

#### 2.1.1 Estrutura Organizacional

Chandler (1962) foi o autor que propôs originalmente a relação entre estratégia e estrutura. Para ele, a estrutura organizacional é um meio para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, que se originam da estratégia organizacional. A estratégia organizacional, por sua vez, muda conforme o ambiente de negócio. Além disso, as organizações passam atualmente por constantes transformações em seu ambiente, dando origem a novos paradigmas organizacionais (Di Serio; Vasconcellos, 2009). Face a essas mudanças, as organizações precisam se adequar constantemente a essa nova realidade, o que implica em adequar constantemente sua estrutura organizacional. Por outro lado, muitos autores têm reconhecido que as estruturas organizacionais tradicionais, rígidas, hierarquizadas e centralizadas, não têm atendido aos objetivos empresariais (Zheng *et al.*, 2010). Como consequência, novas estruturas organizacionais têm sido propostas para aumentar a competitividade e permitir a sobrevivência das organizações (Fleury; Fleury, 2005).

Segundo Kerzner (2011) e o Guia PMBOK (PMI, 2013), o poder do gerente de projetos está vinculado à estrutura organizacional adotada por cada empresa, que pode ser dividida em três tipos:

(1) **Funcional.** Nesta estrutura a organização é agrupada por área de especialização em diferentes áreas funcionais, como contabilidade, tecnologia,

marketing, entre outras. Todos os projetos devem ocorrer por meio dos departamentos funcionais e se beneficiar da mais avançada tecnologia, o que torna essa estrutura organizacional aderente à produção em massa. Além disso, os projetos ocorrem em um único departamento, e cada um deles mantém uma forte concentração de especialidades técnicas. Os membros da equipe fazem o trabalho do projeto e o trabalho rotineiro do departamento. Cada indivíduo se reporta a um gerente funcional, e o poder do gerente de projetos é pouco ou nenhum. Apesar das várias vantagens desta estrutura organizacional, a maior parte das suas desvantagens está relacionada à ausência de uma autoridade central, ou de um indivíduo responsável pelo projeto como um todo.

(2) **Projetizada.** Nesta estrutura a equipe do projeto é subordinada a um gerente de projetos, os membros da equipe só fazem atividades do projeto, e quando o mesmo termina os membros da equipe precisam ser alocados em novos projetos, pois a estrutura do projeto é temporária. O gerente de projetos designa trabalhos, conduz as avaliações de desempenho, e possui maior autoridade. Como consequência, os canais de comunicações são sólidos e rápidos. A maior desvantagem desta estrutura organizacional é o custo, pois não há como compartilhar um recurso com outro projeto. Outra desvantagem é a ansiedade dos colaboradores ao final do projeto, pois eles não têm uma área na organização para retornar após o encerramento do projeto.

(3) **Matricial.** A estrutura matricial é a combinação da estrutura funcional com a projetizada. A equipe do projeto responde a dois chefes: ao gerente de projetos e ao gerente funcional. Neste tipo de estrutura, o gerenciamento de projetos é uma divisão colaborativa entre o gerente de projetos e o gerente funcional. O gerente de projetos tem *status* organizacional e autoridade para gerir o projeto, e a responsabilidade de contratação é do gerente funcional. As avaliações de desempenho são da responsabilidade também do gerente funcional, após discussões com o gerente de projeto. Esta estrutura pode ser classificada em três tipos: matriz fraca, na qual o gerente funcional tem mais autoridade; matriz forte, na qual o gerente de projetos tem mais autoridade; e a matriz balanceada na qual ambos têm a mesma autoridade.

### 2.1.2 *Escritório de Gerenciamento de Projetos*

Muitas vezes, as estratégias não são colocadas em prática por não serem compartilhadas com a equipe operacional ou por não terem processos adequados para executá-las (Kerzner, 2011). Por essa razão, surge a necessidade de implantar um Escritório de Gerenciamento de Projetos (*PMO - Project Management Office*). O PMO é o órgão que decide, por meio de um processo de seleção de projetos, quais projetos serão priorizados a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização. Da mesma forma, o PMI (2013) define PMO como uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

Verzuh (1999) ressalta a importância de se criar um PMO. Esse autor sugere um processo contínuo pelo qual um PMO passa até alcançar o estágio mais alto de maturidade em projetos. Essa classificação, que está apresentada na Figura 1 e descrita a seguir, também foi adotada por outros autores (Carvalho; Rabechini, 2010; Dinsmore, 1999; Kerzner, 2011).

Itens	Centro de Excelência	Escritório de Apoio	Escritório de Projetos	Escritório de Programas	Escritório Executivo
Metodologia	R	R	R	R	R
Treinamento	L	L	L	L	L
Apoio e <i>mentoring</i>	L	R	R	R	R
Controle de prazos	N	N	R	R	R
Sistemas de informações gerenciais	N	N	R	R	R
Controle financeiro	N	N	L	L	R
Gestão de benefícios	N	N	N	R	R

Figura 1. Tipologia dos PMOs

Legenda: R = responsável; L = atuação limitada; N = não executa

Fonte: adaptado de Barcaui (2012, p 83)

(1) **Centro de Excelência.** É criado no setor que o patrocina, tem menor autoridade e adota as melhores práticas de gerenciamento de projetos na organização. Os serviços prestados por este tipo de PMO são: (a) compilar as boas práticas de gerenciamento de projetos; (b) elaborar e disseminar procedimentos internos para o gerenciamento de projetos; (c) apoiar as equipes de projetos na adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos; e (d) promover a capacitação do pessoal, utilizando recursos internos ou contratando treinamento externo.

(2) **Escritório de Apoio a Projetos.** Este tipo de PMO atende à necessidade da empresa de conduzir projetos, mesmo que a empresa ainda não tenha uma cultura de projetos. O PMO realiza tarefas de planejamento e documentação de projetos, cujas atividades seriam conduzidas em diversos setores da organização, ou ainda, terceirizadas. Os serviços prestados por este tipo de PMO são: (a) adotar as boas práticas em gerenciamento de projetos em sua operação e implantá-las em processos formais; e (b) desenvolver e acompanhar os cronogramas detalhados e a gestão financeira, integrando os dados dos projetos aos sistemas corporativos da empresa.

(3) **Escritório de Projetos.** Este tipo de PMO atende a empresas que valorizam as competências para gerenciamento de projetos, e que visam criar uma área específica na sua estrutura organizacional. Neste tipo de estrutura, os gerentes de projeto se reportam ao PMO e não aos diferentes tipos de setores da organização. O PMO é responsável pelo resultado obtido no projeto, e os serviços prestados por ele são: (a) apoiar e coordenar os gerentes de projetos, mesmo atuando em tempo parcial; e (b) acompanhar o desempenho físico-financeiro dos projetos de forma integrada, mesmo quando não são responsáveis pela gestão financeira.

(4) **Escritório de Programa.** Este tipo de PMO não possui responsabilidade sobre a condução de cada projeto, porém seu papel é implementar uma gestão integrada de benefícios, requisitos e riscos. O escritório de programa supervisiona os projetos, participa da governança corporativa e pode coexistir com diversos tipos de PMOs. Os serviços prestados por este tipo de PMO são: (a) promover a seleção, iniciação, monitoração e o alinhamento dos projetos sob sua responsabilidade; e (b) gerenciar os requisitos e riscos de forma integrada e se preocupar com a geração de benefícios dos projetos para a organização.

(5) **Escritório Executivo de Projetos.** Este tipo de PMO possui total responsabilidade pelos resultados dos projetos e tem autoridade sobre os recursos e tomada de decisão. Este PMO pertence ao nível estratégico da organização e pode conduzir um ou todos os portfólios de projetos de uma organização. Os serviços prestados por este tipo de PMO são: (a) responsável pela condução dos projetos, podendo adotar um modelo de organização projetizada ou funcional; e (b) responsável pelos portfólios de projetos da organização.

Esta não é a única forma de classificação dos PMOs. Nas últimas décadas (2000 e 2010), diferentes autores propuseram modelos para classificar os principais serviços oferecidos por um PMO. Monteiro, Santos e Varajão (2016) apresentaram 12 diferentes modelos de classificação dos PMOs.

## 2.2 Liderança e o Gerenciamento de Projetos

Liderança é um tema que faz parte dos estudos de comportamento organizacional. Ela envolve o estudo do comportamento de indivíduos e grupos no contexto organizacional (Siqueira, 2002). Há vários conceitos de liderança na literatura. House e Podsakoff (1994) analisaram várias definições de liderança e sugeriram que ela é um processo de influência na qual os líderes, por meio de suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Os conceitos entre líder e liderança são distintos. O líder é o indivíduo e a liderança é a atividade que o líder executa. Cabe destacar ainda que dispor de um líder não significa ter uma liderança eficaz (Kirkpatrick; Locke, 1991). Dois aspectos importantes sobre a liderança são os estilos e a sua eficácia. Esses dois aspectos podem ser analisados em três níveis: micro organizacional – indivíduos, meso organizacional – equipes e grupos de trabalho, e macro organizacional – organização, de acordo com Siqueira (2002).

### 2.2.1 Estilo de Liderança

Blake *et al.* (1964) realizaram uma pesquisa para determinar o estilo de liderança. Esses pesquisadores constataram a existência de duas dimensões de análise: pessoas e tarefas. A dimensão orientada para pessoas abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistosos e acessível e preocupado com os problemas

personais dos subordinados. A dimensão orientada para tarefas refere-se a ações de realização das metas em grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento dos prazos finais. Este trabalho resultou um gráfico denominado Grade Gerencial – uma matriz nove-por-nove que define 81 estilos de liderança. Essa grade descreve a preocupação com pessoas e tarefas e tem nove posições possíveis ao longo de cada eixo, criando 81 células diferentes que identifica o estilo de um líder. Blake *et al.* (1964) concentram sua atenção nos extremos da grade – 1,1, 1,9, 9,1 e 9,9 – e afirmaram que os líderes mais eficazes adotam o estilo 9,9. Caso um estilo de liderança seja menor que 9,9, é necessário trabalhar o indivíduo para alcançar 9,9. A Figura 2 mostra uma representação da Grade Gerencial. O significado das células extremas e do centro são:

(1,1) **Administração empobrecida ou *laissez-faire* (deixa fazer)**. Empenho de esforço mínimo para conseguir realizar o trabalho exigido e apropriado para manter os membros da organização.

Preocupação com as pessoas	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Preocupação com o resultado									

Figura 2. Grade Gerencial

Fonte: adaptado de Blake *et al.* (1964), p. 136

(5,5) **Administração em cima do muro ou moderada**. O desempenho adequado da organização é possível graças ao equilíbrio entre a necessidade de realizar trabalho e manter o moral das pessoas em um nível satisfatório.

(1,9) **Administração clube de campo**. Atenção cuidadosa às necessidades das pessoas de um relacionamento satisfatório, resultando em ambiente e ritmo de trabalho despreocupado e amistoso

(9,1) **Administração autoritária**. A eficiência nas operações resulta da organização de condições de trabalho de tal forma que os elementos humanos interferem em grau mínimo.

(9,9) **Administração democrática**. O trabalho realizado advém de pessoas

dedicadas. Interdependência em função de uma aposta comum no objetivo da organização resulta em relações de confiança e respeito.

### 2.2.2 Papel da Liderança no Contexto do Gerenciamento de Projetos

Atualmente, as organizações têm investido na formação do gerente de projetos, pois este assume um papel crucial no alinhamento do projeto com as estratégias organizacionais. Seu papel é estar no centro do comando na gestão do projeto e envolver as partes interessadas, ou seja, pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto que podem influenciar a condução do mesmo de forma negativa ou positiva. As partes interessadas no projeto incluem os clientes ou usuários, patrocinador do projeto, gerente de portfólios, gerente de programas, escritórios de gerenciamento de projetos, gerentes de projetos, equipe do projeto, gerentes funcionais, gerentes de operações, fornecedores ou parceiros comerciais (Mancini, 2014).

Diante desse cenário, o *Project Management Institute* (PMI, 2017) divulgou um conjunto de habilidades críticas que as organizações globais têm demandado dos gestores de projetos. Esse conjunto de habilidades críticas foi denominado de Triângulo de Talentos do PMI, está apresentado na Figura 3, e é representado pelas seguintes habilidades:

(1) **Gerenciamento Técnico de Projetos.** Conhecimento das ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos.

(2) **Liderança:** Saber liderar, influenciar e inspirar pessoas.

(3) **Gerenciamento Estratégico e de Negócios.** Conhecimento do negócio e do planejamento estratégico materializado em forma de projeto, programa ou portfólio.

Gerenciamento técnico de projetos	Liderança	Gerenciamento estratégico e de negócios
-----------------------------------	-----------	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas ágeis</li> <li>• Coleta de dados e modelagem</li> <li>• Gerenciamento do valor agregado</li> <li>• Governança (Projeto, programa e portfólio)</li> <li>• Gerenciamento do ciclo de vida (Projeto, programa, portfólio e produto)</li> <li>• Gerenciamento do desempenho (Projeto, programa, portfólio)</li> <li>• Gerenciamento de requisitos e rastreabilidade</li> <li>• Gerenciamento de riscos</li> <li>• Gerenciamento do cronograma</li> <li>• Gerenciamento do escopo (Projeto, programa, portfólio e produto)</li> <li>• Estimativas de prazo, orçamento e custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> <li>• Coaching e <i>Mentoring</i></li> <li>• Gerenciamento de Conflitos</li> <li>• Inteligência emocional</li> <li>• Influenciar</li> <li>• Habilidades interpessoais</li> <li>• Habilidades de ouvir</li> <li>• Ouvir</li> <li>• Negociação</li> <li>• Resolução de problemas</li> <li>• Desenvolvimento de equipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Benefícios e realização</li> <li>• Perspicácia de negócios</li> <li>• Modelo de negócios e estrutura</li> <li>• Análise competitiva</li> <li>• Relacionamento com o cliente e satisfação</li> <li>• Conhecimento da indústria e padrões</li> <li>• Conformidade legal e regulatórios</li> <li>• Condições do mercado</li> <li>• Funções operacionais (marketing, contabilidade, etc.)</li> <li>• Planejamento Estratégico, análise e alinhamento</li> </ul>
---	---	--

Figura 3. Competências requeridas das dimensões do Triângulo de Talentos do PMI

Fonte: próprio autor

Segundo o PMI (2017), a liderança consiste em concentrar esforços da equipe em direção a um objetivo comum, tornando-a uma equipe de trabalho. As habilidades necessárias para o exercício dessa liderança são:

(1) **Brainstorming**. Técnica usada para estimular o pensamento criativo e gerar novas ideias, podendo ser um processo formal estruturado ou não. Seu principal objetivo é gerar um alto número de ideias de modo criativo e eficiente e principalmente, livre de críticas. É muito usado na identificação de riscos e resolução de problemas.

(2) **Mentoringe coaching**. Desenvolver a equipe do projeto em suas competências e desempenho, motivando a equipe.

(3) **Gerenciamento de conflitos**. Identificar as causas dos conflitos e gerenciar ativamente o conflito, minimizando seu impacto negativo no projeto.

(4) **Inteligência emocional**. Quando o gerente de projetos consegue utilizar essa habilidade ele aumenta as chances de se tornar um líder bem-sucedido. Ela permite uma comunicação mais eficaz, melhoria no relacionamento com a equipe e as partes interessadas do projeto, contribuindo para alcançar os resultados esperados.

(5) **Influência**. É uma estratégia de compartilhar ou dividir o poder nas habilidades

interpessoais para fazer com que outros cooperem para alcançar os objetivos comuns.

(6) **Habilidades interpessoais.** São habilidades pessoais do gerente de projetos para conduzir e gerenciar sua equipe e as expectativas das partes interessadas, por meio de comunicação eficaz e eficiente, motivação, entre outras habilidades.

(7) **Habilidade de ouvir.** Com uma boa comunicação e com a capacidade de ouvir um membro da equipe, o gerente de projetos consegue identificar detalhes importantes do projeto que contribuem para o seu sucesso, além de aprimorar sua imagem profissional.

(8) **Negociação.** É uma estratégia que envolve as partes interessadas sobre seus interesses em comum ou divergentes, visando o compromisso de se chegar a um acordo.

(9) **Resolução de problemas.** Capacidade de entender o problema, distinguindo as causas, os sintomas e a tomada de decisão. Os problemas podem ser internos ou externos, técnicos, gerenciais ou interpessoais. A tomada de decisão inclui analisar o problema, identificar soluções viáveis e escolher uma das soluções.

(10) **Desenvolvimento da equipe.** Auxiliar a equipe, unida por uma visão comum e compartilhada, a trabalhar de modo interdependente com o líder, partes interessadas externas e a organização. As atividades do desenvolvimento da equipe consistem em tarefas e processos, e o papel do gerente do projeto é estimular constantemente a integração da equipe e a melhoria contínua.

Por fim, cabe destacar que o papel do gerente de projetos é de suma importância no gerenciamento do projeto, pois ele é o maior responsável pelo sucesso ou fracasso na sua condução. Suas habilidades de liderança, visão estratégica e de negócios, e conhecimentos técnicos ditarão o rumo do projeto. São por meio dessas habilidades que as empresas buscam traduzir suas diretrizes estratégicas em projetos que promovem a eficiência, eficácia e efetividade nos resultados de seus negócios (Mancini, 2014).

### 3 | MÉTODO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa. Esta pesquisa se caracteriza por ser um estudo descritivo (Wrightman; Cook; Selltiz, 1976), cujo objetivo é verificar a frequência como algo ocorre e descobrir a ligação entre determinadas variáveis. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e transversal do tipo único, pois a coleta de informação foi feita uma única vez.

#### 3.1 Modelo para Análise da Estrutura Organizacional e o Estilo de Liderança

O modelo de referência para análise da relação entre estrutura organizacional e o estilo de liderança no gerenciamento de projetos de SI está apresentado na Figura 4 e foi concebido para atender ao objetivo desta pesquisa. Os construtos presentes no

modelo de pesquisa foram criados a partir da revisão bibliográfica citada na seção dois deste trabalho e visam fornecer uma definição conceitual e operacional, que permita a mensuração das variáveis. O modelo é composto por três construtos:

**Estrutura.** Descreve a estrutura da organização, representada pelo tipo de estrutura organizacional (Kerzner, 2011) e pela presença de um PMO (Barcaui, 2012).

**Atuação.** Refere-se a atuação da empresa no ambiente de negócio, representada pelo setor de atuação e pelo porte da organização

**Estilo de Liderança.** Representa os estilos de liderança no gerenciamento de projetos baseados no modelo de Blake *et al.* (1964).

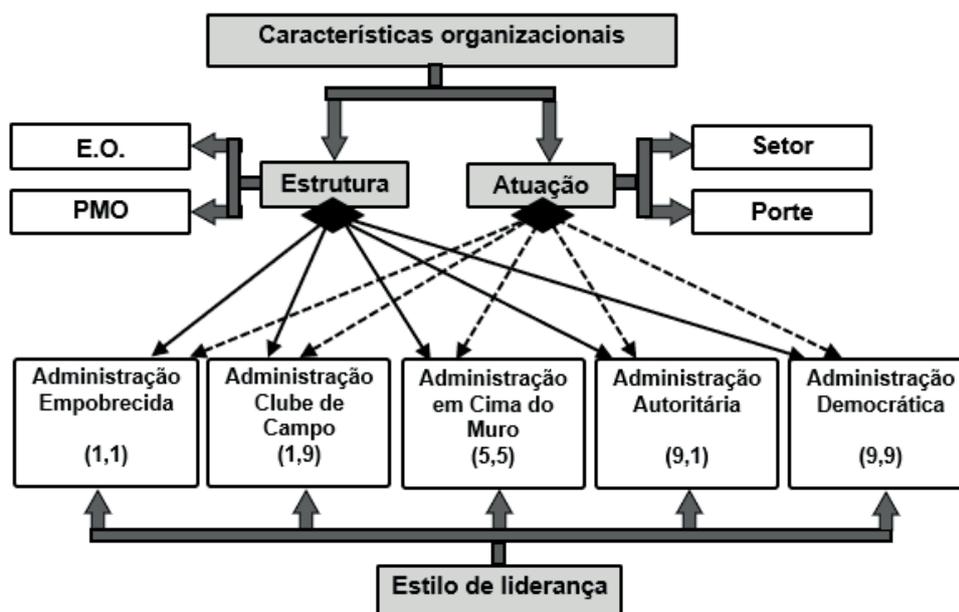


Figura 4. Modelo da referência da pesquisa

Fonte: próprio autor

Os construtos representados no modelo de pesquisa foram operacionalizados por meio de variáveis. A Figura 5 descreve essas variáveis de pesquisa e as agrupa em seus respectivos construtos.

Construto	Variáveis		
	Nome	Tipo	Categoria e Níveis
Estrutura	Tipo de estrutura organizacional	Nominal	Funcional; projetizada; matricial
	Tipo de PMO	Ordinal	Centro de excelência; escritório de apoio a projetos; escritório de projetos; escritório de programa; escritório executivo de projetos
Atuação	Setor	Nominal	Indústria; comércio; serviço; governo
	Porte	Ordinal	Pequeno; médio; grande
Estilo de liderança	Preocupação com as pessoas	Racional	1 a 9
	Preocupação com o resultado	Racional	1 a 9

Figura 5. Variáveis da pesquisa

### 3.2 Fases da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida em quatro fases. A primeira fase constituiu o levantamento bibliográfico apresentado na Seção 2. Esse levantamento considerou as características organizacionais das empresas e o estilo de liderança no gerenciamento de projetos. A segunda fase definiu um modelo de referência da pesquisa para análise da estrutura organizacional e sua relação com o estilo de liderança no gerenciamento de projetos. A construção desse modelo partiu dos conceitos apresentados na revisão bibliográfica, e o modelo está apresentado na seção 3.1. Na terceira fase, foi realizada a *survey* com 256 profissionais que atuam na área de projetos. As perguntas foram agrupadas, com base no seu conteúdo, em diferentes estilos de liderança. Na quarta fase, os dados sobre as características organizacionais das empresas foram analisados com os estilos de liderança no gerenciamento de projetos. Os resultados obtidos e as conclusões da pesquisa estão apresentadas nas seções 4 e 5 respectivamente.

### 3.3 População e Amostra

A unidade de análise desta pesquisa é o estilo de liderança no gerenciamento de projetos percebido pelos profissionais de SI. As unidades de observação são as organizações na qual atuam os profissionais de SI pesquisados, e o escopo da pesquisa abrangeu organizações públicas e privadas do Estado de São Paulo. Optou-se por uma amostra não probabilística, com procedimento de amostragem por conveniência, pois essas características são adequadas para a obtenção de informações com custo menor (Aaker; Kumar; Day, 2004). Obteve-se uma amostra com 256 profissionais que atuam na área de projetos de SI.

### 3.4 Coleta e Análise dos Dados

Os dados coletados são do tipo primário, ou seja, são aqueles que não foram antes coletados. Adotou-se nesta pesquisa o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2016. A análise de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foram utilizadas estatísticas descritivas, cujo objetivo foi descrever a amostra e conhecer as características apresentadas no modelo de pesquisa. Na segunda e última etapa utilizou-se a técnica *Fisher's Exact Test* para verificar as hipóteses de pesquisas.

## 4 | ANÁLISE E RESULTADOS

A análise dos dados e os resultados estão apresentados em três tópicos: (1) Características Organizacionais das Empresas; (2) Atuação da Empresa e o Estilo de

Liderança; e (3) Estrutura Organizacional e o Estilo de Liderança. A amostra inicialmente obtida foi de mais de 400 profissionais. Porém, na fase de verificação dos dados, 134 casos foram eliminados por não terem dados completos, ou não atenderem à critérios de qualidade, restando uma amostra de 256 profissionais.

#### 4.1 Características Organizacionais das Empresas Presentes na Amostra

A análise das características organizacionais das empresas foi feita em relação as quatro variáveis do modelo de pesquisa. Os resultados estão apresentados na Tabela 1. Em relação ao setor de atuação das empresas da amostra, pode-se observar que a maioria (75,8%) pertence ao setor de serviço, seguido pelo setor industrial (18,4%). Além disso, a maioria das empresas (61,7%) são de grande porte, porém 30,5% delas são de pequeno porte. Esse resultado mostra que a amostra se assemelha a população de empresas de TI, pois a maioria é do setor de serviço e dividem-se entre empresas de grande e pequeno porte, tendo poucas empresas de médio porte (7,8%).

Setor	Porte		Estrutura organizacional		PMO	
	Nível	%	Categoria	%	Nível	%
Comércio 8 (3,1%)	Pequeno	12,5	Funcional	28,6	Não tem	25,0
	Médio	0,0	Matricial	71,4	Centro de excelência	12,5
	Grande	87,5	Projetizada	0,0	Escritório de apoio / projetos	25,0
Indústria 47 (18,4%)	Grande	59,6	Funcional	29,5	Escritório de programa / execu	37,5
			Matricial	65,9	Não tem	55,3
			Projetizada	4,5	Centro de excelência	2,1
					Escritório de apoio / projetos	31,9
Serviço 194 (75,8%)	Grande	59,8	Funcional	17,3	Escritório de programa / execu	10,6
			Matricial	56,2	Não tem	39,5
			Projetizada	26,5	Centro de excelência	7,9
					Escritório de apoio / projetos	35,3
Governo 7 (2,7%)	Grande	100,0	Funcional	33,3	Escritório de programa / execu	17,4
			Matricial	66,7	Não tem	28,6
			Projetizada	0,0	Centro de excelência	14,3
					Escritório de apoio / projetos	42,9
Total 256 (100,0%)	Grande	61,7	Funcional	20,2	Escritório de programa / execu	14,3
			Matricial	58,7	Não tem	41,7
			Projetizada	21,1	Centro de excelência	7,1
					Escritório de apoio / projetos	34,5
	Pequeno	30,5			Escritório de programa / execu	16,7

Tabela 1. Tipo de estrutura organizacional e PMO

Fonte: próprio autor

A maioria das empresas apresentaram estrutura organizacional matricial e projetizada, respectivamente 58,7% e 21,1%. Esse resultado vai ao encontro do senso comum sobre empresas de TI, ou seja, que empresas de tecnologia adotam estruturas matriciais ou projetizadas em função da natureza de suas atividades. Foi interessante perceber que a maior parte das organizações da amostra não possuem um PMO, apesar do reconhecimento da importância dessa área pelos profissionais de gerenciamento de projetos, principalmente em empresas voltadas para projetos ou que têm um negócio relacionados à tecnologia. Além disso, o PMO do tipo centro

de excelência foi o que apareceu com menos frequência (7,1%). Isto mostra uma situação igualmente interessante: uma boa parte da amostra não tem PMO (41,7%), e outra boa parte da amostra (51,2% = 34,5% + 16,7%) tem PMO com maior nível de maturidade. Ou seja, há muito pouco PMO em processo de amadurecimento (centro de excelência), restando apenas as empresas nas quais não há PMO, ou empresas nas quais o PMO já tem certo grau de maturidade.

#### 4.2 Atuação da Empresa e o Estilo de Liderança

A percepção sobre o estilo de liderança foi avaliada com base nas respostas dos 256 profissionais pesquisados e o resultado está ilustrado na Tabela 2. Uma das grandes surpresas do resultado foi o estilo de liderança Administração Autoritária (9,1), que praticamente não foi percebido pelos respondentes. Somente um respondente (0,4 % da amostra) percebeu esse estilo de liderança na empresa em que atua. Além disso, apenas 24,3% (9,1=0,4% e 9,9=23,9%) dos estilos de liderança percebidos têm foco nos resultados.

Foi aplicação a técnica estatística *Fisher's Exact Test*, para diferenciar os estilos de liderança em relação as características de atuação das empresas. As relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5% estão apresentadas na Tabela 2 com sinal “+” ou “-” para associação respectivamente positiva ou negativa. As empresas de médio porte ficaram associadas ao estilo de liderança inadequado (1,1) e ao estilo preocupado com as pessoas e sem compromisso com os resultados (1,9). O estilo de liderança de Administração Moderada (5,5) ficou associado a empresas do setor industrial. As empresas que tiveram o melhor estilo de liderança (9,9) pertencem a um grupo de empresas classificadas em outros setores, ou seja, empresas classificadas no setor de comércio e setor público.

Grade Gerencial		Porte da organização			Setor de atuação		
Tipo	%	Pequeno	Médio	Grande	Indústria	Serviço	Outros
1,1	6,3	25,0	+	62,5	18,8	75,0	6,3
1,9	7,5	-	+	+	-	85,0	5,0
5,5	61,9	33,8	7,1	59,1	+	73,4	4,5
9,1	0,4	-	-	-	-	-	-
9,9	23,9	29,2	7,7	63,1	12,3	80,0	+
Total	100,0	30,5	7,8	61,7	18,4	75,8	5,9

Tabela 2. Atuação da empresa e o estilo de liderança

Fonte: próprio autor

#### 4.3 Estrutura Organizacional e o estilo de Liderança

Foi aplicação a técnica estatística *Fisher's Exact Test*, para diferenciar os estilos de liderança em relação ao tipo de estrutura organizacional e PMO das empresas. As relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5% estão apresentadas

na Tabela 3 com sinal “+” ou “-” para associação respectivamente positiva ou negativa. Em relação à estrutura organizacional os resultados se alinham ao senso comum. Ou seja, estruturas organizacionais funcionais, que não são voltadas para projetos, foram associadas a um estilo de liderança em gerenciamento de projetos “empobrecido” (1,1). Este estilo de liderança praticamente não ocorreu em estruturas projetizadas. Por outro lado, os estilos de liderança em gerenciamento de projetos voltados para as pessoas (1,9 e 9,9) tiveram forte associação com a estrutura projetizada.

Grade Gerencial		Estrutura organizacional			PMO (*)			
Tipo	%	Funcional	Matricial	Projetizada	Sem	Baixo	Médio	Alto
1,1	6,3	+ 26,7	66,7	- 6,7	33,3	+ 33,3	26,7	- 6,7
1,9	7,5	- 11,1	55,6	+ 33,3	- 22,2	16,7	+ 38,9	+ 22,2
5,5	61,9	23,6	57,4	18,9	44,6	16,9	23,6	14,9
9,1	0,4	-	-	-	-	-	-	-
9,9	23,9	- 12,3	59,6	+ 28,1	- 29,8	+ 24,6	21,1	+ 24,6
Total	100,0	20,2	58,8	21,4	38,7	19,7	24,4	17,6

Legenda: Sem - não possui PMO

Baixo - PMO é centro de excelência ou escritório de apoio

Médio - PMO é escritório de projetos

Alto - PMO é escritório de programa ou escritório executivo

Tabela 3. Estrutura organizacional e o estilo de liderança

Fonte: próprio autor

Os resultados obtidos em relação ao PMO mostram a contribuição dessa unidade organizacional no estilo de liderança em gerenciamento de projetos. Empresas que relataram estilo de liderança voltado para pessoas (1,9), ou as que possuíam o melhor estilo de liderança (9,9), tinha com mais frequência na sua estrutura um PMO com maior nível de maturidade – escritório de programa ou escritório executivo. Empresas com estilo de liderança inadequado (1,1), ou com estilo de liderança moderado (5,5), com maior frequência não possuíam um PMO, ou possuíam um PMO de baixa maturidade – centro de excelência ou escritório de apoio.

## 5 | CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre a estrutura organizacional da empresa e o estilo de liderança em projetos de SI. Para isso, foi realizado um *survey* envolvendo 256 profissionais de gerenciamento de projetos de SI. A pesquisa tem limitações das quais podem ser destacadas: (1) a amostra não é aleatória e, portanto, os resultados não podem ser generalizados; e (2) a análise dos estilos de liderança no gerenciamento de projetos foi feita a partir das percepções dos profissionais de SI, portanto, apresenta subjetividade. Considerando os resultados em relação as características das organizações e dos estilos de liderança, verificou-se que:

(1) **Administração empobrecida (1,1)**. Foi encontrada com mais frequência em empresas de médio porte, com estrutura funcional, sem PMO ou com PMO desempenhando papel de centro de excelência. As empresas da amostra com estas características foram percebidas pelos profissionais de gerenciamento de projetos como não tendo uma cultura de gerenciamento de projetos adequada. A estrutura organizacional funcional parece influenciar negativamente a percepção de liderança em gerenciamento de projetos.

(2) **Administração clube de campo (1,9)**. Presente com mais frequência em empresas de médio e grande porte. Ou seja, em empresas de pequeno porte não foi percebido um estilo de liderança voltado para resultado. Tratam-se de empresas pequenas que não pertencem ao setor industrial e que possivelmente tenham baixo investimento em treinamento e aprimoramento do gerenciamento de projetos.

(3) **Administração em cima do muro (5,5)**. Esse foi o estilo de liderança encontrado com mais frequência (61,9%) na amostra, em especial nas empresas do setor industrial. Empresa que reportaram este estilo de liderança não se destacaram em relação a nenhum tipo de estrutura organizacional, nenhum tipo de PMO e nem mesmo em relação ao porte da organização. Trata-se de um grupo “em cima do muro” como a denominação do seu estilo de liderança. Ou seja, empresas em que não se percebeu um estilo de liderança voltado para pessoas ou resultado, mas também não foram identificadas com tendo um estilo de liderança empobrecido. As variáveis analisadas nesta pesquisa não caracterizaram este grupo, o que sugere novas pesquisas com outras variáveis que possam melhor identificar e classificar este grupo.

(4) **Administração autoritária (9,1)**. Praticamente não houve organizações que relatassem esse estilo de liderança, pois só foi encontrado um caso na amostra. Não há como não associar este resultado ao fraco desempenho dos projetos de SI, amplamente reconhecido pelos praticantes e pela literatura científica (Flyvbjerg; Budzier, 2011).

(5) **Administração democrática (9,9)**. Não houve uma identificação entre o estilo de liderança mais eficaz (9,9) com o porte ou o setor de atuação da empresa. O estilo mais eficaz se associou ao setor denominado de outros, composto pelo setor de comércio e do governo. Trata-se de um setor pequeno na amostra (15 empresas) e a associação ao estilo (9,9) se deve às organizações do setor de comércio. Os respondentes do setor de comércio que classificaram o estilo de suas empresas como 9,9 são profissionais de SI com certificação PMP e associadas ao PMI. Portanto, trata-se de um público bem específico que classificou a respectiva empresa com estilo de liderança (9,9).

Cabe destacar ainda que, observando os resultados do ponto de vista da estrutura organizacional e do PMO, verificou-se que estilos de liderança voltados para pessoas (1,9 e 9,9) estão associados a estruturas projetizadas e a PMO de maior maturidade. Ou seja, pode-se inferir que a existência de PMO em uma estrutura projetizada promoveu um estilo de liderança mais eficaz. Esse benefício não tem sido relatado

pelas publicações da literatura sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Marketing research, 7<sup>th</sup> edition**. New York: John Wileys & Sons, 2004.
- BARCAUI, A. **PMO - Escritórios de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- BLAKE, R. R., MOUNTON, J. S., BARNES, L. B, GREINER, L. F. Breakthrough in Organization Development. **Harvard Business Review**, nov/dez 1964, p. 136.
- CARVALHO, M. M., RABECHINI Junior, R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**, 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2010
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT; Press, 1962.
- DI SERIO, L. C., VASCONCELLOS, M, A. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DINSMORE, P. C. **Winning business with enterprise project management**. New York: Amacom, 1999.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: Amato Neto, J. (Org.) **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FLYVBJERG, B., BUDZIER, A. Why your it project may be riskier than you think. **Harvard Business Review**, 89(9), 601-603, 2011.
- HOUSE, R.J., PODSAKOFF, P. M. Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research. In: Greenberg, J. (ed.). **Organizational behavior: the state of the science**. Hillsdale, N, J. Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Editora Blucher, 2011.
- KIRKPATRICKI, S. A., LOCKE, E. A. Leadership: do traits matter? **The Executive**, 5(2), 48-60, 1991.
- MANCINI, M. Gerenciamento de Projetos. In: Prado, E. P. V., & Souza, C. A. (Orgs.). **Fundamentos sistemas de informação**. São Paulo: Editora Elsevier, 2014.
- MERWE, A. P. V. D. Multi-project management - organizational structure and control. **International Journal of Project Management**, 15(4), 223-233, 1997.
- PATAH, L. A., CARVALHO, M. M. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. **Gestão & Produção**, 16(2), 301-312, 2009.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2013). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. Newton Square: Project Management Institute, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2017). **Triângulo de Talentos**. Disponível em: < <http://www.pmi.org/learning/training-development/talent-triangle> >. Acesso em: 16 abr. 2017.

RABECHINI Jr., R., CARVALHO, M. M., Rodrigues, I., SBRAGIA, R. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. **Gestão & Produção**, 18(2), 409-424, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7(número especial), 11-18, 2002.

VERZUH, E. **The portable MBA**: the fast forward MBA in project management. New York, John Wiley & Sons Inc, 1999.

WRIGHTMAN, L. S., COOK, S. W., SELLTIZ, C. **Research methods in social relations**. Publisher: Holt, Rinehart & Winston, 1976.

ZHENG, W.; Yang, B., MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, 63(7), 763-771, 2010.

## A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE METAL MECÂNICAS DA SERRA GAÚCHA

**Miguel Tadeu dos Santos Souza**

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL  
Palhoça – Santa Catarina

**João Pinheiro de Barros Neto**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo -  
PUC SP  
São Paulo – São Paulo.

**RESUMO:** Liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As organizações necessitam cada vez mais de lideranças capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores para uma melhor produtividade. Com isso, questiona-se: Qual a relação entre o estilo de liderança e a motivação de uma equipe? Assim, este estudo justifica-se no momento em que busca entender a relação entre líderes e liderados. Para tanto, a metodologia utilizada foi pesquisa realizada com um grupo de empregados ativos de empresas do setor metal mecânico da Serra Gaúcha. O objetivo do trabalho foi analisar como os liderados enxergam esta relação com líder e suas consequências na motivação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Motivação.

Equipe. Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas.

**ABSTRACT:** Leadership and motivation are actions to lead people in search of benefits for the individual and for the group in which that member is inserted. Unmotivated people with no quality of life at work can become a problem for the organization. Organizations increasingly need leaders capable of working and facilitating team problem solving, motivating employees to improve productivity. With this, it is questioned: What is the relation between the style of leadership and the motivation of a team? Thus, this study is justified when it seeks to understand the relationship between leaders and leaders. For that, the methodology used was a research carried out with a group of active employees of companies of the metal mechanic sector of the Serra Gaúcha. The objective of the study was to analyze how leaders see this relationship with leader and its consequences in motivation.

**KEYWORDS:** Leadership. Motivation. Team. Organizational Behavior, People Management.

### 1 | INTRODUÇÃO

A escolha do tema foco da pesquisa foi proposta a partir do contexto de trabalho de um dos autores como gerente de unidade de

empresa metal mecânica do ramo de transmissão de potência e buscou responder o questionamento sobre o impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores alterando diretamente os resultados das organizações.

O líder deve saber trabalhar com seus colaboradores, identificar pontos fortes e fracos, deixando-os com uma maior liberdade para as tomadas de decisão, para que eles se sintam importantes, parte da organização e com isso, possam atingir o auge de suas capacidades e ao mesmo tempo se sintem motivados no seu ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal.

Pelo fato de exercer influência no grupo e nos componentes deste, o líder necessita ter habilidades e coerência em suas ações para que a confiança, ponto de partida para qualquer liderança, seja eficaz. Segundo Chiavenato (2004), “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”.

Como define Robbins (2005), “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e que o nível de motivação pode variar tanto entre os indivíduos como em apenas em um único indivíduo, dependendo da situação”.

De acordo com a citação de Robbins pode-se afirmar que a motivação dos colaboradores pode ser uma das principais causas do rendimento de uma organização, pois são eles que exercem o trabalho funcional, conseqüentemente resultando no desempenho da empresa.

Posto isso, o problema foi estudado pela relevância do tema e buscou obter evidências para auxiliar as lideranças da empresa estudada na identificação do impacto de seu estilo na motivação de seus liderados e como isso poder ajudar a organização em que está inserido. E como o estilo de liderança afeta direta ou indiretamente a motivação de seus liderados?

A pesquisa teve uma abordagem pura, pois a motivação é a curiosidade sobre assunto abordado e como os líderes atuam no universo pesquisado, com isso pretendeu-se obter a resposta de forma empírica que se constitui em conhecer e analisar como é a relação das lideranças com seus liderados no que tange à motivação nas organizações onde estão inseridos.

A abordagem escolhida foi a quantiquantitativa, e esta abordagem fez com que o objeto fim deste estudo tenha sido mais bem conhecido, pois se conseguiu número elevado de respondentes, selecionados de acordo com o cargo em que atuavam, o que permitiu representatividade e análise estatística. Os pesquisados possuem cargos operacionais, estratégicos e de média gerência. Obtivemos duzentos e cinquenta respondentes no intervalo de 15 dias após o início da pesquisa, entre os dias 15 e 30 de junho de 2017.

Foi utilizado para a coleta de dados questionário enviado ao público alvo via

e-mail e via site de pesquisas, sendo que o público escolhido foram os empregados ativos das indústrias da Serra Gaúcha e incluíram as cidades de Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Bento Gonçalves, Garibaldi e Carlos Barbosa, não havendo necessidade dos participantes se identificarem.

## 2 | A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

De acordo com Robbins (2005, p. 258), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal.

Segundo Maximiano (2002, p. 303), “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. (CHIAVENATO, 2014)

### 2.1 Estilos de Lideranças

Os estilos de lideranças considerados no estudo foram, conforme Chiavenato (2014, p. 129):

**Líder Autocrático:** aquele que comanda através de ordens e imposição e apenas fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo; é ele quem determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas bem como quem deve executar. Neste tipo de liderança o líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro da equipe.

**Líder Democrático:** busca a participação de todos; as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher.

As tarefas ganham nova perspectivas com os debates; a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho; o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

**Líder Liberal:** “deixa fazer”, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; a participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem; tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta

de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos; o líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

**Líder Situacional:** parte do pressuposto de que o melhor estilo de liderança depende da situação que se apresenta, cujo estilo ideal a ser adotado pelo líder é aquele que melhor se adapta ao nível de desenvolvimento dos seus liderados. O gestor com esse perfil delega as tarefas aos colaboradores de acordo com as aptidões ou deficiências que eles possuem, por isso, precisa estar atento aos pontos fortes e fracos dos funcionários. De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), é de acordo com essa relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores.

Chiavenato complementa,

Enquanto as teorias sobre traços de personalidade são simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. Explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. (CHIAVENATO, 2014, p. 130).

Foi percebido durante o estudo que a liderança transita pelos quatro estilos durante os processos, de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada. Ele tanto pode ser autocrático, mandando cumprir ordens, como consultar seus subordinados antes de uma decisão, no estilo Democrático ou ainda sugerir a maneira de realizar certas tarefas como no estilo Liberal, porém, o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades, ou seja, no estilo Situacional.

Pode-se interpretar que o líder deve ter grande capacidade de avaliação e conhecimento para poder exercer sua liderança de forma a fazer com que seus liderados atinjam o maior nível de entendimento, comprometimento e consequente aceitação de seu papel dentro da organização.

## 2.2 Motivação

As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos (HERSEY, 1986).

Hersey e Blanchard (1986, p. 18) complementam, “os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes”.

Maximiano (2002, p. 275) diz que “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”, este é um grande desafio dos líderes, fazer com que esta disposição esteja na direção desejada pela empresa.

Maxwell (2008, p. 18-19) afirma que “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também”. Certamente para que os liderados alcancem seus objetivos existe a necessidade de estarem motivados e em busca de superar seus desafios. “Se você mostrar o caminho das pedras, as pessoas desejarão seguir sua liderança” completa Maxwell.

Dar poderes aos integrantes da equipe pode ajudar em mantê-los motivados, *empowerment*, como é conhecido no meio corporativo, é a delegação de poder ou autoridade para os subordinados em uma organização. O aumento no poder do liderado intensifica a motivação pela realização da tarefa por que as pessoas melhorem sua própria eficácia, escolhendo como fazer uma atividade e como usar sua criatividade. Daft (2007, p. 417) diz que a “maioria das pessoas vem para a organização com o desejo de fazer um bom trabalho, e o *empowerment* libera a motivação já existente”.

Muitas pessoas se levantam pela manhã, vão para o trabalho e se comportam de maneira propriamente previsível, nós respondemos ao nosso ambiente e às pessoas sem nos preocuparmos, por que gostamos ou não de certas atividades, ainda assim todos estes comportamentos são motivados por algo.

Chiavenato (1998, p. 76), diz que as “pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante”.

Cabe ao líder identificar, em cada indivíduo, seus padrões de comportamento, quais seus valores e suas necessidades e assim detectar o que o mantém motivado a seguir o caminho esperado pela organização.

Chiavenato (1998, p. 79) cita que, segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, “[...] Os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo; sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele”. Com esta interpretação poder-se-ia dizer que o líder deve buscar dentro de cada integrante da equipe quais seus anseios e fazer com que esta força que possuem seja usada no sentido de alcançar os objetivos desejados pela organização.

O líder necessita olhar para seus liderados como pessoas integrais, que têm necessidades em suas funções dentro da organização, bem como necessidades primárias. Hersey e Blanchard (1986, p. 33-35) abordam na obra a Hierarquia das Necessidades conhecida como Pirâmide de Maslow, donde se compreende que para alcançar a satisfação pessoal devemos satisfazer as necessidades mais básicas, de nível mais baixo, antes de poder realizar necessidades de nível superior e então conquistar a autorrealização. Assim, acredita-se que somente satisfazendo as necessidades de seus liderados o líder estará contribuindo para que estes se mantenham motivados e dispostos a segui-lo.

Barros Neto complementa,

É fundamental que o líder tenha consciência de que não é um salvador do mundo, mas que precisa, dentro de suas possibilidades, fazer o melhor possível para que as pessoas cresçam na sua plenitude, por que, se elas crescem, o mundo como um todo melhora; e não para um, mas para todos. (BARROS NETO, 2005, p. 202).

A citação acima corrobora com o paradigma da pessoa integral de Covey que diz que devemos tratar as pessoas em todas as esferas: espírito, mente, corpo e coração, estas quatro esferas também representam as necessidades e motivações básicas de todas as pessoas. (COVEY, 2005, p. 23). Quando as pessoas se sentem parte de todo o processo, de algo maior se sentirão plenas e respeitadas, assim poderão em contrapartida desempenhar seus papéis da forma esperada pelo seu líder e organização onde está inserido.

## 2.3 Pesquisa

A pesquisa foi realizada através de questionário via internet utilizando o site Survey Monkey ([www.surveymonkey.com/](http://www.surveymonkey.com/)) e o link para acesso enviado a um grupo de pessoas da base pessoal de contatos dos autores.

Foram selecionados funcionários das empresas metal mecânicas da Serra Gaúcha que incluem as cidades de Caxias do Sul, Farroupilha, Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Garibaldi e Carlos Barbosa, colaboradores estes que possuem cargos operacionais, estratégicos e de média gerência. A escolha do setor a ser pesquisado deveu-se ao estreito contato dos autores com empresas deste ramo de atividade e frequentemente, em reuniões de associações de classe onde se encontram gestores de diversas indústrias, este tema, liderança, é sempre muito discutido e controverso no sentido de definir qual é o melhor estilo para liderar suas equipes e mantê-las motivadas. Por esta razão escolheu-se o tema para o desenvolvimento do estudo.

### 2.3.1 Análise dos Dados

De acordo com os dados da pesquisa pode-se notar que no universo de duzentos e cinquenta respondentes tivemos a maior parte, 36,8%, identificando seu líder com características do estilo Situacional, seguidos de 30% para o líder Democrático, 20% para o estilo Liberal e por fim, 13,2% identificando características do líder Autocrático (Gráfico 1).

Na pergunta número um foi questionado aos respondentes o tipo de liderança que eles identificavam em seu líder, para isso usaram-se somente as características dos quatro tipos considerados na pesquisa são eles: estilo Situacional, Democrático, Liberal e Autocrático, para não induzir os pesquisados à determinada resposta apenas pelo estilo de liderança.

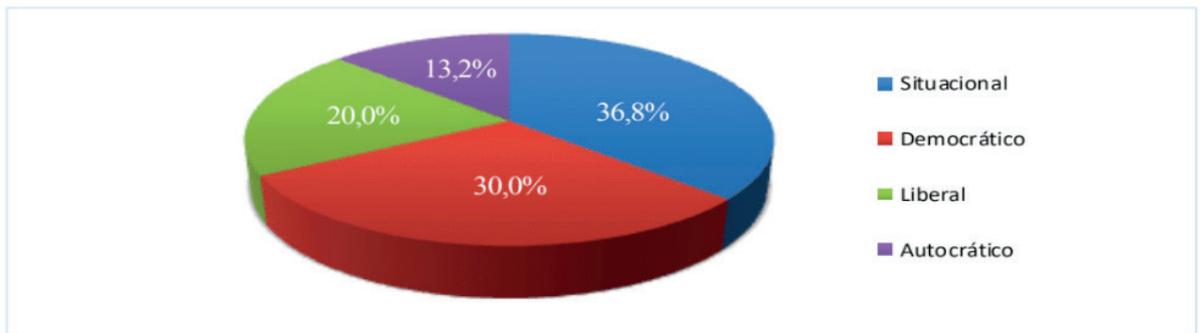


Gráfico 1 - Estilos de liderança

Fonte: Autores, 2017

Na pergunta dois buscou-se identificar a frequência com que os respondentes são elogiados ou recebem algum tipo de recompensa de seu líder, notando-se que no estilo autocrático estes elogios nunca ocorrem e, quando isso acontece, é com a periodicidade trimestral, cada uma destas alternativas com 42% dos respondentes.

No estilo Democrático, 35% dos respondentes afirmaram receber este retorno diário, semanal e mensalmente ficou com 24% cada um deles. No estilo Liberal as respostas se concentraram em mensal e trimestralmente com 24% cada, e por último, no estilo Situacional, a maioria dos respondentes, 39%, afirmaram receber estes elogios ou recompensas semanalmente.

Pelos números citados acima se verificou que os respondentes que se enquadraram no estilo de liderança Democrática, proporcionalmente são os que mais recebem elogios chegando a 93% contra 77% do estilo Situacional, 58% do estilo Liberal e 15% do estilo Autocrático. (Gráfico 2)

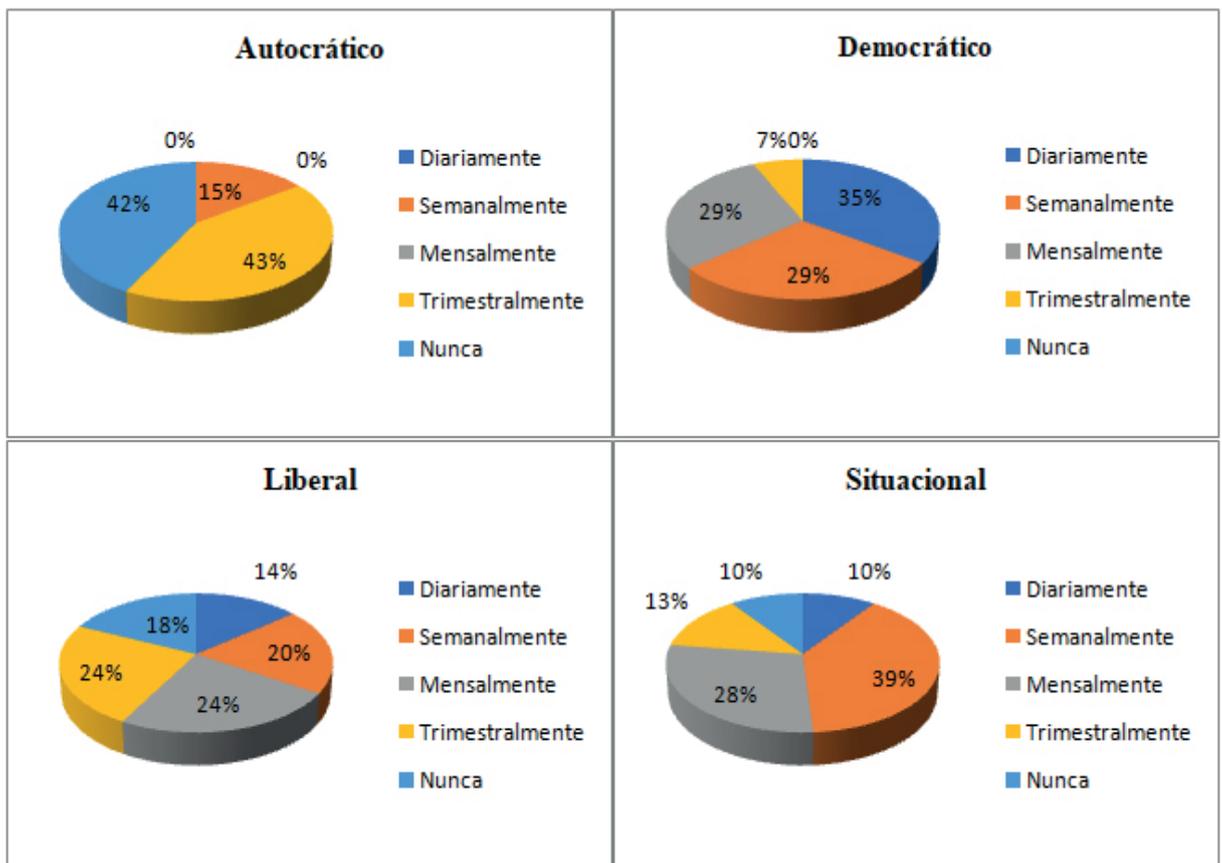


Gráfico 2 – Frequência de elogios ou recompensas.

Fonte: Autores, 2017

Na pergunta três buscou-se identificar como os estilos de liderança estão ligados ao estresse de seus liderados, neste ponto, no estilo autocrático nota-se que 73% se sentem estressados no trabalho mais de três vezes na semana, seguido do estilo Situacional com 45%, o estilo Liberal com 42% e o estilo Democrático com 25%.

Ainda nesta questão mostrou-se que o estilo Democrático, proporcionalmente, tem o menor número de indivíduos estressados, ficando este com 48% dos respondentes afirmando que se estressam uma vez por semana no trabalho e seguido pelo estilo Liberal com 34%. (Gráfico 3).

Nesta análise mostrou-se que o estilo autocrático tem a maior propensão a estresse dos membros da equipe com 73% dos indivíduos sentindo-se estressados em três vezes ou mais durante uma semana de trabalho.

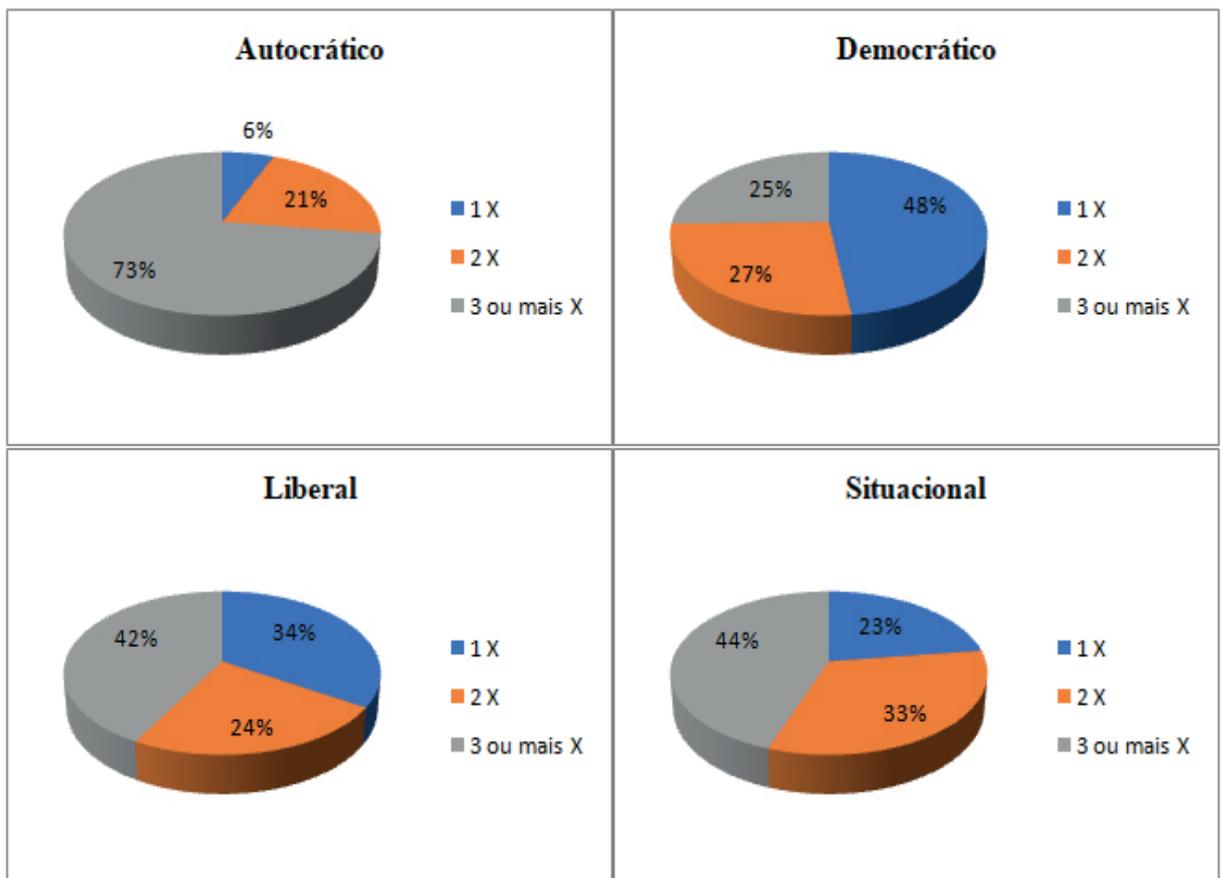


Gráfico 3 – Estresse no trabalho.

Fonte: Autores, 2017

Na quarta pergunta foi questionada aos participantes qual a importância dada ao seu trabalho pelo seu líder.

O estilo Democrático obteve sua totalidade entre importante e muito importante com 57% e 43% respectivamente, totalizando 100% dos respondentes que indicaram este estilo de liderança.

O estilo Situacional ficou em segundo utilizando o mesmo critério, 46% indicaram à resposta muito importante e 36% a resposta importante, totalizando neste estilo 82% do total de respostas, com o estilo Liberal na sequência totalizando 76%, 42% de respostas na opção importante e 34% na opção muito importante.

Por fim, o estilo Autocrático teve nesta questão 37% dos respondentes optando pela resposta pouco importante e o maior índice de respondentes que não souberam responder chegando a 21% contra 18% do estilo Situacional, 14% do estilo Liberal. (Gráfico 4).

Esta é a visão do membro da equipe em relação ao que acreditam, neste ponto seria interessante aprofundamento e comparar com a visão do líder neste mesmo grupo.

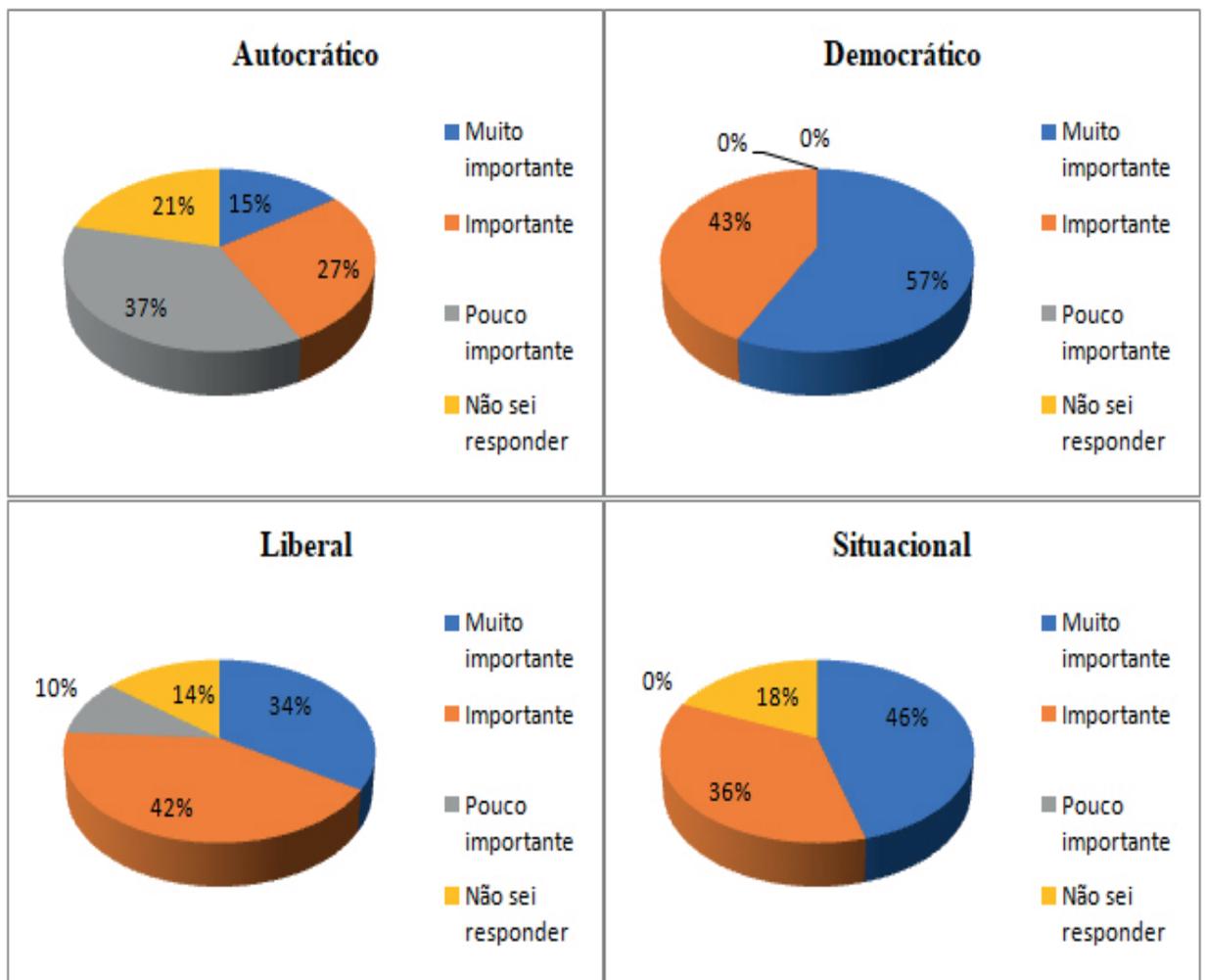


Gráfico 4 – Importância do trabalho do liderado.

Fonte: Autores, 2017

No universo pesquisado, a questão de número cinco traz informações interessantes: no estilo de liderança Autocrática, pois 94% dos respondentes, que indicaram este estilo como o encontrado em seu líder, afirmaram que trocariam de líder se houvesse a oportunidade, mas o que nos faz pensar é que no estilo Liberal com 40% dos respondentes e no estilo Situacional com 25% declararam, também, que trocariam de líder.

Por outro lado, o estilo Democrático e o estilo Situacional, com 84% e 72% respectivamente foram os que tiveram um maior percentual demonstrando que não trocariam de líderes neste momento. (Gráfico5).

Novo ponto a ser aprofundado, porque mesmo em estilos tão diferentes o percentual de indivíduos que desejam a troca de seu líder é tão alto

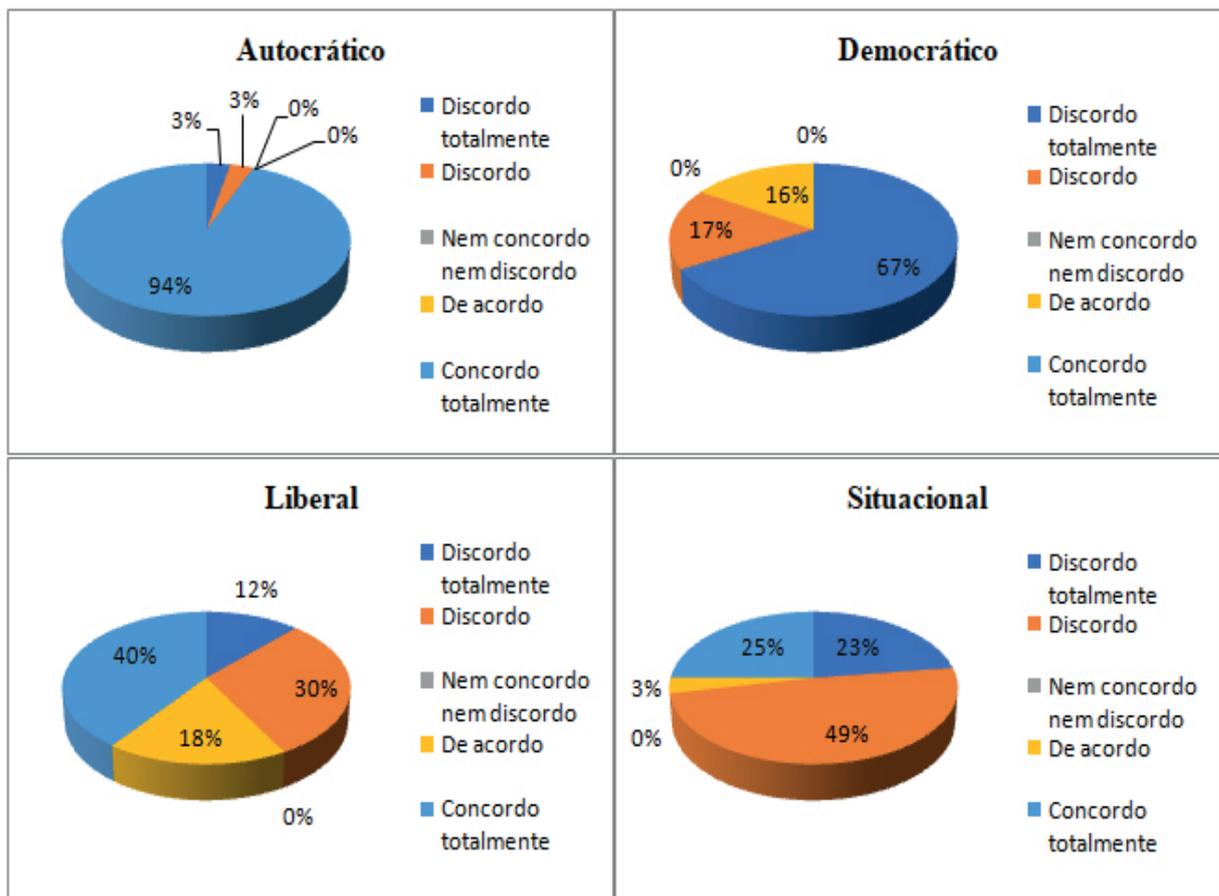


Gráfico 5 – Trocaria de líder.

Fonte: Autores, 2017

A questão de número seis também trouxe uma situação que poderá ser aprofundada em outros estudos.

Quando perguntados se os membros da equipe estavam fazendo o máximo para atingir os resultados esperados todos os estilos tiveram percentuais aproximados afirmando que os membros da equipe “não” estavam fazendo o máximo.

O estilo Liberal liderou com 62% seguido pelo estilo Situacional com 61%, o Autocrático com 57% e por fim o estilo Democrático com 52% dos respondentes.

Com este resultado a pergunta que fica para aprofundamento é o porquê mesmo em estilos de lideranças antagônicas o número de pessoas que não se entregam e não fazem o máximo para que os resultados sejam obtidos é tão substancial ou será apenas a percepção dos integrantes da equipe? (Gráfico 6).

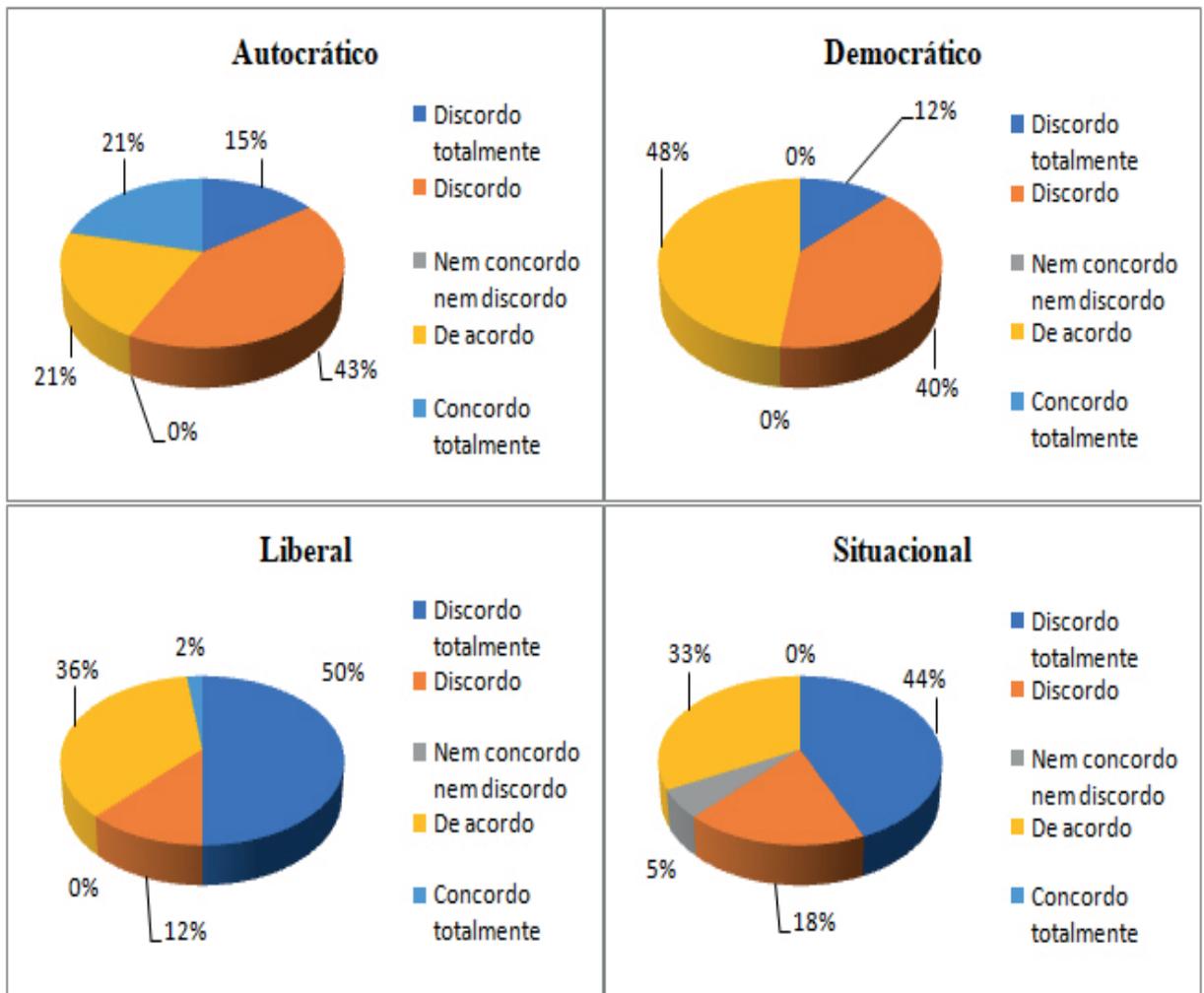


Gráfico 6 – Os membros da equipe estão fazendo o máximo.

Fonte: Autores, 2017

Na sétima pergunta os respondentes foram questionados se se sentiam motivados pelos seus líderes, 100% dos que optaram pelo estilo de liderança Autocrático disseram que não se sentem motivados.

Neste quesito o segundo lugar ficou para o estilo Liberal que atingiu 66% dos respondentes que não se sentem motivados pela sua liderança, seguidos de 44% do estilo Situacional e 19% do estilo Democrático.

Na outra ponta, ou seja, os que se sentem mais motivados são os do estilo Democrático com 81% dos respondentes e os do estilo Situacional com 56% que tem o maior número de respondentes nesta situação.

Já o estilo Liberal com 34% ficou em terceiro e por último, com nenhum respondente sentindo-se motivado está o estilo Autocrático. (Gráfico 7).

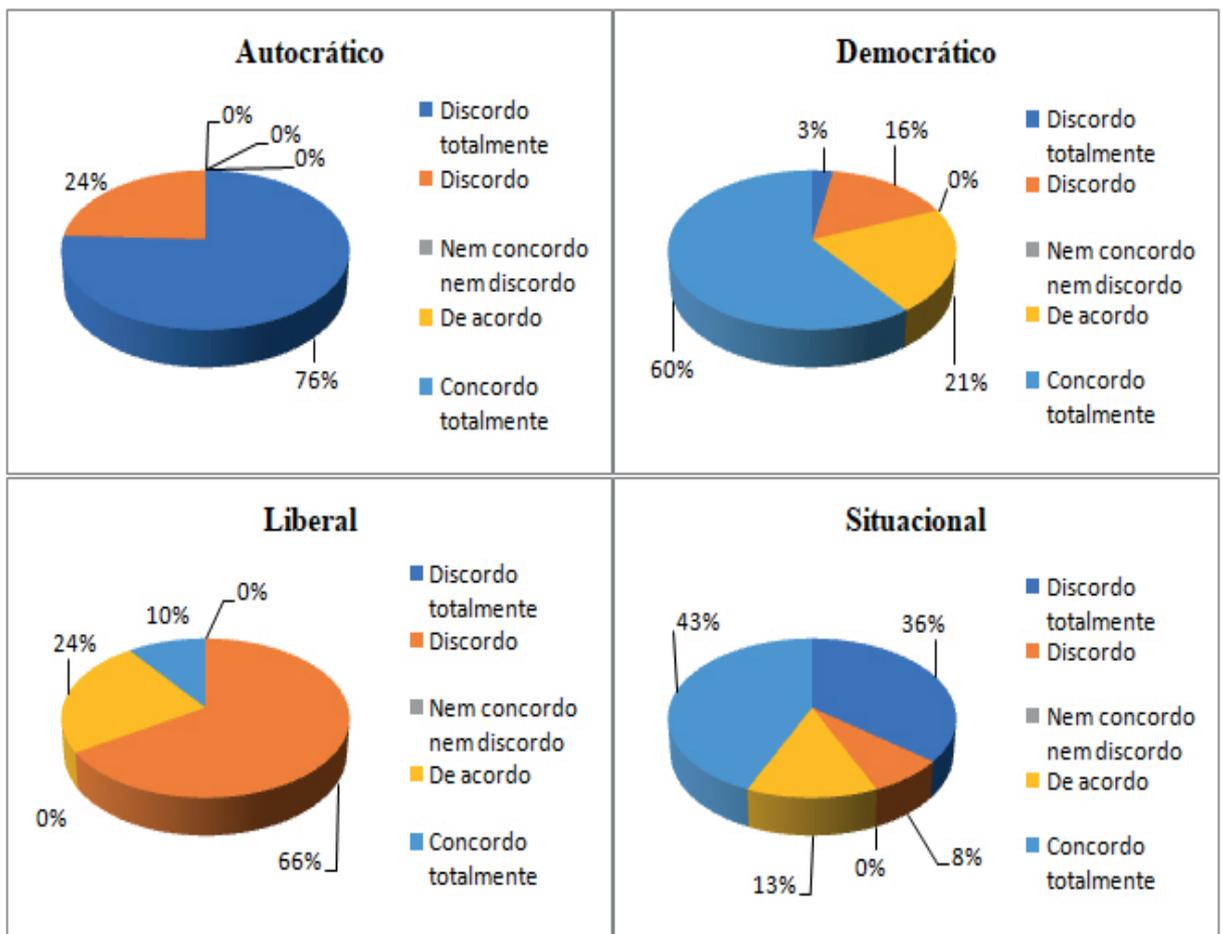


Gráfico 7 – Sinto me motivado pelo meu líder.

Fonte: Autores, 2017.

Na questão oito buscou-se entender como é o comportamento dos respondentes em relação às decisões tomadas em reuniões de equipe.

Neste ponto apresentou que 52% dos respondentes do estilo Democrático dizem participar das decisões, em seguida 45% do estilo Situacional, 36% do estilo Autocrático e 34% do estilo Liberal.

No estilo Situacional, 46% dos respondentes disseram apresentar propostas e soluções demonstrando desejo em contribuir de forma positiva com o grupo, o estilo Liberal vem em seguida com 40%, seguido do estilo Democrático com 32% e o Autocrático com 27% dos respondentes deste estilo.

Outra questão a ser aprofundada é o fato de que apenas os respondentes do estilo Liberal, com 14%, acreditam que as decisões tomadas nunca funcionam, outros 15% do estilo Autocrático concordam com as decisões, porém afirmam saber que não funcionarão e neste mesmo estilo ainda há 6% que concordam apenas por que foi decisão tomada pela chefia. (Gráfico 8).

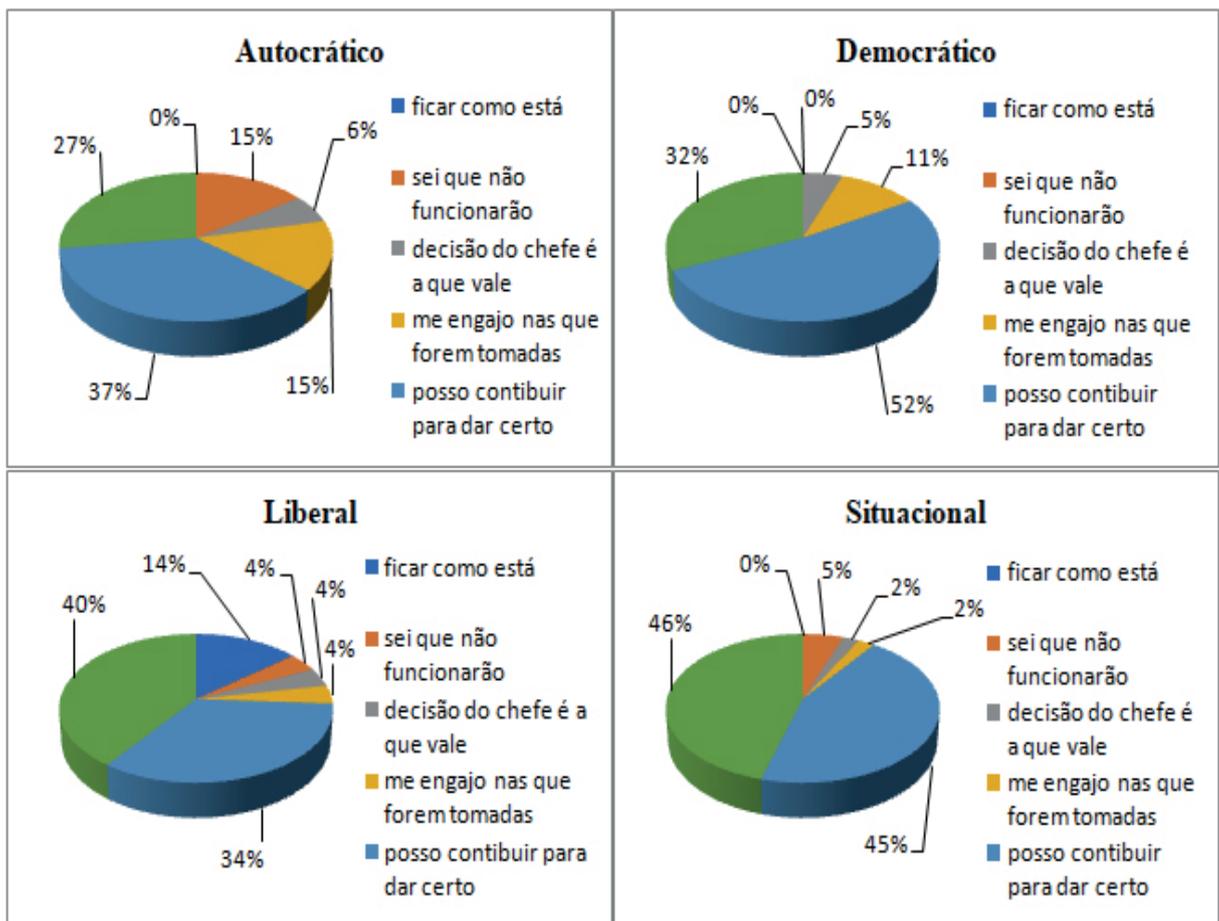


Gráfico 8 – Comportamento sobre decisões tomadas em reuniões.

Fonte: Autores, 2017

Confio nas decisões tomadas pelo meu líder foi à questão de número nove, na qual se buscou entender o nível de confiança dos liderados com as decisões do líder; 97% dos respondentes que optaram pelo estilo Situacional, dizem confiar.

No estilo Democrático chegou a 95% este percentual, o estilo Liberal pontuou em 58% do total dos que afirmaram ter este tipo de liderança e por fim, 33% dos respondentes do estilo Autocrático.

O fato de a confiança ser um dos principais pilares da liderança, isso faz com que estes números sejam muito relevantes para direcionar a uma possível compreensão de todo o estudo (COVEY, 2005). (Gráfico 9)

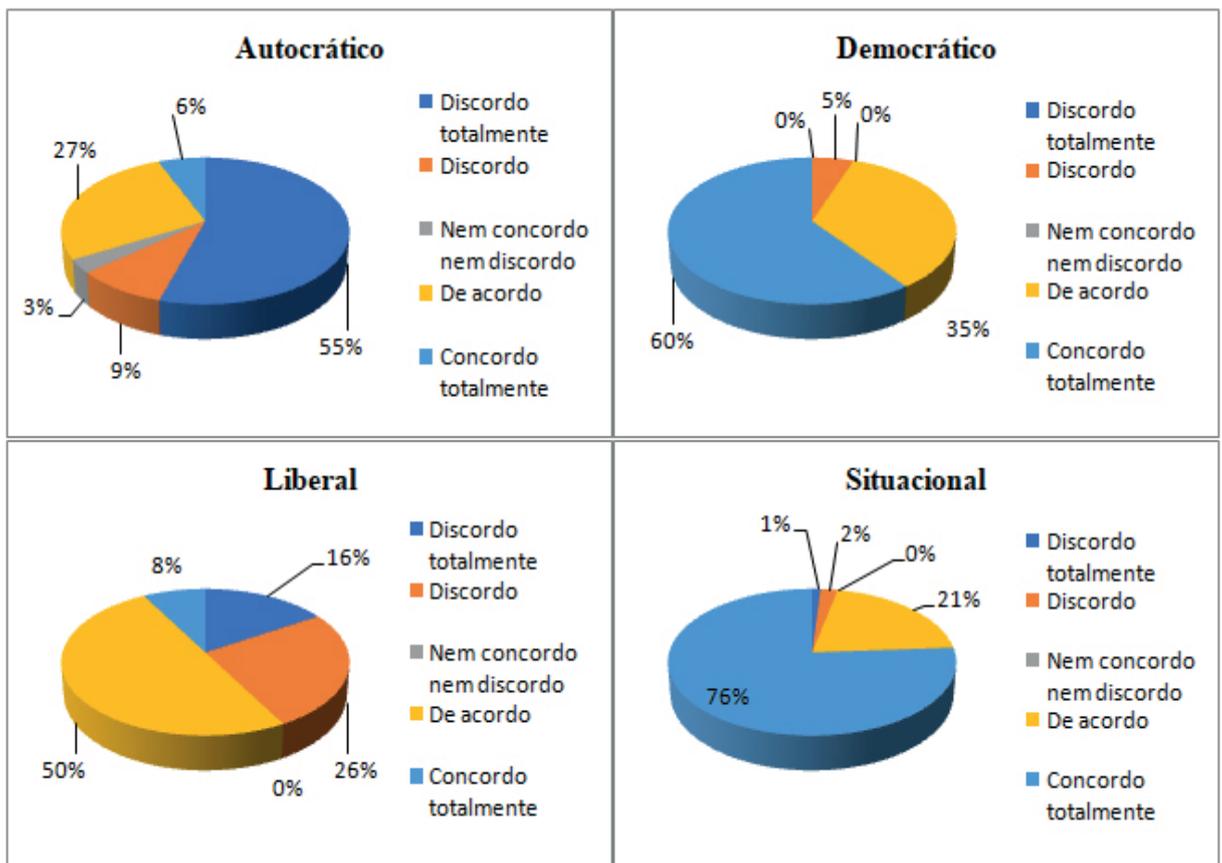


Gráfico 9 – Confio nas decisões do líder.

Fonte: Autores, 2017

Na última questão, a de número dez, procurou-se entender como está a comunicação da empresa para manter os colaboradores cientes do propósito da empresa.

Praticamente em todos os estilos tem um alto percentual, 98% dos respondentes do estilo Democrático disseram saber qual o propósito da organização em que atuam, 94% do estilo Situacional também seguiram esta mesma resposta, 86% dos respondentes que disseram ter líderes que tem características do estilo Liberal sabem qual o propósito da empresa e 79% do estilo Autocrático também acompanharam respondendo ter este conhecimento. (Gráfico 10).

Cada indivíduo possui um fator que o motiva, sendo que esse impulso interior pode ser completamente diferente de pessoa para pessoa. Por isso, a liderança deve entender cada um dos liderados e conduzir o trabalho de motivação de forma individual atuando pontualmente naquilo que identifica como necessário para extrair o máximo de cada colaborador.

As equipes são compostas por indivíduos, isso significa que não se pode tratar a todos da mesma forma, por isso, o líder deve ter sensibilidade e conhecimento para poder lidar com situações e pessoas diferentes, sempre de forma satisfatória e alinhada ao que é esperado pela organização.

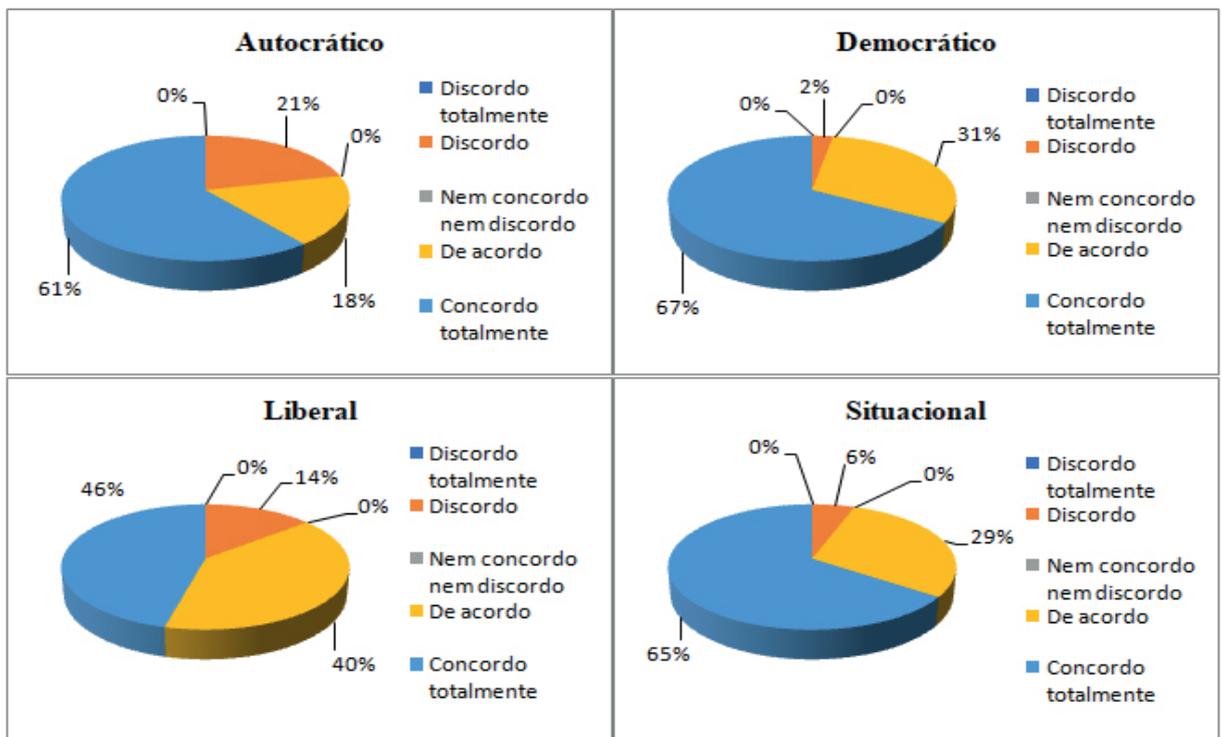


Gráfico 10 – Sei qual o propósito da organização.

Fonte: Autores, 2017

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe liderança sem motivação, o líder deve ter uma relação de confiança com seus liderados e assim fazer com que confiem em suas tomadas de decisão. Em uma das perguntas do questionário feita aos participantes sobre a confiança, o maior nível ficou no estilo Situacional no qual o líder trata cada situação e cada um dos liderados como um ser único.

Portanto, trabalhado de forma individual, quando este indivíduo sente que é importante para a organização ou processo tende-se a aumentar o engajamento e por consequência seu desempenho e resultados melhoram.

Outro ponto interessante para aprofundamento nos estudos é de que, independente do estilo de liderança, os componentes das equipes não estão entregando o máximo que podem para benefício da organização, este aprofundamento visaria entender a real causa ou mesmo por que desta visão por parte dos próprios membros da equipe.

As organizações são movidas pela competitividade do mercado e se busca cada vez mais entender os motivos que influenciam no desempenho de seus funcionários, a qualidade de seus produtos e serviços deixou de ser a única prioridade.

As empresas passaram a investir no bem-estar, no desempenho e no desenvolvimento destes colaboradores, os departamentos de RH e Gestão de Pessoas estão se dando conta de que o sucesso de uma organização depende cada vez mais do envolvimento e comprometimento das pessoas, tornando a compreensão e implementação das teorias motivacionais um mecanismo de extrema importância para

o desenvolvimento das empresas. Loenert (2003, p. 2), diz em seu artigo, “em qualquer estilo de liderança que venha a ser aplicado é necessário o comprometimento de toda organização, do contrário será difícil implantar um método que possa efetivamente dar certo” vem corroborar com esta ideia.

Loenert complementa, “Quanto às características de um líder, é possível afirmar que líder é aquele que coloca o desempenho da equipe em primeiro plano, reconhece e tem humildade para pedir ajuda, não buscando resultados com propósitos individuais”. (LOENERT, 2003, p. 2).

Entretanto, o principal responsável por manter os membros de qualquer equipe motivados é o líder, ele que está no cotidiano da equipe, acompanhando de perto as atividades e o desempenho de seus componentes e tomando ações e decisões que mantenham todos engajados e motivados a não desistir e buscar motivação para continuar no caminho e alcançar os objetivos traçados.

Para tanto, os líderes necessitam caminhar lado a lado com seus liderados, transmitindo confiança, mostrando que estão em busca dos mesmos objetivos e estão ali para apoiar e ajudar a transpor as barreiras que surgirem durante todo o processo, sempre buscando o engajamento e entrega de todos os colaboradores para que a meta previamente definida seja alcançada.

Segundo Barreto (2013, p. 37), “o modelo de Fiedler, por exemplo, propõe que a eficácia do estilo do líder (orientado para as pessoas ou para a tarefa) dependerá de diversas variáveis: características das relações líderes-liderados, estrutura da tarefa e poder inerente à posição em que o líder se encontra”. Esta menção corrobora com a necessidade do líder de se adaptar ao liderado e a situação no momento de aplicar um determinado estilo de liderança.

A função motivacional do líder deve estar ligada às crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido dos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido, reduzindo os bloqueios e as armadilhas durante todo o percurso.

O comportamento da liderança, independente do estilo adotado, envolve funções como planejar, informar, avaliar, controlar, recompensar, estimular, etc. e deve ajudar a equipe e seus componentes de forma individual a atingir seus objetivos, ou seja, satisfazer suas necessidades.

Os resultados indicaram que existe uma conexão entre os estilos de liderança e a motivação de seus liderados, sendo que alguns estilos estão mais propensos a estimular os componentes da equipe a terem um desempenho melhor que outros.

Houve pontos a serem aprofundados, pois foram inconclusivos como exemplo, o caso da entrega, por parte do indivíduo, de seu potencial total a serviço do resultado, mostrando que o aprofundamento no estudo é necessário para responder a este ponto.

A pesquisa, no geral, mostrou que quando os liderados são tratados como parte integrante do processo, que são respeitados e suas opiniões consideradas pela liderança, estes tendem a cumprir suas tarefas e atividades de forma menos tensa,

com menos estresse e conseqüente maior engajamento.

A grande dúvida é saber quando o líder deve aplicar determinado estilo, em qual momento, com quem e qual circunstâncias, esta é a grande problemática da liderança, mostrando que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação.

Este pesquisa está longe de esgotar todas as nuances sobre o tema liderança e motivação, mas abre perspectivas para novos estudos e aprofundamento do tema. Uma sugestão seria uma pesquisa sobre quais os fatores de motivação nas organizações na percepção dos líderes e dos liderados para realizar uma comparação entre o grau de interação entre líderes e equipes e a partir destes resultados buscarem por pontos de sinergia.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Leilianne M.T.S et al, Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração (FEAUSP)**, v. 48, n. 1, p.34-52 mar. /2013 – disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>. Acesso em 01/agosto/17.

BARROS NETO, João Pinheiro de. Ética: competência que faz diferença. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M (orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005, p. 185-206.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição São Paulo: Elsevier Editora, 2014.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 5ª edição São Paulo: Atlas, 1998.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: Da Eficácia à Grandeza**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6ª edição. São Paulo: Thomson, 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

LOENERT, Marcelo. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 1, n. 2, nov. /2003 – disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/458/355>. Acesso em 04/agosto/17.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 3ª edição São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

## LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE PEDERNEIRAS

### **Matheus Gimenes**

Universidade Sagrado Coração  
Bauru – São Paulo

### **Débora Scardine da Silva Pistori**

Universidade do Sagrado Coração  
Bauru – São Paulo

### **Elisabete Aparecida Zambelo**

Universidade Estadual Paulista - Unesp  
Bauru – São Paulo

### **Erica Morandi Paveloski**

Faculdade de Ensino Superior Interior Paulista -  
Faip  
Bauru – São Paulo

**RESUMO:** No mundo corporativo atual, encontra-se, a existência de diversas formas de liderar um grupo de pessoas. Dentro deste contexto, presume-se que o principal papel do supervisor é o de obter a cooperação de seus colaboradores para que de acordo com o planejado alcancem os objetivos propostos e, além de muitas outras atividades, cuidem do clima organizacional, haja vista que este sofre grandes variações. Tais variações podem ser decorrentes das diferentes gerações que atuam dentro da empresa, onde cada qual possui objetivos diversos, o que exige uma maior capacidade de liderança. O presente trabalho apresenta o estudo da Liderança estratégica

de uma empresa metalúrgica da cidade de Pederneiras-SP direcionado para as pessoas que estão no topo da pirâmide hierárquica (os supervisores), mostrando em que nível se encontram quando classificados dentro de um modelo desenvolvido por Uris (1972). Embora este estudo não seja relativamente novo, por tratar-se de um modelo clássico, o mesmo ainda se mostra atual e aplicado corretamente, serve para orientar as empresas em geral sobre a verdadeira função da liderança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de conflitos. Liderança. Liderança estratégica.

**ABSTRACT:** It is noted today, the existence of various forms of leading a group of people. In this context, it is assumed that the main role of the supervisor is to obtain the cooperation of their employees to according to plan to achieve the proposed objectives and in addition to many other activities, take care of the organizational climate, given that this undergoes large variations. Such variations may result from different generations who work within the company, where each has different goals, which requires a greater capacity leadership. This paper presents the study of the strategic leadership of a metallurgical company Pederneiras-SP city directed to people who are at the top of the hierarchical pyramid (supervisors), showing at what level are when classified within a model developed by Uris

(1972). Although the study by this author is relatively old, because it is a classic model, it still shows up current and properly applied, serves to guide companies in general about the true function of leadership.

**KEYWORDS:** Strategic leadership. Leadership. Leader. Conflict management.

## 1 | INTRODUÇÃO

Observando o dia-a-dia da empresa em estudo, e num segundo momento, realizando breve pesquisa apoiada em autores renomados e que tratam do tema liderança, mas principalmente, através da pesquisa de campo realizada foi possível perceber que alguns supervisores da empresa desconhecem estratégias de liderança. Muitos, frente aos colaboradores de diferentes gerações tomam posturas que prejudicam a cooperação e o comprometimento da equipe e, por muitas vezes acabam por desestimular os que estão abaixo na pirâmide hierárquica.

À medida que uma organização cresce e o número de pessoas aumenta, os conflitos aparecem em maior escala e tornam-se difíceis de serem resolvidos, ainda mais diante de uma maior multiplicidade de opiniões e ideias.

No entanto, do ponto de vista positivo, a diferenciação entre pessoas torna-se interessante, e, pode contribuir para o desenvolvimento de novas soluções no ambiente organizacional.

Para isso, as estratégias de liderança podem indicar caminhos facilitadores, entretanto, necessitam de adaptações de acordo com cada situação. Assim como para Drucker (1999 citado por PRIOSTE, 2003. p. 4), “não há um conjunto de características que descreva o líder ideal”.

Neste ponto, esse trabalho buscou levantar junto às lideranças estratégicas de uma empresa metalúrgica da cidade de Pederneiras (interior do estado de São Paulo) qual o pensamento dos mesmos sobre esse tema e, demonstrar como a liderança estratégica pode ser benéfica para as empresas e líderes que desejam dar conta das situações do cotidiano que envolve a gestão de pessoas em uma indústria. Através de uma pesquisa de campo onde se utilizou um questionário visando obter respostas sobre a postura utilizada por esses gestores em suas atribuições diárias frente aos seus subordinados. Também pretende responder a seguinte questão: será que existem atitudes de uma liderança estratégica que possam minimizar ou até mesmo sanar os conflitos e desenvolver uma visão mais humana nos colaboradores?

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Origem da liderança

Desde o início da vida na terra pode-se afirmar que já existia liderança e líderes

que possuíam autoridades que, de alguma forma, conduziam uma organização ou povoado. (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002).

O conceito de liderança sofreu muitas transformações ao longo do tempo, seja por função do contexto ou por outras variáveis, este continua a passar por várias modificações em decorrência de interações ou função administrativa. Assim como afirmou Bassan (2007, p. 28): “A palavra liderança provém da língua inglesa ‘to lead’, cuja tradução é conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar.”

Vê-se, portanto, que a liderança foi aplicada em diversas épocas e de formas diferentes nos tempos anteriores, no entanto, estudiosos da época não deram tanto atenção para tal. (STEFANO, 2008).

## 2.2 Evolução das teorias sobre a liderança

Stefano (2008) apresenta um quadro síntese de evolução das Teorias e Abordagens sobre liderança onde ele apresenta as épocas e autores e a características ou conceitos de liderança, a qual é apresentado através da Figura 1. Este quadro evidencia o quanto o tema modificou-se e não pretende mostrar o certo ou errado, apenas, disponibilizar de modo abrangente, o que já foi estudado por autores renomados.

Época/Autores.	Teoria ou Abordagem de Liderança	Características/ Conceitos de Liderança
Platão	Filosofia	Líderes eficazes são reis da filosofia.
Jesus de Nazaré (Século 0)	Liderança Carismática	Líderes são éticos, tem comprometimento e visão.
Maquiavel (Século XV)	Poder e manipulação	Líderes eficazes são “exercedores” de poder, indivíduos que empregam manipulação, exploração e desonestidade para realizar seus próprios fins.
Weber (Século XIX)	Poder e autoridade	Líder em organizações burocráticas (militares e religiosas) relações de poder e autoridade.
Antes de 1900 Dowd (1936)	Teorias do grande homem	As instituições históricas e sociais são moldadas pela liderança de grandes homens e mulheres (graus de inteligência, energia e força moral).
Antes de 1918	Teoria Genética	As características dos líderes são herdadas, dos pais para os filhos.
Taylor e Fayol	Abordagem da racionalidade escolas clássicas da administração	Líderes eficazes veem a administração como uma ciência. Autoridade Formal. Exerce as funções de controle, supervisão. Abordagem mecanística, intervencionista e determinística.

Mayo, Barnard, Lewin	Escola das Relações Humanas	Interações socioemocionais, estímulos às relações informais, à cooperação entre grupos. Líderes informais.
Weber, Hall, Merton	Escola da Burocracia	Mecanísticas, impessoal, controle, razão instrumental, ascende ao cargo via mérito e competência técnica.
Etzioni, Blau e Scott	Escola Estruturalista	O exercício da Liderança vem do conhecimento técnico, da identificação com os objetivos. Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.
Argyris (1957, 1964), Blake & Mouton (1964), Hersey & Blanchard (1972), Likert (1961), Maslow (1965) McGregor (1960, 1966).	Escola Comportamental	Delegar responsabilidades. Percepção da situação influenciando a liderança. Teoria X e Y. Suprimir as necessidades dos indivíduos como agentes motivadores. A liderança existe para modificar restrições organizacionais, visando proporcionar liberdade para que as pessoas realizem seu pleno potencial e contribuam para a organização.
Von Bertalanffy, Katz e Kahn	Teoria de sistemas	Varia o estilo de liderança conforme o nível hierárquico que atua. Ênfase na análise ao ambiente.
Antes da segunda Guerra mundial (anterior 1939) Barnard (1926), Bingham (1927), Kilbourne (1935), Page (1935).	Teoria dos traços	Os líderes já nascem com as habilidades de liderança. O líder é nato. O líder é dotado de traços e características superiores que o diferenciam dos seguidores.
Década de 1950	Abordagem Comportamental	Estilo ideal de liderança que poderia ser desenvolvido/aprendido.
Bogardus (1918), Hocking (1924), Person (1928), Hersey & Blanchard (1972).	Teorias situacionais	A liderança é resultado de demandas situacionais. Situação/contexto/meio definem o estilo ideal de Liderança, que pode ser desenvolvido.
Barnard (1938), Bass (1960), Brown (1936), Case (1933), Lapiere (1938), Murphy (1941).	Teorias Pessoais Situacionais	As lideranças deveriam incluir traços afetivos, intelectuais e de ação, bem como as condições específicas em que a pessoa opera.
Erikson (1964), Frank (1939), Freud (1913,1922), Fromm (1941), Levison (1970), Wolman (1971).	Teorias Psicanalíticas	O líder funciona como uma figura paterna: uma fonte de amor ou medo.
Homans (1950), Kahn & Quimm (1970), Kerr & Jermier (1978), Mintzberg (1973), Osborn & Hunt (1975).	Teoria do papel do Líder	Características da pessoa e exigência da situação interagem de modo a permitir que uma ou algumas pessoas surjam como líderes. Os líderes se comportam de acordo com sua percepção do papel e das expectativas dos outros.

Evans (1970), Georfopoulos (1957), House (1971,1974).	Teoria da trajetória-Meta	Os líderes reforçam as mudanças dos seguidores ao mostrar os comportamentos (trajetórias) que levam às recompensas. Os fatores situacionais determinam o modo como os líderes atingem esses propósito de trajetória-meta.
Fiedler (1967), Fiedler, Chemers & Mahar (1976)	Teorias da Contingência	A eficácia de um líder voltado para tarefas ou relações depende da situação. O treinamento ajuda o líder identificar sua orientação para os aspectos favoráveis ou desfavoráveis das situações.
Gardener (1995), J. Collins (2001)	Liderança cognitiva: o grande homem do séc. XX.	Os líderes são pessoas que influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de muitas pessoas.
Davis & Luthans (1979), Fiedler & Leister (1977), Fulk & Wender (1982), Graen (1976), Greene (1975), Yuki (1971).	Teorias e modelos dos processos interativos	A liderança é um processo interativo com múltiplos (vínculos, telas, vínculo duplo vertical, teorias de troca, de comportamento de troca e de comunicação).
Coch & French (1948), Gardner (1990), Lewin (1939) Vroom & Yetton (1974)	Poder - Influência: Liderança participativa, lógica dedutiva	O quanto o poder é detido e exercido pelo líder. Os líderes assumem as diretivas e os subordinados são seguidores passivos (Vroom & Yetton).
Bryon & Kelley (1978), Katz & Kahn (1966), Lord (1976,1985), Lord (1978), Mitchell (1977), Newell & Simon (1972), Weiss (1977)	Atribuição, processamento da informações e sistemas abertos.	A liderança é uma realidade construída socialmente. As variáveis individuais, processuais e ambientais são fenômenos mutuamente casuais.
Bass & Bennis (1984, 1992), Burns (1978), Downton (1973), Fairholm (1991), DePree (1992), Tichy & Devanna , Renesch	Integrativas: Transformacionais; embasadas em valores.	Burns afirma que a liderança transformacional é um processo em que os líderes e os seguidores se elevam mutuamente a níveis mais altos de moralidade e motivação. Os líderes transformam as organizações alinhando os recursos.
House (1977), Kets se Vries (1988), Maxwell (1999), Weber (1947)	Novas lideranças Carismática	Os líderes são detentores de qualidade excepcionais na percepção dos subordinados. Explicações: a atribuição, as observações objetivas, a teoria do autoconceito, a psicanalítica e do contágio social.

Figura 1 - Evolução das teorias ou abordagens de liderança.

Fonte: Bowditch e Buono (2002); Soto (2002); Robbins (2005); Liu et al. (2003); Covey (2005).

Nota: Adaptado por Stefano (2008, p. 30-31).

## 2.3 Liderança x Gestão

Na atualidade é comum deparar-se com pessoas que acreditam que as palavras Gestão (sendo sinônimo apenas de Supervisor) e Liderança (como sinônimo de Supervisor Líder) possuem o mesmo significado.

Entretanto, estas palavras expressam diferentes significados, como apresenta Carvalho (1995, p. 72): “A palavra “gestão” é sinônimo de administração e significa ação intencional orientada para a consecução de objetivos.”

De modo sucinto, pode-se descrever o administrador com um lado mais analítico, estruturado voltado para os objetivos da organização.

Já a palavra liderança, do verbo liderar, consiste em guiar, encorajar, atrair seguidores e influenciar para que todos persigam os objetivos e os meios escolhidos. (ACKOFF, [199-?] citado por BERGAMINI, 2002). De modo sistêmico, pode-se julgar liderança como o modo de guiar onde os líderes dedicam-se grande parte do tempo às pessoas através de sua habilidade interpessoal para que os subordinados se sintam desejosos e entusiasmados.

Hickman (1991 citado por BERGAMINI, 2002, p. 67) afirma que: “[...] as palavras administrador e líder são metáforas que representam dois lados opostos de um mesmo contínuo.”

Ao analisar tal informação, pode-se entender as metáforas de dois lados opostos como sendo linhas de pensamentos e ações diferentes. Enquanto o primeiro visa uma lógica de monitoramento, controle e supervisão de processos o outro foca na interação com as pessoas para obter através delas bons resultados. Trata-se de um mesmo contínuo, pois ambas estão relacionadas com organização e resultados.

Por possuir esses dois tipos de profissionais dentro de uma mesma organização, suas diferenças e semelhanças mantêm um vínculo de interação e dependência mútua, pois nenhuma organização sobrevive somente com um tipo de profissional. (BERGAMINI, 2002).

As duas classes não devem ser vistas de maneiras opostas e, sim, de modo complementar para que se mantenha o bom funcionamento da organização. Deve-se ressaltar que não existem tipos puros de um ou outro, apenas características mais definidas. (BERGAMINI, 2002).

Para se obter resultados positivos na empresa, faz-se necessário identificar, desenvolver e explorar os potenciais, e somente depois então, alocá-los em cargos que condizem com suas características mais definidas.

## 2.4 Liderança estratégica

Para Souza (1978, p. 216): “A liderança não é obrigatoriamente um dom nato. O líder treina-se: Adestra-se e forma-se.”

Antes da fase de adestramento o líder deve possuir competência interpessoal, maturidade. No adestramento, tratam-se das instruções e, em sequência de sua formação. (SOUZA, 1978).

A palavra líder citada anteriormente pelo autor Bassan (2007) foi definida como sinônimo de conduzir, guiar, etc.

Por sua vez, a palavra estratégia encerra o seguinte conceito:

[...] estratégia segundo palavra grega *strategos* refere-se a um general no comando de um exército. Estratégia relaciona-se às habilidades psicológicas e comportamentais que motivam um general: a arte do general. Até 450 a.C., essa definição evoluiu, a fim de incluir habilidades gerenciais, como administração, liderança, oratória e autoridade. Por volta de 330 a.C., o termo *strategos* passou a significar a capacidade de empregar forças para vencer forças inimigas e desenvolver um sistema unificado de governança global. (EVERED, 1980; QUINN, 1980; MINTZBERG, QUINN, 1996 citados por ROWE, 2002, p.8;10).

Pode-se juntar as duas palavras para fazer surgir uma definição voltada para o dia-a-dia organizacional: liderança estratégica. Deste modo, sua definição dentro que foi visto até o momento, poderia ser: a combinação de habilidades natas, aprendidas ou vivenciadas que influenciam e guiam outras pessoas a tomarem de forma voluntária e rotineira, decisões que viabilizem a organização rumo ao alcance de seus objetivos.

Existem fatores associados com liderança que contribuem para efetividade e posicionamento em diversas situações que podem ser classificadas em três categorias. (DUBRIN, 1998 citado por STEFANO, 2008, p. 28). São eles:

Traços de Personalidade para efetividade dos líderes: [...]1) Traços gerais da personalidade; 2) auto-confiança; 3) confiança; 4) personalidade dominante; 5) Assertividade; 6) estabilidade emocional; 7) entusiasmo; 8) senso de humor; 9) empatia; 10) tolerância elevada para a frustração; 11) auto-consciência e auto-objetivos; 12) tarefa relacionada com traços de personalidade; 13) iniciativa; 14) sensibilidade e outras pessoas e empatia; 15) flexibilidade e adaptabilidade; 16) locus interno de controle; 17) coragem; 18) resiliência.

As motivações envolvem fatores como: 1) motivo do poder; 2) motivo da personalidade de poder; 3) motivo de socialização de poder; 4) motivação de movimentação e de realização; 5) ética forte do trabalho; 6) tenacidade.

Fatores cognitivos e liderança: 1) habilidade mental e a teoria cognitiva do recurso; 2) conhecimento do negócio; 3) criatividade; 4) introspecção em pessoas e em situações; 5) abertura à experiências.

É claro que, todos os traços apresentados interferem na determinação da liderança e, o líder que apresentar mais características apresentará maior habilidade em liderança. Conclui-se que liderança é uma reunião de habilidades possuídas por uma maioria de pessoas, porém usadas por uma minoria.

### *2.4.1 Estratégias*

Dentre as estratégias de liderança apresentadas por vários autores, este estudo apresentará as quatro táticas levantadas por Nanus e Bennis (1988, p. 23) que se relacionam bem com o segmento da empresa em estudo, são elas: “Estratégia I: Atenção através da visão; Estratégia II: Significado através da comunicação; Estratégia III: Confiança através do posicionamento; e Estratégia IV: A colocação do eu através de (1) autoconsideração positiva e (2) o fator Wallenda”.

### *2.4.2 Estratégia I: Atenção através da visão*

A estratégia I apresenta os líderes como indivíduos que visam resultados em todo o mundo, de modo que obtêm atenção. São pessoas com visões ou intenções fortes que acabam por atrair os outros. Estas personalidades intensas não forçam as pessoas a lhe darem atenção; pois, normalmente estão tão concentradas no que estão fazendo que acabam por atrair os outros naturalmente. (NANUS; BENNIS, 1988).

Nanus e Bennis (1988, p. 25) também afirmam que: “A visão apreende. Inicialmente, apreende o líder e a administração da atenção também possibilita aos outros entrarem na onda”. Mais adiante, segundo Nanus e Bennis (1988, p. 27) complementam o pensamento dizendo que: “[...] a visão anima, inspira, transforma o propósito em ação”.

#### *2.4.3 Estratégia II: Significado através da comunicação*

As organizações, todas sem exceções, dependem de interpretações, o que facilita a ação. Os líderes explicam e definem o que anteriormente ainda não se tinha expressado e, depois, inventam linguagens a fim de proporcionar um foco para nova atenção. O principal segredo na liderança é com pensamento voltado ao ser tentar criar um público novo com suas ideias, porque altera a forma de entendimento transmitindo informação. Por transmitir significado, cria-se uma comunidade de aprendizagem, e isso, é o que são as organizações efetivas. (NANUS; BENNIS, 1988).

A comunicação cria significado para as pessoas. Ou deveria. É a única maneira pela qual qualquer grupo, pequeno ou grande, pode se alinhar em apoio às metas abrangentes de uma organização. Transmitir a mensagem de forma inequívoca em cada nível é uma chave perfeita. Basicamente, é tudo quanto diz respeito ao processo criativo e que, uma vez mais, distingue os administradores dos líderes. (NANUS; BENNIS, 1988, p. 37).

#### *2.4.4 Estratégia III: Confiança através do posicionamento*

A confiança é o fator que permite a organização funcionando como algo que reduz o atrito natural entre as pessoas. Não se pode imaginar uma organização sem algum tipo de confiança operando de alguma maneira, em algum lugar. (NANUS; BENNIS, 1988).

Para que ocorra uma relação de confiança é necessário que o líder mantenha um posicionamento, ou seja, mantenha ações necessárias para implementar a visão de liderança, a partir da qual se tem uma ideia. Para que isso seja conseguido, o líder precisa ser consolidado não apenas de perseverança, mas também de confiabilidade. (NANUS; BENNIS, 1988).

Dando sequência a esse contexto, Nanus e Bennis (1988, p. 39) afirmam ainda que: “Estabelecendo a posição – e, mais importante, permanecendo no curso – a liderança estabelece confiança.”

#### 2.4.5 Estratégia IV: A colocação do eu através de (1) autoconsideração positiva e (2) o fator Wallenda

A colocação do eu através da autoconsideração positiva: de acordo com Nanus e Bennis (1988, p. 52) é formado por três elementos julgados como principais, são eles: “[...] Conhecimento das próprias forças, capacidade de nutri-las e desenvolvê-las, e capacidade de discernir o ajustamento entre os pontos fortes, os fracos e as necessidades da organização”.

E o fator Wallenda para Nanus e Bennis (1988, p. 63):

O fator Wallenda refere-se basicamente à aprendizagem, que é uma generalização da palavra “tentar”. E toda aprendizagem envolve um pouco de “falha”, algo a partir do qual uma pessoa pode continuar a aprender. Com efeito, podemos propor uma regra geral para todas as organizações: “A falha razoável não deve ser recebida com ira”.

Por fim, dentro das estratégias lançadas, pode-se fazer uma ponte entre os fatores associados ao posicionamento e a efetividade da liderança. A Estratégia I de uma forma relaciona-se com o fator da criatividade, onde se tem uma visão para solucionar problemas. As estratégias II, III e IV, pode-se fazer criar um *link* para os dois outros fatores levantados por mim, em que a empatia e a motivação relacionam-se diretamente com a comunicação, a confiança e a colocação do eu diante das necessidades de uma organização.

### 2.5 Liderança na gestão de conflitos

Presume-se que o conflito exista desde a época em que os seres deixaram de viver sozinhos e passaram a conviver com um ou mais similares em uma mesma área.

O termo Gestão, por estar inserido no contexto das organizações abrange também relacionar-se com as pessoas a todo o instante, conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses, percepções, necessidades, relações, gostos e estilos, emoções e expectativas diversas. Enfim, gerir organizações implica em gerir conflitos. (PRIOSTE, 2003).

Já a palavra conflito pode ser definida como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de alguma forma, até mesmo igual. (THOMAS, 1990 citado por MCINTYRE, 2007).

Podem-se ter duas visões da palavra conflito: Conflito positivo e o negativo. O positivo é aquele que permite discussões abertas, exploração e finaliza-se com melhorias para o grupo geral. O negativo, como o próprio nome, trás consigo fatos indesejáveis e possíveis fatos agressivos.

Juntando-se as duas palavras e visando a sua aplicação prática, as palavras Gestão e Conflito, podem ser descritas como uma conciliação de algo que possa afetar o desempenho de uma equipe ou pessoa.

O mesmo pode surgir de diferentes motivos e se manifestar em vários estágios, como: surgir a partir de diferentes metas e se enquadrar no nível de ataque dos nervos ou até mesmo brotar por diversas personalidades e se classificar no nível de menor magnitude: a discussão.

Para solucionar ou ao menos tentar solucionar os conflitos, é neste ponto que cruzamos as informações em liderança e negociação de conflitos, pois o líder deve conhecer e aplicar alguns dos seus saberes do seu *status quo* (voltado ao lado das situações atuais) com suas características chaves de liderança voltada ao pessoal e assim, como afirma Nascimento e El Sayed (2002, p. 54):

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado. Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- a) criar uma atmosfera afetiva;
- b) esclarecer as percepções;
- c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- d) construir um poder positivo e compartilhado;
- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para isso, também é necessário que ambas as partes tenham o dom de saberem se comunicar, ouvir, perguntar, facilitando deste modo, a solução.

### 3 | METODOLOGIA

Neste artigo classificou-se o estudo como aplicado com objetivo exploratório, de natureza qualitativa e realizado em campo. Além disso, apoiou-se em material já publicado, o que, segundo Gil (2010), tem a finalidade de colaborar com a fundamentação teórica, bem como com a identificação do nível de informação referente ao tema.

Este estudo se restringiu aos Supervisores da Empresa situada em Pederneiras. A escolha deste público se deu pelo fato de ocupar o nível abaixo da gerência fabril. Além disso, são pessoas que estão diretamente relacionadas e que mais usufruem do conceito Gestão de Conflitos.

O questionário original consta no livro sobre o tema Liderança de autoria de Urís (1972, p. 24) e foi atualizado para a linguagem utilizada em nosso dia a dia visando facilitar a leitura e interpretação do mesmo. Em relação às perguntas contidas no questionário, foram selecionadas algumas que estão relacionadas ao tema para este estudo. No artigo foram utilizadas apenas cinco perguntas fechadas de múltipla resposta.

Após a fase dos esclarecimentos sobre a pesquisa junto aos supervisores da

empresa, os questionários foram aplicados e, em seguida, tabulados, gerando-se os gráficos para uma melhor visualização dos resultados. Ressalta-se ainda que, a interpretação dos dados partiu do que o próprio autor do instrumento (Uris) que ao final do questionário original disponibiliza em sua obra uma espécie de gabarito, o que permitiu a análise qualitativa deste estudo.

#### 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a descrição e a análise da eficiência das ideias atuais sobre a Liderança Estratégica da empresa. Estes dados foram obtidos na pesquisa quantitativa elaborada por meio da aplicação de um questionário adaptado do autor Uris (1972) e está disponibilizada como todo no Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração de Gimenes (2014).

Para esse artigo destacou-se apenas cinco questões de grandes temas para Liderança Estratégica: Imparcialidade, Percepção do outro, Conflitos, Comunicação e Hierarquia. O autor Uris (1972) criou o instrumento e disponibilizou também um gabarito com a leitura que se pode realizar diante das respostas obtidas.

**Bloco I:** aborda questões sobre imparcialidade/objetividade do líder. Este mede a capacidade de encarar os acontecimentos do ponto de vista mais geral do que pessoal, ou seja, a capacidade de tomar decisões sem ser indevidamente influenciado por fatores irrelevantes. Para facilitar a leitura gráfica, coloca-se antes da figura, a questão na íntegra. (URIS, 1972).

Questão n.5: Um dos seus subordinados fez um trabalho notável. Uma palavra sua de elogio e ele obterá uma promoção, passando a trabalhar em outro departamento. Mas sua ausência deixaria uma séria lacuna na sua equipe. O que você faria?

- a. Não o deixaria sair do departamento.
- b. Recomendaria o funcionário para uma promoção e se arranjará como pudesse.
- c. Adiará a promoção, enquanto treinasse uma pessoa que o substituísse.

Na questão de número 5, do mesmo bloco, nenhum respondente optou pela alternativa A correspondente a 0%, 5 optaram pela letra B, correspondente a 71%, e, 2 assinalaram a letra C, 29%.



Figura 2 – Resposta da questão número 5, bloco I.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para este, o autor considera a questão correta sendo a alternativa C como sendo a pior de todas as opções. (URIS, 1972).

A escolha pela questão C faria com que a empresa não tivesse que abrir uma lacuna que poderia lhe trazer outros prejuízos, e, ao mesmo tempo não deixaria de contemplar o funcionário com a oportunidade, embora essa fosse ser adiada até que outra pessoa fosse treinada. A maioria dos líderes optou pelo que normalmente se vê no mercado, ou seja, o famoso caso de que para “tapar um buraco deve-se abrir outro” ao resolver uma situação, mas pagar o preço e criar o que talvez não seja o ideal.

Para analisar este bloco de questões como um todo, seguiu-se as orientações do autor. Dentre os resultados apresentados, para cada questão respondida corretamente pelo colaborador pede-se pelo autor para pontuar 10 pontos, e, 0 pontos para as respostas incorretas. A partir deste ponto, o autor lança uma tabela de classificação (Tabela 3) permitindo uma categorização da liderança de acordo com a pontuação obtida no bloco.

Uris (1972, p. 32) apresenta a classificação da liderança como:

Contagem	Classificação
50-60	Excelente
30-40	Média
Abaixo de 30	Fraca

Figura 3 - Classificação da liderança.

Fonte: URIS (1972, p.32).

**Bloco II:** Questões sobre a percepção do outro, o saber compreender o outro. Esta segunda parte visa a capacidade de compreender os pensamentos, emoções e motivos dos integrantes da equipe. (URIS, 1972).

Questão n.3: Um dos seus subordinados o bajula a fim de lhe ser agradável. Sua

reação diante disso seria:

- a. Procurar diminuir-lhe as manifestações, para livrá-lo do ressentimento dos outros?
- b. Encorajá-lo para deixar que seu pessoal veja que a bajulação não tornará ninguém seu favorito?
- c. Fazer com que o subordinado compreenda que pode ser muito considerado por você, sem precisar “comprá-lo”.

Para a questão de número 3 do bloco II, os colaboradores da supervisão correspondente a 14% optaram pela alternativa A, 0% a alternativa B, e, 86% a alternativa C. Diante dessas opções, obteve-se o seguinte gráfico:

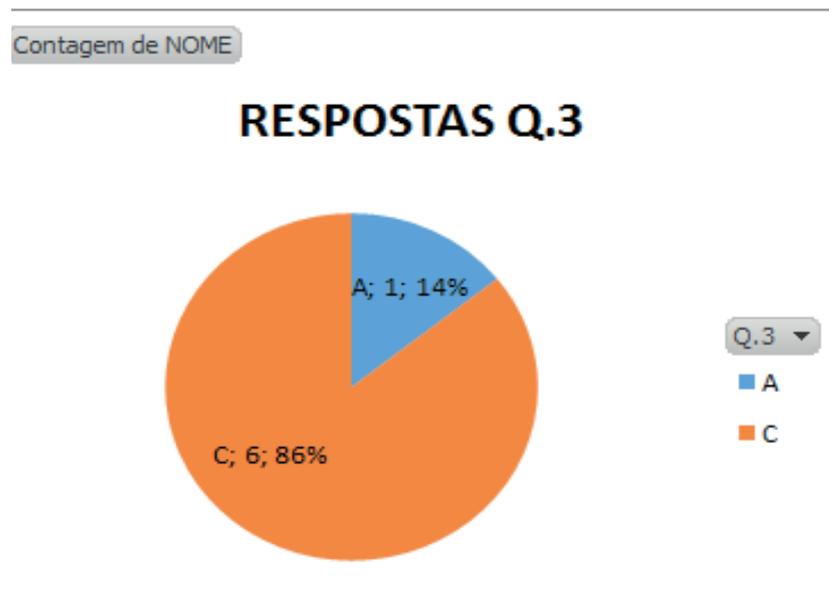


Figura 4 – Resposta da questão número 3, bloco II.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as alternativas, as apresentadas como certas pelo autor são: letra A ou C. A alternativa B de acordo com explicação provocaria ressentimento contra ao supervisor e o bajulador. (URIS, 1972). Dentro desta situação, os líderes agiriam de acordo com o que o autor diz ser imparcialidade. Pode-se dizer que os respondentes sabem lidar bem com funcionários bajuladores e que isso não afeta sua posição de liderança, pelo contrário, tentam mostrar qual a postura correta no ambiente de trabalho e trabalhar pela educação de seus subordinados.

Os resultados indicam que ainda existe espaço para se trabalhar com essas pessoas para que possam no futuro alcançar o status de excelência, e, por outro lado, não de pode deixar de enxergar o lado positivo de que não estão na pior condição enquanto líderes.

**Bloco III:** Questões sobre conflitos, flexibilidade da liderança e colaboradores. Para URIS (1972) as perguntas da terceira parte tratam da ideia do quanto a supervisão

é adaptável. Ou seja, capacidade para ser flexível, lidar com mudanças e se adaptar a elas, além de saber lidar com situações conflitantes que podem ou não afetá-lo diretamente.

Questão n.3: Agora, pense na mesma situação baseado num velho ditado que diz “em time que se ganha não se mexe”, sua atitude seria.

- a. A favor da mudança.
- b. Contra a mudança.
- c. Declarar-se contra a discussão, mas a favor de argumentos sensatos pró e contra, que venham esclarecer a situação.

Na apuração, 57% dos supervisores responderam a letra A, 0% optaram pela letra B, 29% a afirmaram letra C, e, 14% não responderam como apresenta o gráfico abaixo.

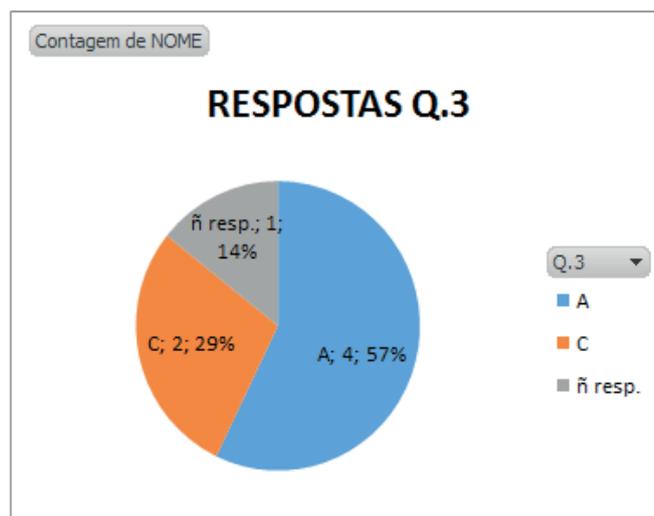


Figura 5 – Resposta da questão número 3, bloco III.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Alternativa correta apresentada como correta segundo o autor é a letra C.

Nesta questão, a comunicação assertiva indica que realmente se deve optar pela resposta C. Porém, o que os supervisores mostraram é que na prática a maioria deles toma uma posição sem levar em consideração a situação em si, ou seja, não agiram como a liderança situacional e sim como a liderança supervisora que se interessa em manter a estabilidade ao invés de correr riscos e inovar. Isso também mostra que ideias diferentes podem existir e devem ser discutidas antes de serem tomadas como certas.

Sobre conflitos, de maneira geral, os resultados apresentados indicam que provavelmente no quesito conflitos e flexibilidade esses supervisores necessitam aprender mais sobre como melhorar suas ações para com os seus subordinados. Esse é um ponto que normalmente as empresas tem dificuldade em trabalhar pois as equipes são ecléticas em pensamentos e atitudes e os líderes nem sempre adotam

posturas de educar aqueles que estão sob sua responsabilidade. Isso pode ser atribuído em partes ao fato da necessidade de apresentar resultados e dos novos modelos de gestão que induzem o líder a fazer mais com menos não dando tempo para que o mesmo se desenvolva e invista no desenvolvimento dos outros. Mas sabe-se que ser líder é sempre uma escolha e que isto pode e deve ser realizado da melhor maneira possível.

**Bloco IV:** Tratará neste bloco questões sobre comunicação. Segundo Uris (1972) contemplará a capacidade de transmitir as ideias aos outros por meio de palavras e ações.

Questão n.2: Você entra na sala inesperadamente. Diversos subordinados estão entretidos com passatempos e a hora concedida para o descanso do almoço já passou. Você deseja manifestar a sua desaprovação sem torna-los ainda mais “sem graça” do que já estão. O que você faria:

- a. Pediria desculpas e voltaria pra trás.
- b. Pediria que deixassem aquilo para depois.
- c. Diria claramente para que interrompessem o que estavam fazendo por que já havia passado o horário do almoço.

Para esta questão, as possibilidades de respostas foram dispostas da Letra A a C, e, de acordo com o gráfico, as respostas apresentadas foram:

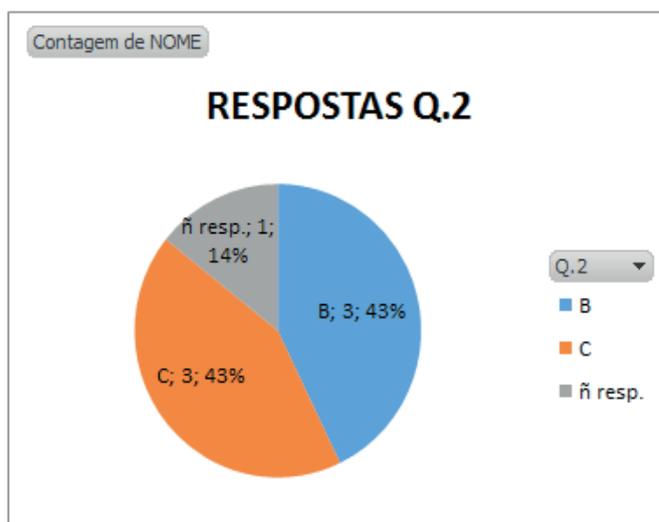


Figura 6 – Resposta da questão número 2, bloco IV.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta, a literatura julga como correta os participantes que assinalaram a letra B ou C. Ainda elucida que qualquer uma dessas atitudes, combina acertadamente a desaprovação e boa lição para eles. (URIS, 1972).

A resposta A indicaria uma atitude de passividade (que não condiz com a postura de liderança) e não de assertividade como as opções B e C que foram assinaladas pelos respondentes.

A empresa deverá pensar em proporcionar treinamentos ou oferecer programas de desenvolvimento se quiser investir neste grupo de líderes.

**Bloco V**, último bloco: Neste foi estudado quanto às questões de hierarquia. Para Uris (1972) visa questões de quando se deve ceder, concordar, conseguir a cooperação do seu pessoal e outros tantos requisitos para uma liderança eficiente.

Questão n.6: Você acha que, de modo geral, para manter seu pessoal na linha, canalizando esforços em sentido construtivo, é necessário:

- a. Pulso firme.
- b. Fazê-los trabalhar por conta própria.
- c. Fazê-los funcionar como um só grupo, partilhando dos mesmos planos, etc.

Para a última questão do questionário, número 6 do bloco V, 14% dos respondentes assinalaram a letra A e, o restante, 86% escolheram a letra C.

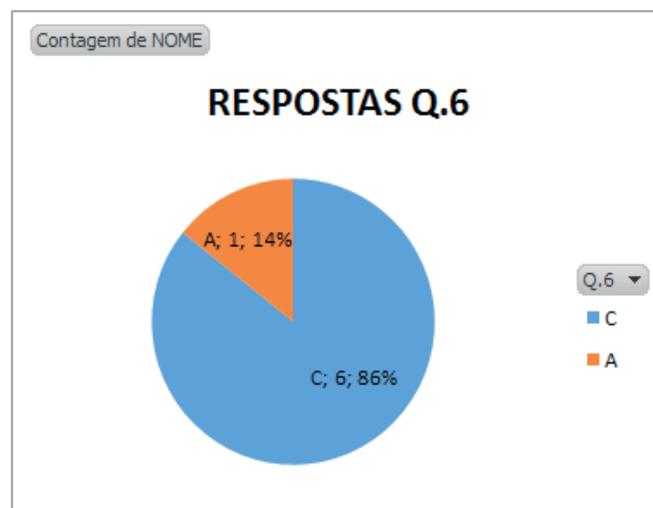


Figura 7 – Resposta da questão número 6, bloco V.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante da dificuldade, o Uris (1972) julga todas as possibilidades de assinalar como corretas, mas para cada situação existe uma alternativa a ser ponderada. Neste caso, a situação depende muito do que está acontecendo no momento da empresa. Os respondentes provavelmente se basearam em sua experiência, mas pelo que diz o autor, esse é um fato que exige flexibilidade, pois, depende do momento.

Ao analisar como um todo o time de colaboradores da supervisão da Empresa, de acordo com os resultados dos blocos, classificou-se de maneira geral como sendo mediana a liderança, o que reforça os resultados dos blocos anteriores.

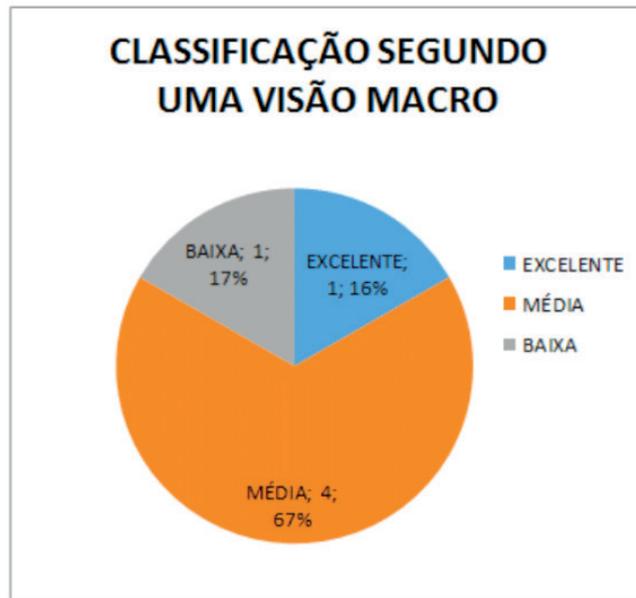


Figura 8 – Classificação como um todo da liderança da Empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões do trabalho realizado, cujo objetivo era levantar dados junto aos supervisores da Empresa Pedertractor sobre liderança estratégica, mostrando a eles como interagir com o grupo, bem como promover o alcance dos objetivos superando ambiguidades e as diferenças, respondendo à questão levantada na Introdução do trabalho, se existem atitudes de liderança estratégica para sanar conflitos e desenvolver uma visão humana nos colaboradores?

Hoje é facilmente comprovado pela teoria e pela prática que o modo como os supervisores conduzem seus subordinados imediatos influi de maneira decisiva para a criação de um ambiente idealizado, de como a liderança estratégica pode ser benéfica para as empresas e líderes para se sobressair das situações do cotidiano e, obter a compreensão e comprometimento dos subordinados.

É claro que, para cada conflito existe uma ação a ser tomada, no entanto, a liderança deve escolher a melhor saída para não prejudicar ambas as partes, líder e o colaborador. Para que ocorra de fato isso, é importante como mostrado no trabalho que o líder possua características fortes e uma visão humanística. Todos os traços apresentados interferem na determinação da liderança e, o líder que apresentar mais características apresentará maior habilidade em liderança, ou seja, a liderança é uma reunião de habilidades possuídas por uma maioria de pessoas.

Através da aplicação do questionário foi possível analisar a eficiência dos artifícios e ideias atuais de liderança, até mesmo classificar o nível de supervisão da Empresa.

Após a aplicação, percebeu-se que não existe uma supervisão excelente em todos os sentidos, isso porque cada supervisor possui uma característica mais definida do que a outra, o que proporciona melhores resultados em um tema do que no outro.

O fato de não conseguir uma classificação boa, não significa que terá grandes consequências de imediato, isso se for dado devida atenção para os blocos que não atingiram excelência. Para os que possuem classificação mediada, podem-se aperfeiçoar os dotes.

Por fim, a Empresa deve sempre investir em treinamento voltado para a supervisão, visto neste trabalho que, resulta diretamente na maximização dos lucros da companhia, tendo sempre como base uma visão humanística.

## REFERÊNCIAS

BASSAN, J. S. L. **Liderança e comprometimento**: uma relação possível?. 2007. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007. Disponível em: <[http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/cp043702.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp043702.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2014.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

CARVALHO, M. S. M. V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 70-77, jan./mar. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8290/7066>>. Acesso em: 18 set. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, M. Liderança estratégica: um estudo de caso de uma empresa metalúrgica de Pederneiras. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Sagrado Coração – Bauru – SP.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305. abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2014.

NANUS, B.; BENNIS, W. **Líderes**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1988.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de conflitos**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. (Gestão Empresarial; Gestão do Capital Humano). Disponível em: <<http://netuno.lcc.ufmg.br/~michel/docs/ArtigosTextos/Gerencia/administracao%20de%20conflitos.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2014.

PRIOSTE, C. D. Liderança estratégica e gestão de conflitos no terceiro setor. In: **Negociação**: o desafio dos gestores do terceiro setor. 2003. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica do Terceiro Setor) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Funiapae.apaebrazil.org.br%2Farquivo.phtml%3Fa%3D15463&ei=ctEaVO2qCMiOsQSvrlKADA&usg=AFQjCNGq1D6n5CPjc9xcmFWH-o6S4PABoQ&bvm=bv.75558745,d.cWc>>. Acesso em: 18 set. 2014.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresa: Fórum AME de Estratégia e Liderança**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03>>. Acesso em: 11 set. 2014.

SOUZA, R. A. M. **Desenvolvimento de liderança na empresa**. 2. ed. São Paulo: Duas Cidades, 1978.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-**

**estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/en.php>> Acesso em: 18 set. 2014.

URIS, A. **Liderança**. Tradução Maria Thereza Quintella. São Paulo: Ibrasa, 1972.

## DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DA GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

**Marina Leite Vieira Lima**

Universidade Federal Da Bahia (Ufba)  
Salvador-Bahia

**Tânia Moura Benevides**

Instituto De Ciências Sociais Aplicadas (Uneb)  
Salvador-Bahia

**Regina Maria Cunha Leite**

Instituto Federal De Educação, Ciência e  
Tecnologia Da Bahia (Ifba)  
Salvador-Bahia

**RESUMO:** Considerando a realidade de que o capital humano é imprescindível para a Construção Civil, especificamente em Edificações, torna-se necessário dirigir o olhar ao operário, investindo em ações de melhoria da Gestão de Pessoas no canteiro de obra. A fim de estimular a contribuição ativa, bem como facilitar o processo de aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), as organizações devem investir em soluções inovadoras para o desenvolvimento corporativo dos operários. O presente estudo visa apresentar a Gamificação como ferramenta de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa no contexto do canteiro de obra, capaz de motivar pessoas por meio do entretenimento, engajar com base na oferta de recompensas ou incentivos e treinar por meio do envolvimento e aprendizado. Este

estudo utilizou a estratégia de pesquisa do estudo de caso e as principais etapas foram: Pesquisa Bibliográfica e documental, buscando o entendimento contextual do problema de pesquisa; Pesquisa de Campo, na qual se realizou o acompanhamento da Divulgação e do Treinamento do jogo na obra; Avaliação e Análise dos resultados do treinamento do jogo. Por conclusão do presente estudo, verificou-se que a Gamificação é uma ferramenta adequada para o Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa no contexto da Construção Civil por ser uma facilitadora do processo de aprendizagem individual e, conseqüentemente organizacional, capaz de impactar na mudança de comportamento dos indivíduos por meio das mecânicas de jogos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gamificação. Desenvolvimento Corporativo. Aprendizagem. Construção Civil.

**ABSTRACT:** Considering the reality that human capital is essential for Civil Construction, specifically in Buildings, it is necessary to look at the worker, investing in actions to improve People Management at the construction site. In order to stimulate the active contribution as well as facilitate the learning process of knowledge, skills and attitudes, organizations must invest in innovative solutions for the corporate development of workers. The present study aims

to present Gamification as a Training, Development and Corporate Education tool in the context of the construction site, capable of motivating people through entertainment, engaging based on the offer of rewards or incentives and training through involvement and learning. This study uses the research strategy of the case study and the main steps were: Bibliographic and documentary research, seeking the contextual understanding of the research problem; Field Research, in which it was followed the Disclosure and Training of the game in the work; Evaluation and Analysis of the results of the game training. By conclusion of the present study, it was verified that the Gamification is an adequate tool for the Training, Development and Corporate Education in the context of Civil Construction because it is a facilitator of the process of individual learning and, consequently, organizational, capable of impacting the behavior change of individuals through game mechanics.

**KEYWORDS:** Gamification. Corporate Development. Learning. Construction.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Construção Civil é um setor de grande importância estratégica para a sustentação do desenvolvimento econômico e social do Brasil, tendo passado na última década por um processo de expansão no país. Atualmente, a Construção Civil experimenta uma desaceleração motivada pela crise econômica do setor e do Brasil, contexto que traz novos desafios para gerir o capital humano e os demais recursos do canteiro de obra de forma inovadora e eficiente.

O subsetor de Edificações, no qual se centra o presente estudo, é caracterizado pelo uso predominante do capital humano em detrimento da utilização de máquinas e equipamentos, o que torna o serviço repetitivo, pouco motivador para o trabalhador e de difícil controle para o gerente. A comunicação falha entre a gerência e as equipes operacionais faz com que os trabalhadores não tenham uma ideia clara das suas atividades, já que muitos deles não conhecem o planejamento da obra. Sendo assim, é possível que eles não compreendam o impacto delas no todo e, sobretudo, qual é a importância do seu trabalho, o que é reforçado pela falta de *feedback* e de valorização da função do operário dentro do contexto da Construção Civil.

Considerando a realidade de que o capital humano é imprescindível para a Construção Civil, especificamente em Edificações, torna-se necessário dirigir o olhar ao trabalhador, investindo na melhoria da Gestão de Pessoas no canteiro de obra por meio de ações como o Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa dos operários.

A Gamificação surge como uma solução inovadora no contexto de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&E) e consiste na criação de um jogo lúdico, capaz de motivar pessoas por meio do entretenimento, engajar com base na oferta de recompensas ou incentivos e treinar por meio do envolvimento e aprendizado (LEITE, 2014). Frente ao contexto, busca-se responder a seguinte questão: Como a

Gamificação influencia no processo de aprendizagem do operário da construção civil acerca dos conteúdos do *game*?

A fim de responder a esse questionamento, o objetivo geral do estudo foi avaliar a Gamificação como uma ferramenta de desenvolvimento de trabalhadores no contexto da indústria da construção civil, observando a influência na aprendizagem do operário acerca dos conteúdos do *game*. Por objetivos específicos tem-se: identificar as principais variáveis que influenciam na aprendizagem do operário da construção civil; caracterizar a Gamificação como instrumento de TD&E, destacando o seu uso na construção civil; avaliar os mecanismos e funcionamento do *game* desenvolvido para processos de treinamento na construção civil; avaliar a percepção dos gestores da construção civil em relação ao uso da ferramenta Gamificação para o desenvolvimento de pessoas no segmento.

O presente estudo tem relevância porque colabora para o aprofundamento da temática da Gamificação na construção civil, além de contribuir para a melhoria das práticas de Gestão de Pessoas no canteiro de obra.

## 2 | TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Diante do acirramento da competição corporativa ocorrido nas últimas décadas, entra em voga o valor estratégico do Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&E) para formação de competências profissionais. O TD&E corresponde a ações organizacionais que empregam a tecnologia instrucional para promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) e, dessa forma, preencher lacunas de desempenho na atividade laboral, além de preparar as pessoas para assumirem novos postos de trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Os processos de aprendizagem na organização iniciam no indivíduo (Antonello, 2005; Araújo, 2005; Nonaka, Takeuchi, 1997 apud Borges e Mourão 2013), porém a aquisição individual somente se consolida como organizacional quando ocorre a aplicação no trabalho. O ambiente organizacional deve ser favorável, com a existência de suportes organizacionais para prover apoio sólido ao processo. O suporte à transferência da aprendizagem é um construto multidimensional dividido em três dimensões: apoio gerencial ao treinamento; suporte psicossocial à transferência e suporte material (ABBAD, FREITAS, & PILLATI; 2006 apud CAMÕES; 2010).

No âmbito organizacional têm sido promovidas diversas ações inovadoras de TD&E como alternativa às abordagens clássicas. A Gamificação é **uma técnica que** vem sendo adotada para agilizar processos de aprendizado ou treinamento, principalmente porque encoraja pessoas a aderirem a comportamentos desejáveis, facilita a familiarização com novas tecnologias e torna mais prazerosas as tarefas rotineiras (MEDINA, 2012).

### 3 | GAMIFICAÇÃO

A Gamificação corresponde ao “uso de mecânicas, estéticas e pensamentos dos games para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas” (KAPP, 2012). Assim sendo, entende-se que os *games* podem influenciar na mudança de comportamentos, pois mobilizam o jogador a agir de acordo com as regras em prol do alcance dos objetivos estabelecidos no jogo.

Os *games* são considerados excelentes engajadores, em razão de possuírem dois tipos de motivadores essenciais, intrínsecos (inerentes aos usuários) e extrínsecos (influenciados pelo meio). A motivação ainda é capaz de influenciar o processo de aprendizagem tanto quanto o conhecimento anterior e experiências relacionadas ao assunto a ser assimilado, segundo Alves (2014).

Além disso, os *games* estimulam a aprendizagem porque muitos de seus elementos são baseados em técnicas que os designers instrucionais e professores vêm usando há muito tempo nos planos pedagógicos tradicionais (FARDO, 2013).

Para Leite (2014), o estudo da Gamificação é uma inovação na Construção Civil, sendo o ambiente do canteiro de obras bastante propício para o uso da técnica, a qual carece de estudos mais aprofundados nesse contexto.

### 4 | METODOLOGIA

Visando avaliar a Gamificação como uma ferramenta de desenvolvimento de trabalhadores no contexto da indústria da construção civil, a estratégia escolhida na presente pesquisa foi o estudo de caso, tendo em vista que ela é apropriada para o desenvolvimento de um produto, aplicação ou experimentação de um modelo, método, ferramenta ou instrumento (HIRIOTA et al, 2000), a exemplo da aplicação do sistema de Gamificação no canteiro de obras.

O estudo de caso foi desenvolvido numa construtora que atua no segmento da construção civil, na qual o grupo de pesquisa GCIS–IFBA vem implantando o processo de Gamificação, doravante tratada como empresa Z. A obra estudada situou-se na Estrada do Coco, no município de Camaçari-BA e durante o período estudado (de Dezembro a Fevereiro de 2017) possuía cerca de 120 funcionários, sendo 70% terceirizados e o restante contratados pela própria empresa.

A pesquisa, quanto à abordagem, tem caráter qualitativo, pois se dedica ao estudo de aspectos da realidade não quantificáveis, como a percepção dos gestores e operários sobre o papel da Gamificação no desenvolvimento de pessoas na indústria da construção civil. A pesquisa qualitativa não utiliza como base os critérios numéricos para assegurar a representatividade da amostra, pois se preocupa com a seleção de indivíduos sociais que têm um vínculo mais significativo para o problema de pesquisa. Assim, considera-se como amostragem satisfatória aquela que possibilita abarcar o problema de pesquisa em sua totalidade, contando com suas múltiplas dimensões (MINAYO, 1992; 2001). Tendo como base tais considerações, a presente pesquisa

selecionou a amostra representativa de 46 colaboradores da obra em estudo, entre operários, engenheiros e estagiários de engenharia. Foram entrevistados dois Engenheiros (Civil e de Produção), um Estagiário e 43 operários da obra em estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva por tentar descrever as características dos operários participantes do jogo em relação ao processo de aprendizagem, bem como a percepção dos gestores em relação à Gamificação como um instrumento de TD&E. Para a finalidade de coleta de dados, as técnicas utilizadas foram: entrevistas, questionários e observação não participante do pesquisador na fase da pesquisa de campo.

O presente estudo ocorreu de Dezembro de 2016 a Fevereiro de 2017 e contemplou três fases: Exploratória, de Execução e Avaliação e Análise dos resultados do treinamento.

A fase exploratória ocorreu no período de setembro de 2016 a fevereiro de 2017 e foi composta de uma Pesquisa Bibliográfica, na qual foi feita uma revisão bibliográfica para conexão com a teoria e de uma Pesquisa documental, utilizando-se dados disponibilizados pelo grupo de pesquisa GCIS-IFBA). O resultado dessa etapa foi o planejamento do estudo de caso na empresa escolhida.

Por meio do cruzamento dos dados secundários disponibilizados pelo grupo GCIS-IFBA e com os dados primários coletados por meio de observação não participante do pesquisador durante a Pesquisa de Campo (etapa seguinte), foi elaborado o Diagnóstico da situação inicial da obra.

A segunda fase corresponde à fase de execução, na qual ocorreu a Pesquisa de campo nas datas de 31 de janeiro de 2017 a 20 de fevereiro de 2017. Ela consistiu em acompanhar a Campanha de Divulgação da Gamificação na obra e a Implantação e treinamento da etapa de Planejamento e Comunicação; aplicar questionários e entrevistas para obter dados para fase seguinte, de Avaliação e Análise dos Resultados.

A terceira fase consistiu na Avaliação e Análise dos resultados do treinamento, ocorrendo entre 21 de fevereiro e 05 de março de 2017. Após a coleta de dados primários na fase de execução, foi possível consolidá-los e avaliar a experiência de Gamificação no canteiro de obra, obtendo ao final uma análise dos resultados do treinamento. A análise dos resultados foi elaborada com base na análise de conteúdo que, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009).

## **5 | GAMIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: O ESTUDO DE CASO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

### **5.1 Diagnóstico da situação inicial da obra**

O Diagnóstico da situação da obra foi elaborado a partir da coleta de dados primários por meio de observação não participante do pesquisador no canteiro de

obras e de dados secundários advindos de questionários aplicados pelo grupo de pesquisa GCIS – IFBA.

Perfil dos operários entrevistados:

Os 43 operários que fizeram parte da amostra são do sexo masculino, estão na faixa etária de 23 a 55 anos e ocupam cargos operacionais na empresa estudada e em empresas terceirizadas. A escolaridade dos entrevistados varia de 1º grau incompleto ao 2º grau completo, com a predominância de 1º grau incompleto em 42% da amostra.

Conhecimento do Planejamento da obra por parte dos operários:

Há entendimento acerca dos serviços individuais desempenhados, de forma que mais da metade dos operários afirma sempre ter clareza do próprio trabalho a ser desempenhado e consegue situá-lo no planejamento da obra. Apesar disso, mais da metade afirma desconhecer a Programação Semanal de Serviços, também chamada de Metas Semanais, o que leva a crer que há um desconhecimento pelos operários da terminologia utilizada pela Alta Gerência.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa no canteiro de obras

A empresa Z, segundo os operários, investe em ações de TD&E e de Gestão de Pessoas, concedendo treinamentos para a realização dos serviços e ações para ambientar o trabalhador no seu local de trabalho.

Os operários majoritariamente têm interesse em estudos e conteúdos relacionados à área em que atuam, a exemplo do Diálogo Diário de Segurança (DDS), e reconhecem a necessidade de obter tais conhecimentos para realizarem melhor os seus serviços. Em relação à carreira, 77% dos operários afirmou ter interesse em ocupar outros cargos na empresa estudada.

Observou-se nos relatos dos operários que a Alta Gerência da obra não costuma dar *feedback* a respeito do cumprimento das metas semanais, principalmente os positivos, o que se atribui à cultura existente no canteiro de obra e à comunicação falha entre os níveis hierárquicos.

Motivação e comprometimento com as metas e normas

Mais da metade dos entrevistados se auto avaliou em relação ao nível de motivação e comprometimento individual como Bom, ou seja, a classificação mais alta na escala sugerida.

## **5.2 Gamificação na obra: implantação, divulgação e treinamento para o *game***

O *game* centrou-se em disseminar os conteúdos referentes à Programação Semanal de Serviços, que até então se restringiam aos Engenheiros e Estagiários. Ressalta-se que a aprendizagem de tais conteúdos é relevante para o Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa dos operários, refletindo em ganhos não só para o âmbito profissional como o pessoal. O treinamento analisado no presente estudo visou preencher lacunas de desempenho na atividade laboral e preparar os operários para assumirem novos postos de trabalho, assim como coloca Abbad; Borges-Andrade (2004) sobre a temática de TD&E. A implantação do sistema de Gamificação

foi planejada pelo grupo GCIS-IFBA para ocorrer da seguinte forma (Figura 1):

DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
Diagnóstico da situação inicial da obra	Diagnóstico da situação inicial da obra	Implantação e treinamento da etapa de Planejamento e Comunicação	Implantação e treinamento da Gamificação
	Preparação da campanha de Gamificação		
	Apresentação da Gamificação à Alta Gerência	Campanha de divulgação da Gamificação	

Figura 1 – Planejamento da experiência de Gamificação na obra

Fonte: Autores com base no Cronograma do Grupo GCIS-IFBA

O pesquisador teve acesso ao planejamento elaborado pelo grupo GCIS-IFBA (Figura 1) e o utilizou para definir as bases deste estudo de caso. A participação do pesquisador na obra se deu entre Dezembro de 2016 e Fevereiro de 2017, período abordado pelo presente trabalho.

Dessa forma, o estudo centrou-se nas três macro etapas de Diagnóstico da Situação inicial da obra; Campanha de Divulgação da Gamificação (Preparação da campanha de Gamificação; Apresentação da Gamificação à Alta Gerência e Campanha de Divulgação da Gamificação) e Implantação e treinamento da etapa de Planejamento e Comunicação. O objetivo geral das macro etapas de Divulgação da Gamificação e Implantação e treinamento da etapa de Planejamento e Comunicação consistiu em preparar os envolvidos no canteiro de obra em estudo para participar da experiência da Gamificação.

Em Janeiro de 2017, foi preparada pelo grupo de pesquisa GCIS-IFBA a campanha da Gamificação para que o experimento pudesse ser divulgado aos grupos de interesse da obra (Alta Gerência e Operários). No mesmo mês ocorreu a etapa de Apresentação da Gamificação à Alta Gerência, que consistiu em reuniões para apresentar o *game*, promovendo o engajamento e a conscientização dos envolvidos; alinhar as regras do jogo conforme as necessidades da obra; definir as recompensas para os vencedores do *game*.

Ressalta-se a importância do efetivo envolvimento da Alta Gerência desde as primeiras etapas da experiência, pois ela atuará como suporte organizacional para prover apoio sólido ao processo de transferência da aprendizagem por parte dos operários, um fator crítico para a eficácia das ações de TD&E.

Todas as regras alinhadas visaram estimular a adoção de comportamentos direcionados ao cumprimento das regras (comportamentais e de segurança) e dos prazos estipulados na Programação Semanal de Serviços, bem como no Planejamento Mestre da obra em estudo. É importante ressaltar que as regras foram planejadas para

entrar em vigor a partir da etapa de Implantação e treinamento da Gamificação, que ocorreu em Março de 2017.

Regra	Objetivo
R1- Retirada e devolução das ferramentas de trabalho	Controlar a retirada e a devolução das ferramentas e equipamentos de propriedade da obra no local estipulado.
R2 - Uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e cumprimento das normas de segurança.	Controlar o cumprimento do uso de EPI e o atendimento das normas de segurança por parte dos operários.
R3 - Presença no Diálogo Diário de Segurança (DDS)	Avaliar o comparecimento obrigatório dos trabalhadores nas reuniões.
R4 – Assiduidade	Acompanhar a frequência dos operários da obra.
R5 – Pontualidade	Avaliar o grau de pontualidade dos operários.
R6 - Subordinação e Disciplina	Avaliar a ocorrência de problemas relacionados à insubordinação e questões de indisciplina.
R7 - Organização e Limpeza	Avaliar o grau de organização e limpeza do ambiente de trabalho.
R8 - Cumprimento do cronograma com terminalidade do serviço	Buscar a melhoria a respeito dos prazos estabelecidos pelo planejamento da obra.

Tabela 1 - Regras do game e seus objetivos

Fonte: Autores

A necessidade do cumprimento das regras acima foi reforçada nos Diálogos Diários de Segurança (DDS) nos quais o pesquisador esteve presente, endossando que a adoção do *game* na obra pode trazer os resultados almejados no tocante à mudança de comportamento dos operários.

Em fevereiro de 2017, ocorreu a macro etapa de Implantação e Treinamento da etapa de Planejamento e Comunicação, que teve como objetivo proporcionar uma melhor comunicação e transparência do planejamento semanal para os operários, apresentando telas do planejamento, equipes e feedback dos resultados semanais (Percentual de Planos Concluídos).

O treinamento presencial teve como foco a aprendizagem formal e consistiu em realizar apresentações nos encontros no Diálogo Diário de Segurança (DDS), os quais ocorreram uma vez na semana. As informações disponibilizadas no treinamento fazem parte do *game* e o seu entendimento é imprescindível para as etapas seguintes da Gamificação. É importante ressaltar que a *game* se inicia a partir desse momento, pois ao expor o *feedback* dos resultados semanais das equipes (sistema de *feedback*), promove-se nos operários uma mudança de comportamento voltada à competição em relação ao alcance das metas.

Tanto no treinamento e como na concepção das telas do sistema denominado “Obras Gameficadas” buscou-se usar recursos visuais para atrair a atenção dos operários a informações importantes, melhorando o grau de aprendizagem individual

acerca dos conteúdos relacionados à Programação Semanal de Serviços.

As telas que serão apresentadas a seguir foram exibidas por meio de um monitor instalado em um local estratégico na obra e de fácil acesso aos operários. Elas funcionaram como um “tabuleiro” da programação gamificada, sendo parte integrante do processo da Gamificação, junto com as mecânicas de jogos.



Figura 2 – Tela do sistema “Obras Gamificadas” contendo a Programação Semanal

Fonte: <https://obrasgamificadas.herokuapp.com>

Uma das telas que fazem parte do treinamento é a que contém a Programação Semanal (Figura 2). No game as equipes de trabalho recebem os nomes dos serviços que desempenham e são lideradas por um responsável, tendo cada uma delas uma cor correspondente (Laranja, Roxo e Amarelo). Na tela consta à direita o mapa da obra, que possibilita que o operário localize em qual espaço do canteiro as equipes estão trabalhando. Destaca-se ainda que a tela da Programação Semanal apresenta o avanço em relação à quantidade de serviço a ser realizado pela equipe, denominada pela terminologia “pacote de trabalho”, concedendo ao operário um *feedback* sobre o desempenho da equipe durante o período analisado.

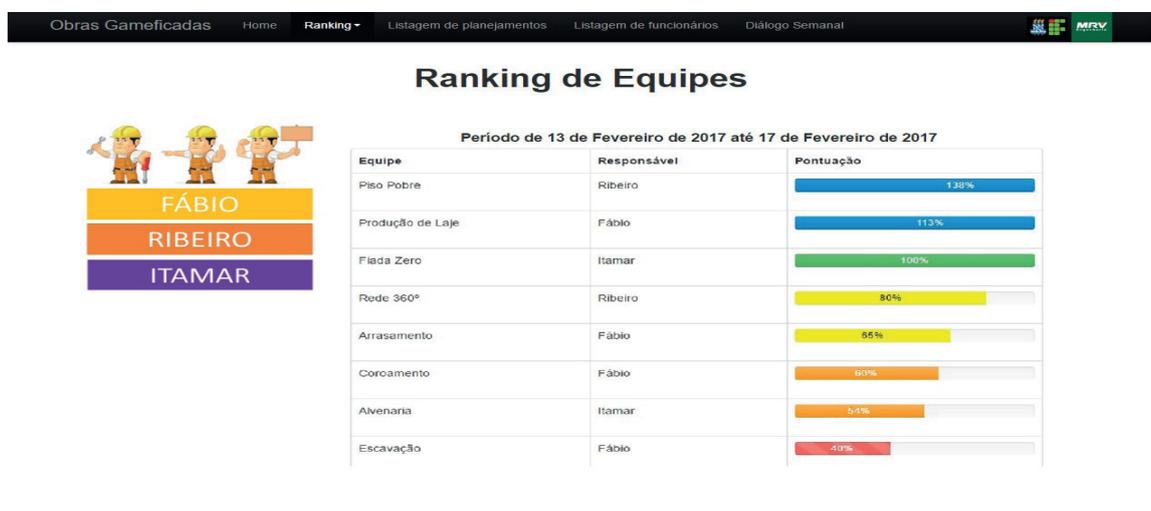


Figura 3 - Tela do sistema “Obras Gamificadas” contendo o Ranking das Equipes

Fonte: <https://obrasgamificadas.herokuapp.com/ranking/equipes/>

A segunda tela do sistema apresentada no treinamento contém o Ranking das Equipes (Figura 3) e busca facilitar a obtenção do *feedback* sobre o desempenho da equipe na semana anterior de maneira visual e resumida. As barras da pontuação (à direita da tela) mostram o desempenho das equipes de acordo com uma escala de cores, sendo que cada uma representa uma faixa de pontos, conforme mostra a Tabela 2.

Cor	Pontuação
Azul	Mais de 100 pontos
Verde	90 a 100 pontos
Amarelo	60 a 80 pontos
Laranja	51 a 60 pontos
Vermelho	Abaixo de 50 pontos

Tabela 2 - Significado das cores do Ranking das equipes

Fonte: Autores

Ressalta-se a importância dessa tela do sistema “Obras Gamificadas” para a melhoria da comunicação entre os Engenheiros e os operários, tomando como base a lacuna da ausência de *feedback* das metas semanais, identificada no Diagnóstico da situação inicial da obra. O sistema de *feedback* é um dos aspectos que torna o jogo um propulsor da aprendizagem e do engajamento, pois permite que o participante reconheça os erros e os acertos e ajuste as suas ações de forma a se aproximar dos objetivos definidos.

É importante citar que durante o decorrer dos treinamentos, a representante da experiência de Gamificação fez adaptações nas estratégias de aprendizagem utilizadas nas apresentações presenciais para reforçar a aderência aos conteúdos explicados. Além de estimular a aprendizagem por meio da estratégia cognitiva de Repetição mental do conteúdo, foram adotadas as estratégias cognitivas de Organização e Elaboração (WARR E ALLAN, 1998).

Para isso, a Gamificação e os elementos do *game* foram relacionados ao campeonato de futebol nacional denominado “Brasileirão”, familiar ao público dos operários. Essa correspondência teve o intuito de promover a identificação de questões chaves e a criação de estruturas mentais que agrupem e inter-relacionem elementos do que está sendo aprendido e do conhecimento existente, facilitando o aprendizado individual.

Após o ciclo de reuniões de alinhamento com a Alta Gerência e da Implantação e Treinamento da etapa de Planejamento e Comunicação, em Fevereiro de 2017 deu-se início à etapa de Campanha de divulgação da Gamificação ao público alvo. A etapa consistiu em expor aos operários o material de divulgação, tanto nos encontros do Diálogo Diário de Segurança (DDS) quanto nos ambientes do canteiro de obra, com os objetivos de: envolver os operários e incentivá-los a participar do *game*; explicar o funcionamento do *game*, as regras e as recompensas para o público-alvo. É importante

ressaltar que como o jogo é voluntário, dadas as características dos *games* citadas por Huizinga (2004), torna-se imprescindível atrair e envolver emocionalmente o operário a fim de que ele participe do desafio.

Em março de 2017, ocorreu a Implantação e treinamento do *game*, o qual funciona com a proposta de agrupar os operários em duplas de Pedreiros e Serventes, que permanecem o as mesmas do início ao final do experimento, e avaliá-las em relação ao cumprimento das oito regras que foram alinhadas com a Alta Gerência.

Com o intuito de facilitar o processo de aprendizagem e de promover o engajamento, estimulou-se a motivação extrínseca por meio da atribuição de pontuações positivas pelo cumprimento de atividades rotineiras e a adoção de comportamentos almejados, bem como de pontos negativos pelo não cumprimento de algumas regras estabelecidas. Ao longo do *game* as duplas podem avaliar o seu desempenho pela tela do *Ranking* dos Operários (Figura 4) e, ao final, as três que obtiverem maior pontuação dentre as demais são premiadas com uma recompensa.

SISTEMA DE OBRAS GAMIFICADAS											Home	Ranking	Planejamento	Lista de Equipes
RANKING DOS OPERÁRIOS											DATA INICIAL – DATA FINAL			
Operário	Função	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Pontos	Troféus			
Dupla 1	Pedreiro/Serv.	😊	😞	😞	😊	😞	😊	😊	😊	50,0	🏆			
Dupla 2	Pedreiro/Serv.	😊	😞	😞	😊	😞	😊	😞	😊	47,0	🏆			
Dupla 3	Pedreiro/Serv.	😊	😞	😞	😊	😞	😊	😊	😊	40,0	🏆			
Dupla 4	Pedreiro/Serv.	😊	🟡	😞	😊	😞	😞	😊	😊	38,0				
Dupla 5	Pedreiro/Serv.	😞	😞	😞	😊	😞	😊	😞	😞	18,0				
Dupla 6	Pedreiro/Serv.	🟡	😞	😊	😊	😞	😞	😞	😞	12,0				
Dupla 7	Pedreiro/Serv.	🟡	🟡	😞	😊	😞	😞	😞	😞	2,0				
Dupla 8	Pedreiro/Serv.	😊	🟡	😞	😞	😞	😞	😞	😞	-12,0				

Figura 4 – Tela do Ranking dos Operários

Fonte: Grupo de pesquisa GCIS – IFBA

A tela do *Ranking* dos Operários apresenta um *feedback* do cumprimento das oito regras, que pode ser visto através de três faces: uma verde (face alegre), uma amarela (face indiferente) e uma vermelha (face triste). A face verde significa que a regra foi cumprida satisfatoriamente; a amarela significa que a regra foi parcialmente cumprida; e a face vermelha significa que o cumprimento foi insatisfatório (pouco ou nada).

### 5.3 Avaliação e análise dos resultados do treinamento

No último dia de treinamento, que ocorreu em 21 de fevereiro de 2017, foram aplicados questionários para a verificação da aprendizagem dos operários da obra sobre os conteúdos do *game*. O questionário é composto por um grupo de cinco perguntas, as quais foram baseadas nos conteúdos disponibilizados aos operários

durante os treinamentos presenciais e nas telas do sistema “Obras Gameficadas”.



Figura 5 – Aprendizagem dos operários da obra sobre os conteúdos do game.

Fonte: Autores

Sobre o conhecimento da cor da equipe por parte dos operários, na Figura 5 verifica-se que grande parte dos operários não sabe a cor da própria equipe, apesar dessa informação ser apresentada em duas telas do *game* e nos treinamentos presenciais. Esse resultado chama a atenção de que há uma lacuna de aprendizagem a ser preenchida durante os próximos treinamentos.

Sobre saber o nome da equipe na qual está alocado, grande parte dos operários acertou a questão, conforme a Figura 5. Vale ressaltar que o nome da equipe pode ser considerado tanto o nome do serviço que é executado pelos operários do grupo quanto o nome do responsável por eles. A predominância de acertos dessa questão evidencia que há o entendimento claro acerca de quem são os responsáveis pelas equipes, demonstrando o reconhecimento da liderança exercida por estes e da hierarquia. Outra evidência é que os operários sabem de fato quais os serviços que as equipes executam.

Em relação ao conhecimento sobre a localização da equipe no mapa da obra, constatou-se que mais da metade dos operários que participaram do questionário acertou a questão e, portanto, sabem localizar a sua equipe no mapa da obra presente em uma das telas do *game* (Figura 5). Esse conhecimento tem relevância para os operários, pois faz parte do que se chama de transparência na obra, a qual prega que todos os envolvidos devem ter acesso às informações inerentes ao contexto.

Para avaliar o conhecimento sobre o significado das cores na tela do *Ranking* das Equipes considerou-se o percentual de acerto para cada cor mostrada na tela, conforme apresentado no Figura 6. Quando questionados sobre a relação das cores com as pontuações das equipes que aparecem na tela do *Ranking* das Equipes, apenas 12% dos operários acertou todas as correspondências, o que pode ser considerado um percentual baixo de aprendizagem. Verificou-se ainda que 40% dos participantes que responderam ao questionário não sabiam o que significava nenhuma das cores das barras de pontuação (Figura 6).



Figura 6 – Conhecimento sobre o significado das cores na tela do Ranking das Equipes

Fonte: Autores

Por outro lado, os demais, que correspondem a 48% da amostra, conseguiram acertar parte das relações entre cores e pontuações, o que pode sinalizar que há um esforço empreendido pelos operários para a memorização, porém ele ainda é não é o bastante (Figura 6). Foi percebido ainda que muitos dominam o significado das cores Azul (desempenho acima do esperado) e Vermelho (desempenho abaixo do esperado), porém as outras ainda causam dúvidas nos operários.

O percentual de acerto dessa questão explicita que há a necessidade de rever o treinamento executado para preencher tal lacuna de aprendizagem, que se persistir pode ser prejudicial para a interpretação do *Ranking* das Equipes por parte dos operários e, sendo assim, para a participação efetiva no jogo.

Ao investigar se o operário reconhece se a sua equipe conseguiu alguma vez obter a cor azul na barra de pontuação presente na tela do Ranking das Equipes, verificou-se na Figura 5 que mais da metade dos operários que participaram do questionário acertou a questão. Tal constatação corrobora com os resultados da questão anterior, na qual foi percebido que muitos dos operários dominam o significado das cores Azul e Vermelho.

Como resultado final do questionário de verificação da aprendizagem dos operários em relação ao *game*, tem-se um percentual de acerto das questões de 55%, segundo a Figura 5, o que pode ser classificado como razoável pela percepção do pesquisador. Entende-se que há uma limitação em relação ao horizonte de tempo considerado para a aprendizagem, que foi de 20 dias.

Foram verificadas lacunas de aprendizagem importantes e que precisam ser preenchidas antes da implantação efetiva do *game* na obra, porém reconhece-se que o treinamento realizado agregou novos conhecimentos e reforçou aqueles que já foram obtidos por meio de outras ações de TD&E promovidas pela empresa e/ou pela experiência prática dos operários.

Identificaram-se quatro principais variáveis que influenciam na aprendizagem do operário da construção civil. A primeira delas é o Interesse em Desenvolvimento Profissional e diz respeito à disposição dos operários de aprender conteúdos relacionados à área em que atuam e a vontade deles em ocupar outros cargos na empresa estudada, que foi identificado no Diagnóstico da situação atual da obra.

Outra variável que contribuiu para o processo de aprendizagem foi a motivação

para o trabalho, identificada no Diagnóstico da situação atual da obra. Mais da metade dos entrevistados se auto avaliou como Bom em relação ao nível de motivação individual para realizar os serviços. Como propõe Alves (2014), a motivação influencia tanto o processo de aprendizagem quanto o conhecimento anterior, o que pode ter facilitado a aquisição do conteúdo exposto no treinamento.

A variável Escolaridade foi identificada como influenciadora do aprendizado individual dos operários. Como identificado no Diagnóstico da situação atual da obra, grande parte dos operários tem um nível de escolaridade baixo. Assim, a variável foi considerada um obstáculo relevante para um processo de aprendizagem efetivo, pois mesmo com a proposta lúdica da Gamificação, ainda se faz necessário investigar novas estratégias facilitadoras da aprendizagem no canteiro de obra.

O suporte psicossocial foi uma variável identificada no presente estudo como influenciadora do processo de aprendizagem individual e organizacional. Foi percebido durante a observação não participativa do pesquisador que há apoio da gerência e da organização para o sucesso da experiência da Gamificação, o que dá condições de o aprendiz aplicar no ambiente de trabalho os CHAs desenvolvidos nas ações de TD&E.

#### **5.4 Gamificação na construção civil: a percepção dos gestores**

A fim de compreender a percepção dos gestores da obra acerca da Gamificação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Engenheiro Civil, o Engenheiro de Produção e um dos Estagiários da obra em estudo.

A Gamificação foi vista pelos entrevistados como uma ferramenta capaz de impactar na mudança de comportamento dos operários em relação à disciplina, principalmente por estimular a competição e a melhoria contínua do desempenho das equipes da obra. Na percepção de dois dos entrevistados, já houve no período analisado uma mudança no comportamento dos operários em relação à competição e a curiosidade frente ao *game*. Como fatores que contribuem para a melhoria da produtividade foram ressaltados que a Gamificação possibilita o controle da produção por meio de uma abordagem “lúdica e descontraída”, o que traz ganhos para a gestão da obra.

A Gamificação foi reconhecida pelos entrevistados como uma ferramenta favorável ao Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa por apresentar aos operários informações importantes e pertinentes ao contexto do canteiro de obra. Um dos entrevistados ressaltou que na sua percepção a Gamificação destaca o valor do operário no contexto, pois o coloca a par do que ocorre não só no canteiro como na gestão dele.

O *game* foi considerado satisfatório para os entrevistados, que ressaltaram a importância das reuniões de alinhamento da equipe do grupo de pesquisa com a Alta Gerência. Como ponto de melhoria para o *game* foi pontuado que se deve investir mais na divulgação da experiência nos ambientes de convivência da obra, priorizando o uso de imagens lúdicas para facilitar o entendimento dos operários.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *game* estudado tem o papel de disseminar os conteúdos referentes à Programação Semanal de Serviços. A proposta para o seu funcionamento foi agrupar os operários em duplas de Pedreiros e Serventes e avaliá-las em relação ao cumprimento das oito regras alinhadas com a Alta Gerência. Nas telas apresentadas buscou-se estimular a motivação extrínseca por meio da atribuição de pontuações positivas pelo cumprimento das regras, bem como de pontos negativos pelo não cumprimento destas, promovendo assim o aprendizado do operário. Ao longo do *game* as duplas podem avaliar o seu desempenho pela tela do Ranking das Equipes e, ao final, as melhores pontuações serão premiadas com uma recompensa.

No Diagnóstico da Situação Inicial da obra foi verificado que a escolaridade dos entrevistados predominante é 1º grau incompleto; há entendimento acerca dos serviços individuais desempenhados e da importância deles; os operários têm interesse em ocupar outros cargos e em adquirir conhecimentos da área em que atuam; ausência de *feedback* do cumprimento das metas; há investimento em ações de TD&E pela empresa; e os operários se auto avaliaram como motivados e comprometidos. Tais evidências foram imprescindíveis para o entender e caracterizar o segmento estudado, bem como identificar o perfil do trabalhador da construção civil.

A conexão com a teoria através da pesquisa bibliográfica e a observação não participante do pesquisador, juntamente com o Diagnóstico da Situação Inicial da obra, possibilitaram identificar as principais variáveis que influenciam na aprendizagem do operário da construção civil, a saber: Interesse em Desenvolvimento Profissional; Motivação para o trabalho; Escolaridade e Suporte Psicossocial.

Ao final do treinamento realizado com os operários da obra foi possível agregar novos conhecimentos e reforçar aqueles que já foram obtidos por meio de outras ações de TD&E promovidas pela empresa e/ou pela experiência prática dos operários. Na avaliação da aprendizagem dos operários acerca dos conteúdos do *game*, obteve-se o percentual de acerto de 55% das questões, que foi classificado como Razoável pela percepção do pesquisador. Ao avaliar a percepção dos gestores, constatou-se que a Gamificação é vista como uma ferramenta capaz de proporcionar uma melhoria na produtividade dos operários da obra e de impactar positivamente na mudança de comportamento dos operários em relação à disciplina, reforçando o quão adequada ela é para o Desenvolvimento Corporativo.

Por conclusão do presente estudo, entende-se que a Gamificação é, de fato, uma ferramenta que facilita o processo de aprendizagem individual e, conseqüentemente organizacional, sendo capaz de impactar na mudança de comportamento dos indivíduos por meio das mecânicas de jogos. Portanto, infere-se que os *games* podem ser utilizados para o Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa no contexto da Construção Civil, no qual centrou-se o presente estudo.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). **Aprendizagem humana nas organizações e trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed
- ALVES, F. Gamification: **Como criar experiências de aprendizagem engajadoras. Um guia completo: do conceito à prática**, DVS Editora, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 558-580.
- CAMÕES, M. R. S. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. In M. J. Pantoja, M. R. S. Camões & S. T. Bergue (Orgs). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (pp.103-122). Brasília: ENAP, 2010.
- FARDO, M.L. **A Gamificação como Estratégia Pedagógica: Estudo de Elementos dos Games Aplicados em Processos de Ensino e Aprendizagem**, 2013. Universidade de Caxias do Sul, 2013.
- HIROTA, E. H. **Desenvolvimento de competências para a introdução de inovações gerenciais na construção através da aprendizagem na ação**. 2001. 205 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- HUIZINGA, J. **Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura**. ed São Paulo, SP: Perspectiva, 2004.
- KAPP, K. M. **The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education**. John Wiley & Sons, 2012.
- LEITE, R. **Uso de Gameficação para a melhoria do planejamento e controle de obras**, 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação). Universidade Federal da Bahia, UFBA.
- MEDINA, B., **Gamificação aplicada ao contexto de negócios**, white paper oferecido no site da MJV Tecnologia & Inovação: <http://www.mjv.com.br/noticias/white-paper-gamificacao-aplicada-ao-contexto-de-negocios/>, 2012, acessado em 2016.
- MINAYO, M. C. de S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, M. C. S (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 1992.
- WARR, P., ALLAN, C. **Learning strategies and occupational training**. *Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 13, p. 83-121, 1998.

## O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS ESSÊNCIAIS E CONTEMPORÂNEOS

### Jean Marc Nacife

Universidad de la Empresa - Facultad de  
Ciencias Empresariales.  
Montivideo, Uruguay.

### Nelson Colossi

Universidad de la Empresa - Facultad de  
Ciencias Empresariales.  
Montivideo, Uruguay.

**RESUMO:** O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar com base nas obras de relevância temática o comportamento organizacional. Foi realizada uma revisão bibliográfica nas bases de dados e livros especializados. Os resultados revelaram que não há consenso entre os autores na determinação dos fatores comportamentais nas organizações. Didaticamente os fatores foram classificados em três níveis: indivíduo, grupo e sistema organizacional. Concluiu-se que contemporaneamente há produções e pesquisas relevantes realizadas na área em tela e que são de diferentes concepções conceituais. Salienta-se a importância de realizar outras pesquisas sobre esse tema para que os gestores tenham subsídios para configurar um quadro de referência dos fatores do comportamento organizacional como ferramenta orientativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de talentos, relações no trabalho, administração.

**ABSTRACT:** The objective of this research has been to identify and analyze based on the themes of thematic relevance to organizational behavior. A bibliographical review has been carried out in the databases and specialised books. The results have shown that there is no consensus among the authors in determining the behavioural factors in organizations. Didactically the factors have been ranked at three levels: individual, group, and organizational system. It has concluded that there are currently relevant productions and research carried out in the on-screen area, and that they are of different conceptual conceptions. It is stressed the importance of conducting further research on this topic so that managers often have subsidies to set up a frame of reference for organizational behavior factors as a guidance tool.

**KEYWORDS:** talent management, relationships at work, administration.

### 1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O tema proposto neste versa sobre comportamento organizacional, área do conhecimento ligada a Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho na qual veem sendo extensamente pesquisado visando elucidar aspectos intrincados tais como a importância das variáveis comportamentais no contexto

organizacional. A literatura especializada apesar de pujante possui lacunas que demandam aportes neste viés ao presente texto, neste sentido propõe-se uma revisão bibliográfica que objetiva fazer um recorte do estado da arte sobre os fatores essenciais do comportamento na atualidade e com aportes empíricos do autor.

Este estudo em particular, foi elaborado a luz dos autores Payne e Pugh (1971), Staw (1984), Soto (2009), Wagner III e Hollenbeck, (2012), Robbins (2004), Vecchio (2012), Newstrom (2008), Dubrin (2003) Pettigrew (2009); Shein (2002); Mintzberg (2002); França (2006); Bowditch e Buono (2014); entre outros que contribuíram para subsidiar a pesquisa. Nesta perspectiva há de se evidenciar que Comportamento Organizacional é uma disciplina ainda em desenvolvimento teórico e novos estudos objetivando contribuir para ampliação de suas análises organizacionais são fundamentais para o progresso dela.

O comportamento organizacional está relacionado com as ações e inter-relações das pessoas nas organizações durante o processo produtivo, onde Bernardes (1988, p. 76) traz que “comportamento é todo tipo de ação observável de uma pessoa.” Assevera Dubrin (2003, p. 2) complementarmente que o “comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho da interação entre as pessoas e a organização em si.”

A gestão do comportamento organizacional como estratégia para uma administração de sucesso tem ganhado espaço na literatura nos dias atuais, tem também tornado importante referência e assumido papel relevante, como uma disciplina que estuda formas de conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas, possibilitando organizar e administrar os conhecimentos e a capacidade de seus colaboradores, de forma eficaz, planejando as estratégias da organização e conquistando vantagens competitivas (HITT, MILLER e COLELLA, 2007). Nas organizações comportamento organizacional encontra campo fértil dentro da gestão de pessoas: “A administração de pessoas pela aplicação de conhecimentos no campo do comportamento organizacional é, portanto, um recurso essencial por meio do qual a vantagem competitiva pode ser criada e sustentada.” (WAGNER III e HOLLENBECK, p. 15, 2012)

Robbins (2004), em seus estudos posiciona o comportamento organizacional como um campo de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e sistema organizacional que atuam sobre o comportamento através de suas inter-relações dentro das organizações. Contextualizando o tema proposto, encontramos no estado da arte que Comportamento Organizacional é uma disciplina ainda controvertida entre seus teóricos, que trazem desde conceitos, até a sua forma de estruturação para a análise de seus fatores, com olhares distintos, talvez em função de sua própria origem eclética, das escolas: psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política. Em sua fase embrionária, por exemplo, encontramos as investigações que apresentam uma análise baseada em quatro níveis (PAYNE e PUGH, 1971), já Staw (1984) apresenta uma proposta de análise com dois níveis comportamentais, na

década de noventa surgem outras propostas, em três níveis realizadas por Wagner III e Hollenbeck, e Robbins.

Para Robbins (2004), o campo do comportamento organizacional apesar de suas divergências, já tem como consenso alguns tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho. Neste sentido ainda, busca-se fazer um recorte teórico no tema ora apresentado envolvendo *as variáveis do comportamento organizacional e apresentar um quadro multinível com aquelas consideradas essenciais*, em vista de melhor compreender seus tópicos comportamentais e sua influência no trabalho.

Salienta-se que o campo é próspero no âmbito do Comportamento Organizacional, e um quadro de referência com as variáveis consideradas essenciais tende a contribuir para o melhor entendimento da realidade organizacional.

## 2 | O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CONTEXTO GERAL

Os diversos campos das Ciências Sociais possuem uma base filosófica expressa por conceitos fundamentais que guiam seu desenvolvimento e norteia seus estudiosos na exploração de novas perspectivas incrementais. Neste sentido temos, por exemplo, na contabilidade em sua base conceitual filosófica que para cada débito existe um crédito, conhecido sistema de contrapartida que é fundamento de tal ciência e se aplica em todo mundo da mesma forma. Mas no campo do comportamento organizacional onde tem-se um conjunto de conceitos fundamentais em torno da natureza das pessoas e organizações, não se pode afirmar o mesmo (SOTO, 2009).

Com base na premissa expressa acima, torna-se importante verificar alguns conceitos básicos filosóficos, onde para Soto (2009) o comportamento organizacional estuda os impactos dos grupos de indivíduos e estruturas sobre o comportamento humano dentro das organizações, já Robbins (2004) compreende o comportamento organizacional como um campo interdisciplinar que incluem as áreas de sociologia, psicologia, comunicação e gestão.

O comportamento organizacional engloba à teoria organizacional, que se concentra em temas organizacionais e intraorganizacionais, e complementa os estudos de recursos humanos (BOWDITCH e BUONO, 2014). O Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos possuem sobre os grupos, e a estrutura que essas possuem sobre o comportamento dentro da organização. É o estudo e aplicação de conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, conforme Schein (2002).

Aplica-se essa temática amplamente para a compreensão do comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como: negócios, governo, escolas

e organizações de serviços, abrangendo três determinantes do comportamento nas organizações: os indivíduos, grupos e estrutura (ROBBINS, 2004). Para Soto (2009) o comportamento organizacional é um campo aplicado de conhecimento adquirido sobre os indivíduos, a fim de tornar as organizações mais eficazes, os temas centrais abordam: a motivação, o comportamento de liderança e poder, a comunicação interpessoal, a estrutura de grupo e processo, a aprendizagem, o desenvolvimento de atitude e percepção, processo de mudança, conflito, projeto de trabalho e estresse no trabalho (WAGNER III e HOLLENBECK, 2012).

A literatura especializada apresenta como elementos-chave no comportamento organizacional as pessoas, a estrutura, a tecnologia e os elementos externos em que a organização atua, desta forma colaborando para os pressupostos propostos pela teoria de sistemas, uma vez que as partes interdependentes interagem com objetivos comuns formando um todo (BERTALANFFY, 1975). Cada um dos elementos do comportamento organizacional será considerado brevemente. As pessoas compõem o sistema social interno da organização. Eles consistem em indivíduos e grupos, e grandes grupos (BOWDITCH e BUONO, 2014). Existem organizações para servir as pessoas. As pessoas não existem para servir as organizações, com isto a força de trabalho é um dos recursos críticos que precisam ser gerenciados (ROBBINS, 2004).

As organizações podem ser estruturadas como relativamente rígidas, sistemas formalizados ou como relativamente soltas, sistemas flexíveis (MOSCOVIVI, 2000). Assim, a estrutura dos organismos pode variar em um *continuum* de elevada rigidez à alta flexibilidade (BOWDITCH e BUONO, 2014). As organizações têm tecnologias para transformar entradas e saídas. Estas tecnologias consistem em objetos físicos, atividades e processos, conhecimento, todos os quais são levados a suportar em materiais de trabalho bruto e insumos de capital durante um processo de transformação (PETTIGREW, 2009; ROBBINS, 2004; SOTO, 2009; SHEIN, 2002; WAGNER III e HOLLENBECK, 2012).

O núcleo da tecnologia é esse conjunto de componentes produtivos mais diretamente relacionados com o processo de transformação, por exemplo, a produção ou linha de montagem em empresa de manufatura. A Tecnologia fornece os recursos físicos e econômicos com os quais as pessoas trabalham. Eles não podem realizar muito com suas próprias mãos, para que eles construam prédios, máquinas de design, criar processos de trabalho e reunir recursos, tendo na tecnologia seu facilitador. A tecnologia resultante tem uma influência significativa sobre as relações de trabalho. Uma linha de montagem não é a mesma como um laboratório de pesquisa, e uma usina de aço não são as mesmas condições de trabalho como um hospital ou escola. A grande vantagem da tecnologia é que ela permite que as pessoas façam mais e melhor os seus trabalhos, mas também restringe as pessoas de diversas maneiras (WAGNER III e HOLLENBECK, 2012).

Todas as organizações operam dentro de um ambiente externo. A organização não existe sozinha, mas ela faz parte de um sistema maior que contém mil outros

elementos. Todos estes influenciam mutuamente um sistema complexo (BOWDITCH e BUONO, 2014; SOTO, 2009). A organização individual é como uma fábrica ou escola que influencia as atitudes das pessoas, afetando as condições de trabalho, e fornece a competição por recursos e poder (ROBBINS, 2004).

## 2.1 Campo de aplicação do comportamento organizacional

Estudos de comportamento organizacionais abrangem o estudo das organizações de várias perspectivas, métodos e níveis de análise. O comportamento organizacional “Micro” refere-se a dinâmica individual e de grupo nas organizações. As organizações “macro” abrangem a gestão e estudos de teoria organizacional integrais e indústrias, especialmente como eles se adaptam e as estratégias, estruturas e contingências que os guiam (WAGNER III e HOLLENBECK, 2012).

Muitos fatores entram em jogo quando as pessoas interagem nas organizações. Estudos organizacionais modernos tentam compreender e modelar esses fatores. Os referidos estudos buscam controlar, prever e explicar. O comportamento organizacional pode desempenhar um importante papel no desenvolvimento da organização, melhorando substancialmente o desempenho, bem como também melhorando o desempenho individual e em grupo, satisfação e compromisso (ROBBINS, 2004).

O comportamento organizacional aplicado a Gestão de Pessoas adota princípios das ciências comportamentais ao local de trabalho. Neste viés o comportamento organizacional é mais filosofia conceitual e o gerenciamento de recursos humanos, atenta mais para técnicas aplicadas e tecnologia comportamental na tentativa de estabelecer uma ligação entre o indivíduo e a organização.

Vecchio (2012), traz que o desenvolvimento organizacional enquanto campo relacional ao comportamento organizacional dentro de sua perspectiva atua na introdução de mudanças bem-sucedidas nas organizações e concentrada na estrutura e valores da organização. O comportamento organizacional está sendo aplicados em diversos segmentos organizacionais, no Brasil na área de saúde por exemplo tem sido usado em hospitais, com foco nos problemas de gestão e de planejamento. As ações adotadas visam: melhorar a assistência hospitalar, diagnosticar a atual situação dos hospitais de ensino no Brasil, para reorientar e/ou formular a política no setor e otimizar as políticas de saúde para o âmbito do SUS e estabelecer critérios para a certificação dos Hospitais Universitários - HUs, tratando da missão acadêmica e do relacionamento com a rede pública de saúde (VAGHETTI, 2008).

Em hospitais nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia o comportamento organizacional tem sido usado para melhorar os serviços prestados, e para a diminuição dos erros médicos (MINTZBERG, 2002). O uso de estratégias de comportamento organizacional nos EUA é indicado pela Agência de Investigação de Saúde e Qualidade como indicadores de segurança do paciente, essas medidas são usadas almejando a melhoria do desempenho de segurança do paciente (VAGHETTI, 2008). Já na Europa e na Ásia o comportamento organizacional tem sido usado nos hospitais para diminuir

os custos, gerar mais eficácia no atendimento, e certamente, melhorar a atenção a saúde do paciente (MINTZBERG, 2002).

## 2.2 Níveis de análise do comportamento organizacional

O comportamento organizacional é conceitualmente um termo impróprio. Não é o estudo de como as organizações se comportam, mas sim o estudo do comportamento do indivíduo em um ambiente organizacional. Isto inclui o estudo de como os indivíduos se comportam sozinho, bem como os indivíduos se comportam em grupos (PETTIGREW, 2009; ROBBINS, 2004; SOTO, 2009; SHEIN, 2002; WAGNER e HOLLENBECK, 2012). O propósito do comportamento organizacional é obter uma maior compreensão dos fatores que influenciam a dinâmica individual e de grupo em um ambiente organizacional para que os indivíduos e os grupos e organizações a que pertencem podem se tornar mais eficiente e eficaz (SOTO, 2009).

O campo também inclui a análise dos fatores organizacionais que podem ter uma influência sobre o comportamento individual e em grupo. Grande parte da pesquisa de comportamento organizacional é em última análise, com o objetivo de proporcionar aos profissionais de gestão de recursos humanos as informações e as ferramentas necessárias para selecionar, treinar e reter funcionários de uma forma à produzir o máximo benefício para o trabalhador como indivíduo, bem como para a organização (ROBBINS, 2004; SOTO, 2009; SHEIN, 2002; WAGNER III e HOLLENBECK, 2012).

Comportamento organizacional é um campo relativamente novo e interdisciplinar de estudo. Embora ser baseado principalmente das ciências psicológicas e sociológicas, ele também olha para outros campos científicos de estudo para insights (SHEIN, 2002). Uma das principais razões para essa abordagem interdisciplinar é porque o campo do comportamento organizacional envolve vários níveis de análise, que são necessários para entender o comportamento dentro das organizações, porque as pessoas não agem de forma isolada. Isto é, os trabalhadores influenciam o seu ambiente e também são influenciadas pelo ambiente (ROBBINS, 2004; SOTO, 2009; SHEIN, 2002; WAGNER III e HOLLENBECK, 2012).

Ao nível individual de análise, comportamento organizacional envolve o estudo da aprendizagem, percepção, criatividade, motivação, personalidade, volume de negócios, o desempenho da tarefa, o comportamento cooperativo, comportamento desviante, ética e cognição. Neste nível de análise, comportamento organizacional baseia a psicologia, engenharia e medicina (BOWDITCH e BUONO, 2014).

No nível de grupo de análise, o comportamento organizacional envolve o estudo de dinâmica de grupo, conflitos intra e intergrupais e de coesão, liderança, poder, normas, comunicação interpessoal, redes e papéis. Neste nível de análise, comportamento organizacional baseia-se nas ciências sociais e sociopsicológicas (MOSCOVICI, 2000).

Ao nível da organização de análise, o comportamento organizacional envolve o estudo de temas como cultura organizacional, a estrutura organizacional, a diversidade

cultural, Inter organizacional cooperação e conflito, mudança, tecnologia e força de causas naturais. Neste nível de análise, comportamento organizacional se baseia em antropologia e ciência política (PETTIGREW, 2009; ROBBINS, 2004; SOTO, 2009; SHEIN, 2002; WAGNER III e HOLLENBECK, 2012). Outros campos de estudo que são de interesse para o comportamento organizacional são ergonomia, estatísticas e psicometria (ROBBINS, 2004).

### **3 | MATERIAIS E MÉTODOS**

Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica realizado como parte integrante dos estudos sobre a temática, para a construção de um quadro referencial de fatores essenciais do comportamento organizacional. A proposta de sua elaboração ocorreu porque não foi encontrado nenhum outro quadro referencial na literatura científica nacional. A busca de obras teóricas foi realizada de julho de 2015 a março de 2016, nas bases de dados do portal da Capes, das Bibliotecas Virtuais nos idiomas inglês, português e espanhol, abrangendo artigos publicados, mas preferencialmente foi utilizado obras de autores consagrados e reconhecidos sobre o tema.

Os descritores utilizados foram: comportamento organizacional, sistema organizacional, constructo organizacional, fatores organizacionais. Foram utilizados os operadores booleanos AND, OR, e NOT cruzando-se os descritores anteriormente relacionados nas bases de dados citadas. No estudo foram incluídas obras de referência sobre o tema que incluíssem o tema comportamento organizacional. Foram excluídas as obras que, embora contemplassem o tema comportamento organizacional, não comentavam sobre seus níveis e aplicação. Após a leitura dos 80 resumos inicialmente referendados pelos descritores, foi realizada uma nova seleção incluindo os critérios anteriormente relatados, e desses, restaram somente 19 obras como referência, que foram analisados quanto aos modelos de análise do comportamento organizacional e definição dos fatores.

Para a análise dos dados e evidenciar o conteúdo das obras foi registrado contendo: nome do(s) autor(es), ano de publicação, nível de análise do comportamento organizacional, os fatores do comportamento utilizado. Assim, para melhor percepção dos estudos da amostra, os resultados foram agrupados em três níveis de análise.

### **4 | RESULTADOS**

O presente estudo fundamenta-se em estudiosos organizacionais que colaboram com suas perspectivas e especialidades na estruturação teórica que o tema comportamento organizacional requer, proporcionando subsídios contemporâneos à formulação de aportes e a elucidação dos fatores notadamente relevantes segundo os autores. Neste sentido, têm-se diversas propostas de modelos teóricos para

classificação e análise dos fatores do comportamento organizacional preconizados na literatura especializada que foram estudadas.

Diante do contexto apresentado, após revisão bibliográfica e análise dos esquemas teóricos, passa-se a apresentar não somente os fatores considerados essenciais, mas em primeiro plano, uma síntese da abordagem conceitual atribuída a cada um deles.

Variável	Referência	Autores
<b>Percepção</b>  (Nível Indivíduo)	Processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais visando dar sentido a uma realidade (ROBBINS, 2005).	Robbins (2005); Bowditch e Buono (2014); Wagner III e Hollenberck (2012); Vecchio (2012).
<b>Atitudes</b>  (Nível Indivíduo)	São reações a um estímulo de maneira positiva ou negativa (BOWDITCH e BUONO, 2014).	Robbins (2005); Newstrom (2008).  Bowditch e Buono (2014); Wagner III e Hollenberck (2012).
<b>Motivação</b>  (Nível Indivíduo)	Capacidade de influenciar o desempenho dos trabalhadores, seja pela energização ou condução do comportamento organizacional (BOWDITCH e BUONO, 2014).	Souto (2005); França (2006);  Robbins (2005); Vecchio (2012);  Newstrom (2008); Bowditch e Buono (2014); Wagner III e Hollenberck (2012).
<b>Liderança</b>  (Nível Grupal)	É o processo de influenciar e apoiar pessoas para que elas trabalhem com entusiasmo a fim de atingirem determinados objetivos (NEWSTROM, 2008).	Souto (2005); França (2006);  Robbins (2005); Vecchio (2012);  Newstrom (2008); Bowditch e Buono (2014); Wagner III e Hollenberck (2012).
<b>Comunicação</b>  (Nível Grupal)	Processo de troca de informações entre um emissor e um receptor, e a percepção do significado entre os indivíduos envolvidos (BOWDITCH e BUONO, 2014).	Robbins (2005); Bowditch e Buono (2014); Newstrom (2008); Vecchio (2012).
<b>Política</b>  (Nível Grupal)	É o conjunto de atividades em que os indivíduos ou grupos se engajam visando conquistar e usar o poder para promoverem seus interesses (WAGNER III e HOLLENBERCK, 2012).	França (2006); Newstrom (2008);  Vecchio (2012); Wagner III e Hollenberck (2012); Robbins (2005).
<b>Conflitos</b>  (Nível Grupal)	É o processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações (WAGNER III e HOLLENBERCK, 2012).	França (2006); Newstrom (2008);  Vecchio (2012); Wagner III e Hollenberck (2012); Robbins (2005).
<b>Grupos</b>  (Nível Grupal)	É quando duas ou mais pessoas interagem para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho individual a fim atingirem seu objetivo (ROBBINS, 2005).	Souto (2005); França (2006);  Robbins (2005); Vecchio (2012);  Newstrom (2008); Bowditch e Buono (2014); Wagner III e Hollenberck (2012).

<b>Cultura Organizacional</b> (Nível Sistema Organizacional)	É um sistema formado de leis, normas, procedimentos que regem os costumes, valores e comportamento organizacional (NEWSTROM, 2008).	Robbins (2005); Wagner III e Hollenberck (2012); Newstrom (2008); Vecchio (2012).
<b>Mudança Organizacional</b> (Nível Sistema Organizacional)	“Qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete as maneiras como os funcionários devem agir” (NEWSTROM, 2008).	Souto (2005); Robbins (2005); Newstrom (2008); Vecchio (2012).
<b>Estrutura organizacional</b> (Nível Sistema Organizacional)	São padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização. (BOWDITCH; BUONO, 2014).	Newstrom (2008); Vecchio (2012); Bowditch e Buono (2014); Wagner III e Hollenberck (2012).

Quadro 1 – Síntese teórica das variáveis do comportamento organizacional

FONTE: Elaboração do pesquisador, com base na bibliografia (2016)

O estudo dos fatores comportamentais nas organizações encontra apoio na afirmação de Robbins, (2004, p.13), de que “um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas”.

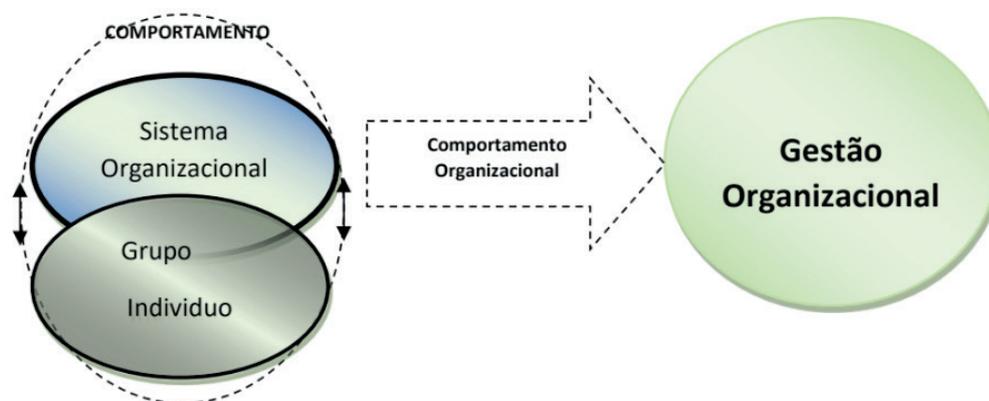


Figura 1 – Fatores comportamentais quanto aos desdobramentos dos objetivos

Fonte: Elaboração do pesquisador, com base na bibliografia (2016)

Os fatores apresentados como essenciais neste trabalho têm como base o estudo de obras relevantes no campo do comportamento organizacional e não pretende ser uma panaceia para as organizações, mas evidência que existem fatores considerados mais relevantes. Há de se ressaltar que a presente pesquisa somente abre caminho para novas discursões e experimentos no campo em tela.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das obras pesquisadas, percebe-se que não há um consenso entre os autores na determinação dos fatores ou dos modelos do comportamento organizacional aplicados, mas, em geral, os fatores foram delineados com esquema de investigação adotando-se a análise em três níveis (SOTO, 2009; ROBBINS, 2006; WAGNER III & HOLLENBERCK, 2012), coube ao pesquisador adotar as denominações e nomenclaturas atribuídas por Robbins (2004), em níveis Indivíduos, grupos e o sistema organizacional.

Na literatura revisada, os autores apresentam uma concepção geral do tema dentro do contexto da gestão de pessoas e relações do trabalho, assim diversos campos de estudo são identificáveis como de interesse para o comportamento organizacional. Uma série de tendências importantes no estudo do comportamento organizacional é o foco dos esforços de investigação. Desta forma, confirmando as percepções apresentadas no corpo deste trabalho pode-se identificar os fatores essenciais e foi possível a formação do quadro de referência abordando os mais importantes elementos e seus níveis de contribuições para gestão organizacional.

Com base na revisão apresentada, pode-se afirmar ainda que não é restrito os estudos realizados na área de comportamento organizacional, e que cada pesquisador utilizou um quadro próprio de fatores.

Neste contexto foi elaborado o esquema dos fatores desta investigação com o propósito de contribuir com novos estudos da área. Os fatores que a pesquisa obteve com base numa seleção empírica, mas subsidiada pela literatura pode chegar a uma proposta contida em um quadro referencial exposto na figura abaixo:

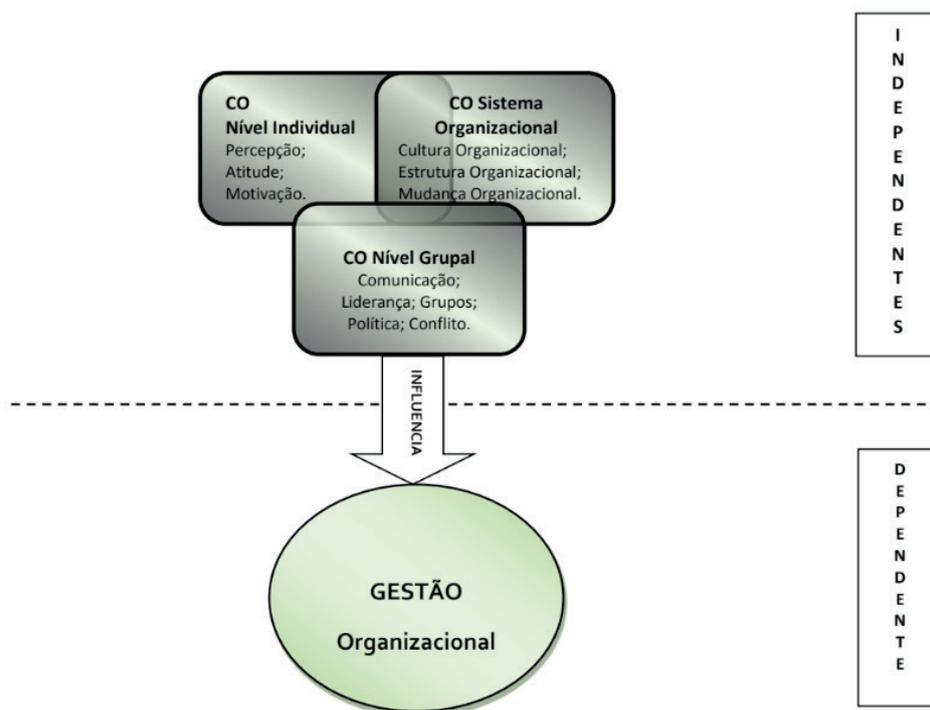


Figura 2: Esquema do quadro teórico proposto sobre fatores comportamento organizacional

FONTE: Elaboração do pesquisador, com base na bibliografia (2016)

## REFERÊNCIAS

- BERNARDES, C. **Teoria geral das organizações**: os fundamentos da administração integrada. São Paulo; Atlas, 1988.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Ed. Vozes, 1975.
- BOWDITCH, James L. e BUONO Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2014.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003.
- FRANÇA, Ana Cristina L. **Comportamento organizacional**: conceitos práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- MINTZBERG H. et. **Estrutura Dinâmica das organizações**. Paris. Montreal. Edição d'organização. Agence d'Arc. 2002.
- MOSCOVIVI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- PETTIGREW, Andrew. M. **On studying organizational cultures**. Administrative Science Quaterly, v. 24, n. 4, p. 570-581, 2009.
- PAYNE, R., & PUGH, D. S. **Organizations as psychological environments**. In P. B. Warr, (Org.), Psychology at work (pp. 374-402). Harmondsworth: Penguin. 1971;
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SCHEIN, Edgar. H. **Defining organizational culture**. In: SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: impacto nas emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.
- STAW, B. M. **Organizational behavior**: A review and reformulation of the field's outcome variables. Annual Review of Psychology, 35, 627-66. 1984.
- VAGHETTI, Helena Heidtmann. **As perspectivas de um retrato da cultura organizacional de hospitais públicos brasileiros**: uma tradução, uma bricolagem. 2008. 241 p. Tese (Doutorado em Enfermagem), Curso de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- WAGNER III, J. A., & HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012.

## RELAÇÕES ENTRE RESISTÊNCIA A MUDANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

### **Michelle Fonseca Coelho**

Faculdade do Maranhão (FACAM), Departamento de Letras.  
São Luís-MA.

### **Michel Ângelo Fonseca Coelho**

Pitágoras São Luís, Departamento de Engenharia.  
São Luís-MA.

### **Ana Patrícia Fonseca Coelho Galvão**

Faculdade Pitágoras São Luís, Departamento de Enfermagem.  
São Luís-MA.

### **Jacqueline da Silva Lima**

Centro Educacional Dom Orioni, São Luís-MA.

### **Jocelma Matos da Silva**

Secretaria de Educação do Estado do Maranhão, SEDUC.  
São Luís-MA.

### **José Emmanoell Ferreira**

Faculdade do Maranhão (FACAM), Departamento de Letras.  
São Luís-MA.

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo discutir as relações entre resistência à mudança e o comprometimento organizacional nos indivíduos, em diferentes escalas, compreendendo tais impactos das inovações e das conseqüentes mudanças sobre o comportamento do indivíduo por meio da

análise de possíveis causas de resistência à mudança e comprometimento organizacional, além de avaliar a necessidade de um processo de mudança diferenciado, com a participação de todos os atores organizacionais, para se alcançar a mudança desejada. Como método de investigação, foi realizada pesquisa qualitativa de cunho documental nas bases de dados das bibliotecas eletrônicas SPELL® e SciELO®. Foram analisados os principais trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais da área da administração que tratam sobre inovação no setor público, mudança organizacional ou a associação entre os temas e a resistência à mudança. O trabalho conclui com uma proposta para melhorar a interação entre as partes durante o processo de mudança organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Mudança organizacional. Resistência à mudança.

**ABSTRACT:** This study aims to discuss the relationships between resistance to change and organizational commitment in individuals at different scales, including such impacts of innovations and consequent changes in the individual's behavior through the analysis of possible causes of resistance to change and commitment organizational, as well as evaluating the need for a differentiated change process, with the participation of all organizational actors,

to achieve the desired change. As a research method, a qualitative documental research was carried out in the databases of the electronic libraries SPELL® and SciELO®. The main papers published in national and international journals of the administration area dealing with innovation in the public sector, organizational change or the association between themes and resistance to change were analyzed. The paper concludes with a proposal to improve interaction between the parties during the process of organizational change.

**KEYWORDS:** Innovation. Organizational change. Resistance to change.

## 1 | INTRODUÇÃO

A presteza das mudanças de cunho social, econômico, político e tecnológico, tem forçado as organizações à grandes transformações e adaptações de suas estratégias. Logo, ao longo das últimas décadas, houve um esforço exacerbado por parte das instituições, tanto públicas ou privadas, no sentido de tornarem-se mais competitivas, estas deixaram de viver em ambientes estáveis e controláveis e passaram a trabalhar em mercados em permanente mudança, cujo ambiente se apresenta incerto, adverso, imprevisível e incontrolável.

Estudos concluíram que a mudança, especificamente à resistência, afeta de forma negativa o comprometimento dos trabalhadores, seja numa esfera pública ou privada, tal termo, a partir do ponto de vista científico, refere-se “refere-se a uma “adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho” (BASTOS, 1995, p. 46).

No entanto, as inovações vêm ganhando espaço em diversos setores, sendo muitos os desafios a enfrentarem, tais como: o excesso de burocracia, serviços ineficientes em quantidade e qualidade, mudança nas expectativas dos cidadãos, baixa motivação dos servidores, falta de recurso ou sua má distribuição, recessões, crises.

A sobrevivência da organização, privada e pública, depende altamente da sua capacidade de, continuamente, modificar-se e reinventar-se. E um dos maiores desafios ainda é transformar o capital humano, principalmente no setor público, em vantagem competitiva para que possa apresentar bom desempenho em um ambiente em transformação. Entretanto, a modernização da atuação do serviço público ainda é vista com resistência em muitos locais e por muitos servidores, seja por receio de ter contato com o novo, ou por receber mais responsabilidades, por ter sua carga de trabalho aumentada, ou pelo fato da inovação ser imposta, quando não há participação do indivíduo no processo de mudança.

## 2 | MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A concepção de inovação encontra-se muito próxima ao conceito de mudança (QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010) e inovar não é tarefa fácil de realizar. A mudança organizacional ocorre a partir da alteração de uma ou mais partes do sistema organizacional e afeta a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo (BACKES, 2015). No caso das instituições públicas, o processo de mudança, apesar de constituir-se de forma mais lenta e gradativa devido à necessidade de concordância de vários agentes da sociedade (OSBORNE e GAEBLER, 1994), faz-se extremamente necessário frente à demanda de maior qualidade e modernização nos serviços prestados.

Considerando, em última instância, que não existem organizações sem pessoas, para que as mudanças organizacionais obtenham resultados positivos, torna-se fundamental a participação efetiva dos indivíduos nelas envolvidos. No entanto, apesar de necessárias, as mudanças também geram incertezas e turbulências no ambiente organizacional (PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011; ELIAS, 2009).

Uma das principais causas do insucesso de programas de mudanças planejadas é a resistência dos funcionários (LINES, 2005; CHREIM, 2006). A resistência à mudança pode ser entendida, em certo sentido, como a rejeição ou falta de comprometimento com os novos objetivos e metas considerados importantes para a sobrevivência ou desenvolvimento da organização. Assim, as reações de resistência à mudança se dão pela incerteza que o novo contexto provoca nos empregados.

Diversos modelos de análise do comprometimento vêm sendo desenvolvidos e o caminho mais utilizado tem sido o de formular uma tipologia de comprometimentos em cada abordagem teórica, como fazem Meyer e Allen (2002, 1997, 1991, 1990) em seu modelo das três dimensões – Afetivo, Instrumental e Normativo. O comprometimento afetivo indica forte envolvimento emocional do indivíduo com a organização, no qual ele deseja dar algo de si próprio para o bem-estar da instituição (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; MEYER e ALLEN, 1997).

Desse modo, o comprometimento instrumental, por sua vez, é resultante da percepção que o indivíduo tem a respeito da relação custo e benefício, como integrante da organização (BECKER, 1960). O comprometimento normativo é resultado da totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e interesses da instituição que está inserido. Essa forma de comprometimento se desenvolve, em grande parte, pelo processo de socialização (AJZEN e FISHBEIN, 1980).

O comprometimento sociológico é desenvolvido em decorrência das relações de autoridade estabelecidas entre o empregador e o empregado ou entre o chefe e o subordinado. Decorre, também, da socialização recebida pelo trabalhador, que já traz para a organização um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação (HALABY, 1986). Finalmente, o comprometimento

comportamental resulta de uma avaliação que o trabalhador realiza visando manter a harmonia entre seu comportamento e suas atitudes (KIESLER e SAKAMURA, 1966).

Visando contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre resistência à mudança e comprometimento organizacional, formula-se, no presente estudo, o argumento de que empregados que resistem às mudanças tendem a ser menos comprometidos com a organização do que os empregados que interpretam as mudanças como positivas e se engajam nelas. Considera-se que o novo contexto gerado pelas mudanças é percebido como improvável de satisfazer às aspirações e desejos do indivíduo, abalando o vínculo estabelecido com a organização antes da implementação da mudança. Portanto, nesta pesquisa, o pressuposto é que a resistência à mudança tem uma relação direta negativa com comprometimento. Ou seja, quanto maior a resistência à mudança, menor será o comprometimento. Este argumento se justifica porque, segundo Meyer e Allen (1997), para reduzir a dissonância cognitiva, os indivíduos tendem a ver seu ambiente de forma que ele seja consistente com suas crenças e experiências anteriores.

Assim, pode-se inferir que, indivíduos que rejeitam as mudanças, ou o novo contexto gerado, tenderão a reduzir suas formas de vínculo com a organização, para minimizar o desconforto gerado pela dissonância entre o novo contexto e seus valores e experiências passadas. Os servidores que percebem as mudanças como positivas e cooperam com sua implantação tendem a apresentar níveis de comprometimento significativamente mais altos que os servidores que percebem as mudanças como negativas e resistem a elas.

Dessa forma é relevante essa discussão do tema comprometimento nesse contexto organizacional. Muitos autores destacam a importância dessa abordagem com vistas à imagem que se tem do setor público e a contribuição que os comprometimentos dos funcionários têm como fator de envolvimento com a instituição. O funcionalismo público é visto atualmente como ineficiente, dado seu “excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (CORREIA, MORAES e MARQUES, 1998: 2), além de ser associado a práticas como o clientelismo, patronismo e paternalismo. A construção dessa imagem social, que deve ser entendida no contexto político, econômico e social da administração pública, tem como condicionante o padrão de conduta do servidor (BRANDÃO e BASTOS, 1993).

Apesar de considerado importante o estudo do comportamento do servidor, a atenção dada aos recursos humanos nas organizações públicas ainda está aquém do que seria necessário e “nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público” (BRANDÃO e BASTOS, 1993: 51). Além da falta de atenção, a capacidade do governo em investir em infraestrutura vem se reduzindo nas últimas décadas, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização. Tudo isso reflete tanto no desempenho e autoestima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade

da organização (ROCHA e SILVA, 2005: 3).

Muito do que se tem de contribuição acerca do tema comprometimento no setor público é resultado de variados estudos de caso em organizações desta natureza a partir da abordagem multidimensional do comprometimento. Suas dificuldades (BRANDÃO e BASTOS, 1993). Um dos motivos levantado por Rowe e Bastos (2007: 10) para um forte vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia e “um contexto para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão”. Moraes et al (1997) também apontam que nas instituições públicas estudadas o ambiente de trabalho e a política salarial são elementos que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos, os quais são fatores relacionados ao componente de comprometimento instrumental.

O comprometimento é associado à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização. Envolve ainda sentimento de orgulho e desejo de afiliação. Neste componente do comprometimento não existiria cálculo dos custos e benefícios de continuar na organização; haveria vínculo emocional. Forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. O indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída. O trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais ou psicológicos.

O empregado vê a empresa mais fortemente como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira. No entanto, os sentimentos de obrigação não suscitam o mesmo entusiasmo e envolvimento afetivo. O interesse no tema comprometimento baseia-se na evidência que dele derivam atitudes e comportamentos importantes para a organização, como assiduidade, pontualidade, intenção de abandonar a organização, desempenho individual e organizacional e resistência à mudança, conforme apontado por diversos autores.

Por outro lado, a relação entre Resistência e Comprometimento não é tão simples quanto parece, pois não se resume a elevada satisfação ao elevado desempenho. Uma vez que a caracterização desse relacionamento é a de que o melhor desempenho normalmente leva a maiores recompensas econômicas, sociais e psicológicas, que quando o trabalhador as considera justas contribui para o aumento da satisfação, que por sua vez colabora para um elevado desempenho novamente.

Portanto, algumas mudanças no setor de trabalho, além ajudar a focar os recursos nos objetivos estratégicos da empresa, ainda se torna uma excelente ferramenta para complementar novas oportunidades para os profissionais, em diversos cenários, onde o mesmo poderá exercitar novos papéis e obter novos aprendizados que poderão contribuir para aumento da satisfação e/ou motivação do mesmo com o trabalho desempenhado.

### 3 | CONCLUSÃO

Avaliar indivíduos que têm visão mais positiva das mudanças e que cooperam mais com sua implantação são aqueles mais comprometidos, positivamente tende a apresentar maior comprometimento global. Ao contrário, quanto mais o servidor rejeita a mudança menos comprometido ele se torna. As conclusões da pesquisa são coerentes com os pressupostos teóricos adotados no referencial teórico, indicando a boa qualidade da literatura adotada. Como é sabido, nenhum método encerra em si mesmo todas as potencialidades de análise para todas as situações.

É relevante aprofundar as pesquisas em resistência à mudança levando em conta a análise de custos e benefícios das mudanças, da comunicação, da confiança e do estilo de atuação dos gestores para a estruturação da resistência dos servidores. É também imprescindível desenvolver projetos de pesquisa que tratem da gestão de pessoas no setor público como linhas de pesquisas permanentes, tendo em vista a complexidade de variáveis envolvidas neste setor.

O comprometimento no contexto das instituições públicas foi destacada dado o reflexo que o comprometimento tem na eficácia e eficiência na realização do trabalho. Nesse sentido, os resultados obtidos possuem grande relevância, pois, revelam, no geral, uma predominância do componente afetivo – componente descrito como o que mais contribui para um desempenho positivo.

Destaca-se, também, a importância dada ao ambiente de trabalho e ao relacionamento interpessoal como instrumentos para se obter melhor desempenho por parte dos funcionários, considerando a estabilidade adquirida pelos funcionários ‘concursados’ das instituições públicas (ROWE e BASTOS, 2007) e a falta de margem de atuação no que tange à autonomia quanto aos processos relacionados à gestão de pessoas nas organizações públicas (BRANDÃO e BASTOS, 1993).

Gerir mudança organizacional implica em modo de rever a cultura da empresa que é composta por missões, objetivos frente às constantes transformação no mercado de trabalho, sejam elas planejadas pela própria empresa para atingir um objetivo desejado, seja por adequar-se aos novos modelos impostos pelo mercado. Mudar requer uma avaliação minuciosa para a continuidade da dinâmica organizacional e principalmente na sobrevivência e adaptação dos membros que a compõem. Mesmos diante de diversos modos de resistência desses membros à mudança em cada organização é tratada de forma diferente.

### REFERÊNCIAS

AJZEN, I., FISHBEIN, M. Understanding attitude and predicting social behavior. Englewood  
BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. In: Cadernos de Psicologia, São Paulo, 1, p. 44-63, 1995.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma

instituição universitária. Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro 1993.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. .Identificação dos funcionários com uma empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP. In: XXIX EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

ANPAD, 1998.Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

BARNETT, V. Sample Survey:principles and methods. London: Arnold, 1991.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. In: Cadernos de Psicologia, São Paulo, 1, p. 44-63, 1995.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66 (1), p. 32-40, 1960.

BYRNE, B. M. One application of structural equation modeling from two perspectives: explore EQS and Lisrel strategies. In: HOYLE, R. H. Structural equation modeling: concept, issues and applications. London: Sage Publications Inc., 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica: para usos dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G.A.

MARCOULIDES (org.). Modern methods for business research. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998b. 13.

CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. Organization Studies, 27 (9), p.1261-87, 2006.

COGHLAN, D. A person-centred approach to dealing with resistance to change. Leadership and Organization Development Journal, 14 (4), p. 10-4. 1993.

ELIAS, S. M. Employees` commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change. Journal of Management, 35 (1), p. 37-55, 2009.

FEDOR, D. B.; CALDWELL, S.; HEROLD, D. M.The effect of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. Personnel Psychology, 56 (1), p. 1-29, 2006.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas:enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK W.C. Análise Multivariada de Dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. American Sociological Review. 51, p. 634-649, 1986.

JONES, G. R. Organizational Theory, Design, and Change(5th ed.). Upper Saddle river, New

Jersey: Prentice Hal. 2007.

KIESLER, C. A. e SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, p. 349-353, 1996.

KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73(2) p. 59-67, 1995.

LAMBERT, E. I Want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*. 2, p.57-83, 2006 (Versão Eletrônica).

LAMBERT, G. E., HOGAN, L. N. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Police Review*, 21 (2), p-160-184, 2010.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*. 46, p. 501-26, 2005.

LOHMOLLER, J.B. LVPLS program manual. Zentralarchiv, 1984.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. *Revista do Serviço Público*, 54 (1), Jan- Mar 2003. 14 .

MARQUES, A. L.; BANDEIRA, M. L.; VEIGA, R. T. A ECT na Trilha da Modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD. 1999a.

MARQUES, A. L.; BANDEIRA, M.L.; VEIGA, R. T. Validando um Instrumento de Medidas de Comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD. 1999b.

MARQUES, A. L.; BANDEIRA, M. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT-MG. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 4 (1), p. 133-157, 2000.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; CARVALHO-FREITAS, M. N.. Mudança Organizacional: Interferência nos Indicadores de Comprometimento e Satisfação no Trabalho. In: 5 th International Conference Of The Iberoamerican Academy Of Management, 2007, Santo Domingo. Anais ... Santo Domingo, 2007.

MARQUES, A. L.; CHAVES, R. C.; DIAS, A. T. Validando um Instrumento de Medida de Resistência à Mudança. In: XIX Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. Anais...Brasília: ANPAD, 2005.

MAS, A. Labour unrest and the quality of production: evidence from the construction equipment resale market. *Review of Economic Studies*. 75 (1), 2008.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Applied Psychology*, 63, p. 1-18, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), p. 61-89, 1991.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61 (1), p. 20-52, 2002.

## PRECISAMOS FALAR SOBRE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DOS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO DCH-I/UNEB

### **Lorena dos Santos Pattas**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
Salvador – Bahia

### **Tânia Moura Benevides**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
Salvador – Bahia  
Faculdade Adventista da Bahia (FADBA)  
Cachoeira - Bahia

**RESUMO:** O presente artigo socializa os resultados de uma pesquisa realizada com os discentes de Administração do Departamento de Ciências Humanas-I da Universidade do Estado da Bahia (DCH-I/UNEB), matriculados em 2017.1. A investigação teve por objetivo geral verificar a existência do planejamento de carreira, destacando os fatores que influenciam os discentes do DCH-I/UNEB, do curso de Administração, a optarem pela carreira de Administrador. Em relação ao percurso metodológico, esse trabalho partiu de uma revisão de literatura e pesquisa documental para a definição das categorias de análise, que foram: Administração enquanto escolha de carreira, carreira e planejamento de carreira. Adotou-se para análise e estruturação do estudo a abordagem qualitativa e para o levantamento de dados primários, na fase de pesquisa de campo, um questionário com questões abertas e fechadas como instrumento de coleta de

dados. Os dados coletados foram tabulados pelo Sphinx 2000 e, posteriormente, analisados à luz da análise de conteúdo. Os resultados apontam que a maioria dos discentes nunca realizou um planejamento individual de suas carreiras apesar da importância que atribuem a esta iniciativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração. Escolha de Carreira. Planejamento de Carreira.

**ABSTRACT:** The present paper socializes the results of a research done with the students of Administration of the Department of Human Sciences-I of the State University of Bahia (DCH-I/UNEB), registered in 2017.1. The general objective of the investigation was to verify the existence of the career planning, emphasizing the factors that influence the students of the DCH-I/UNEB, of the graduation in Management, to opt for the career of Manager. Regarding the methodology, this work started with a review of literature and documentary research to define the categories of analysis, which were: Management, career choice, career and career planning. The qualitative approach and for the primary data collection were adopted for the analysis and structuring of the study, in the field research phase, a questionnaire with open and closed questions as a data collection instrument. The data collected were tabulated by Sphinx 2000 and later analyzed in light of

content analysis. The results show that most of the students never made individual planning of their careers despite the importance they attribute to this initiative.

**KEYWORDS:** Management. Career choice. Career Planning.

## 1 | INTRODUÇÃO

Por seu caráter que dialoga com várias expertises e a oferta de múltiplas áreas de atuação no mercado de trabalho, os cursos de Administração possuem ampla procura, sendo o curso superior mais ofertado no Brasil em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas. Além disso, ocupa o segundo lugar no ranking de alunos matriculados (766.859) e possui o maior número de concluintes (124.986) em 2015, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Com isso, percebe-se que existe uma significativa e crescente oferta de profissionais dessa área no mercado de trabalho, o que o torna cada vez mais competitivo para os formandos deste curso. Assim, se faz necessário estudar quais fatores influenciaram os estudantes a escolherem essa graduação e como planejam suas carreiras, tendo em vista que, segundo Bertero (2006), a maioria dos matriculados em cursos de graduação de Administração, no país, tem pouca consciência do que seja uma carreira plena de Administrador, ao passo que, normalmente, segundo Dutra (2002), as pessoas tendem a guiar suas escolhas de carreira privilegiando fatores extrínsecos, ou seja, remuneração, status, prestígio, entre outros, em detrimento dos fatores intrínsecos.

Nessa configuração, ao colocar em relevo a conjuntura atual do Brasil, observa-se um ambiente de progressivas transformações sociais, políticas e, principalmente, econômicas. Socialmente, as mudanças que ocorreram especificamente a partir dos anos 1970, foram catalisadas pela feminização do mercado de trabalho; elevação dos graus de instrução; cosmopolitização do tecido social; afirmação dos direitos dos indivíduos; globalização da economia, entre outras (CHANLAT, 1995). Já, as econômicas e políticas têm afetado o mundo do trabalho e evidências dessas mutações neste cenário são representadas pelas formas flexíveis de trabalho, redução dos níveis hierárquicos e cargos gerenciais, equipes multifuncionais, entre outras atitudes que são tomadas pelas empresas a fim de reduzir custos e melhorar o desempenho financeiro. Como consequência latente dessa dinâmica, pode-se perceber a elevação da taxa de desemprego que tem tornado o mercado de trabalho cada vez mais exigente, competitivo e incerto para todas as categorias profissionais.

Dessa maneira, passou a existir uma tensão para que as pessoas que desejam ingressar e perpetuar-se no mercado de trabalho, possuam conhecimento sobre suas capacidades, interesses, aptidões e comportamentos para melhor definirem seus objetivos profissionais, além de adotar uma postura proativa em relação à construção consistente de um planejamento de carreira.

De modo geral, dentre os vários objetivos dos cursos de Administração, um que

merece destaque para este estudo é a formação de profissionais capazes de decidir sobre planejamento, organização, comando, coordenação e controle. O aprendizado sobre essas cinco decisões, adquirido durante o curso de graduação, é responsável por instrumentalizar os estudantes para atuarem no mercado de trabalho, em qualquer uma das múltiplas áreas que a Administração lhes oferece. Para além dessa perspectiva, este aprendizado também assume um papel importante na vida particular de cada estudante, sobretudo, quando o assunto é carreira que, por seu lado, tende a perpassar por todas as decisões mencionadas anteriormente.

Pelo exposto, o estudo se propõe a investigar a seguinte questão: Quais fatores influenciam os discentes do curso de Administração do DCH-I/ UNEB em relação à estruturação das suas carreiras? A fim de responder a tal questionamento o trabalho tem por objetivo geral verificar a existência do planejamento de carreira, destacando os fatores que influenciam os discentes do Departamento de Ciências Humanas-I da Universidade do Estado da Bahia (DCH-I/UNEB), do curso de Administração, a optarem pela carreira de Administrador. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, a saber: a) caracterizar o curso de Administração do DCH-I/ UNEB; b) caracterizar o perfil socioeconômico dos discentes do curso de Administração do DCH-I/UNEB matriculados em 2017.1; c) identificar os fatores que influenciaram a escolha do curso Administração e da UNEB como instituição formadora; d) analisar a percepção dos discentes em relação ao planejamento de carreira; e) Identificar as projeções futuras em relação à consolidação da carreira escolhida.

Por tudo isso, este estudo torna-se relevante na medida em que leva à reflexão as dimensões, escolha e planejamento de carreira, no âmbito da Administração, buscando contribuir para análise e ampliação desse conhecimento que servirá para o corpo docente e discente, os quais compõem a Universidade. Dessa forma, este estudo pode criar a possibilidade de enriquecer as disciplinas que fazem parte da grade do curso de Administração do DCH-I/UNEB, a didática e dinâmica das aulas, a fim de oferecer aos estudantes um ambiente propício para reconhecerem suas competências e habilidades e municiá-los de conhecimentos que os auxiliem a planejarem suas carreiras.

Estruturalmente, além dessa introdução que versa sobre a apresentação do contexto do problema e dos objetivos da pesquisa, este artigo possui quatro seções. A segunda seção abriga o referencial teórico, ancorado nos conceitos-chaves sobre escolha e estruturação da carreira de Administrador; a terceira traz o percurso metodológico utilizado para a elaboração da pesquisa; a seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo; finaliza-se com as considerações correspondentes aos principais resultados e discutem-se as possíveis linhas de continuidade ao artigo.

## 2 | ADMINISTRAÇÃO COMO CARREIRA NO BRASIL

A profissão de Administrador foi regularizada no Brasil em 9 de setembro de 1965, com a implantação da Lei n.º 4.769. A demanda por profissionais de Administração está diretamente relacionada ao processo de desenvolvimento do Brasil, sobretudo, a partir da década de quarenta, período no qual a sociedade estava passando de um estágio agrário para a industrialização. Segundo Covre (1982), o número crescente de Administradores advém das necessidades do processo econômico brasileiro que vem se caracterizando pela concentração econômica, acentuada após 1964, favorecendo o desenvolvimento de grandes empresas que, uma vez mais complexas, já não necessitavam apenas de mão de obra braçal, mas sim de profissionais intelectualmente qualificados e que tivessem condições de compreender os contextos econômico-político e social para melhor tomar decisões. Nesse sentido, o Administrador passa a ser caracterizado como um profissional generalista que deve apresentar conhecimentos sobre Marketing, Finanças, Planejamento Empresarial, Recursos Humanos, Inovação, Estratégia, dentre outros saberes.

Nesta perspectiva, existem muitos conflitos atrelados à escolha profissional, sobretudo, quando se trata da escolha pelo curso de Administração. Por sua origem no Brasil ora apresentada, a Administração se constitui em um campo de conhecimento que dialoga com distintos saberes. Portanto, trata-se de uma área de interface, indo além de uma ótica interdisciplinar, na medida em que essa abordagem epistemológica ainda se centra na disciplina, em uma linha tênue que separa e delimita os conhecimentos. Por esse motivo, possui problemas de identidade, pois apresenta muitas definições, ora considerada como uma ciência, ora como arte (AKTOUF, 2005).

A definição de Administração é muito difícil de ser apresentada. Normalmente, cada autor a aborda sob um aspecto diferente, portando, não permite a formação de uma filosofia única (KWASNICKA, 1980). No entanto, alguns autores definiram-na como um processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, no qual deve-se planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (BATEMAN; SNELL, 1998; MORGAN, 2007 apud GURGEL 2013).

Sendo assim, espera-se que os indivíduos que pretendem ingressar na graduação de Administração, apresentem mesmo que embrionariamente, conhecimento sobre as temáticas que envolvem o curso e as distintas áreas de atuação de um Administrador. Além disso, devem conhecer quais são as Competências e Habilidades (C&H) estabelecidas pela Resolução n.º 4, de 13 de julho de 2005 do Ministério da Educação (MEC) que diz respeito às Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração de Empresas e pelo Conselho Federal de Administração (CFA), as quais, são demandadas dos Administradores e devem, também, ser desenvolvidas pelos alunos ao longo do curso, afirmando o papel das IES no que diz respeito a contemplação dessas C&H, nos seus projetos pedagógicos dos cursos de Administração.

Esta compreensão é de suma importância para que esses indivíduos possam avaliar a compatibilidade entre eles e a carreira escolhida. Desse modo, pode ser relacionada com o primeiro e segundo estágios de carreira descritos por Snell e Bohlander (2009) como os estágios nos quais os indivíduos desenvolvem a autoimagem ocupacional, avaliam as ocupações alternativas, desenvolvem a escolha da ocupação inicial e perseguem a educação necessária. Isto é, trata-se da preparação para o trabalho e, normalmente, se estende até os vinte e cinco anos.

Apresenta-se, no quadro 01, uma comparação entre as principais C&H estabelecidas pelos órgãos apresentados anteriormente e que devem ser levadas em consideração pelos indivíduos que pretendem estudar Administração. Foram estabelecidas 14 (catorze) dimensões com base nas C&H apresentadas pelo MEC e CFA.

DIMENSÕES	MEC	CFA
Ética	Ética e adaptação	Comportamento ético
Solução de Problemas	Reconhecer e definir problemas	Identificar problemas, formular e implantar soluções
Raciocínio Lógico	Raciocínio lógico, crítico e analítico	Raciocínio lógico, crítico e analítico
Tomada de decisão	Tomada de decisão	Planejamento, organização, direção e controle
Adaptação	Iniciativa, determinação, vontade de aprender, abertura a mudanças	Adaptação à transformação
Conhecimentos Estratégicos	Pensamento estratégico	Conhecimentos específicos para administração estratégica, finanças/orçamentária e a motivação de pessoas/equipes
Projetos [Elaboração e Gestão]	Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos	-
Criatividade e Inovação	-	Criatividade e inovação
Profissionalismo	-	Comprometimento e Profissionalismo
Comunicação e Negociação	Comunicação e negociação	-
Posicionamento Gerencial/Liderança	Refletir e atuar sobre a produção, diante de uma função gerencial	Preparo para liderança
Formação em Consultoria	Realizar consultoria em gestão e Administração	-
Relacionamento Interpessoal	-	Relacionamento interpessoal
Visão Sistêmica	-	Visão do todo

Quadro 01 - Comparação entre as Competências e Habilidades dos Administradores descritas pelo MEC e CFA

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do MEC (2005) e CFA (2011;2015).

Neste segmento, existe na literatura mundial uma ampla diversidade de teorias, as quais não serão contempladas neste artigo, por não se tratarem do seu foco principal, que abordam a questão da escolha da carreira. Em sua maioria, tais teorias defendem que é necessário que o indivíduo tome sua decisão em relação a esta escolha com clareza e maturidade tendo em vista o autoconhecimento, interesses, crenças e valores, ou seja, fatores intrínsecos.

Uma pesquisa nacional realizada pelo CFA em 2011 com 17.982 respondentes apontou que os fatores que mais influenciaram a escolha pelo curso de Administração foram, com 25,41% e 21,29% de ocorrências, respectivamente: a formação generalista e abrangente e a existência de um amplo mercado de trabalho. Ao passo que, a categoria que representava a escolha do curso derivada de um projeto de carreira estabelecido, não obteve porcentagem significativa, ficando assim com 0%. Ao analisar a Pesquisa Nacional do CFA de 2015 que abordou a mesma temática, observou-se que esse comportamento se repetiu, ou seja, de 20.576 respondentes, não foi possível computar respostas em relação a escolha pelo curso de Administração derivada de um projeto de carreira. A estruturação da carreira inicia e se desenvolve a partir do momento em que o indivíduo faz a sua escolha profissional, neste caso, a escolha pelo curso de graduação, podendo esta seleção estar contida ou não no planejamento de carreira.

### 3 | ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA: CONCEITOS, FERRAMENTAS E ETAPAS

Para melhor compreensão da importância do planejamento de carreira, faz-se necessária uma breve exposição do conceito de carreira. Nesse momento, cabe ressaltar que este artigo não tem intenção de levar em consideração a perspectiva empresarial de carreira e sim, analisá-la sob a ótica individual que engloba o entendimento e a avaliação da experiência profissional por parte do indivíduo.

Assim como a Administração, carreira é uma palavra de difícil definição já que se trata de um termo bastante utilizado e ao qual se agregam vários significados (DUTRA, 2002). Segundo Chanlat (1995), a noção de carreira surgiu a partir da sociedade capitalista liberal e está ligada ao sentido da progressão das etapas profissionais, sendo baseada nas ideias de igualdade, liberdade de êxito profissional e progresso econômico social. A seguir, no quadro 02, apresenta-se uma breve evolução dos conceitos de carreira, de acordo com alguns autores.

AUTORES	CONCEITO
Hall (1976)	É uma sequência de atitudes e comportamentos, associadas com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.
Van Maanen (1977)	Um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser percorrido.

London e Stumph (1982)	Uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa que envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e imposições da organização e da sociedade.
Chanlat (1995)	Uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão.
Motta (2006)	Sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa.
Bendassolli (2009)	Emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional ou a manifestação da mais pura idiosincrasia; vocação ou ocupação; posição em uma organização ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos.
Snell e Bohlander (2009)	Trajетória do indivíduo não vinculada a uma organização, mas, sobretudo, às escolhas e interesses particulares.

Quadro 02- Evolução dos conceitos de carreira

Fonte: Elaboração Própria (2017) a partir de Hall (1976 apud DUTRA 2002); Van Maanen (1977 apud DUTRA 2002); London e Stumph (1982 apud DUTRA 2002); Chanlat (1995); Motta (2006); Bendassolli (2009); Snell e Bohlander (2009).

A partir dos anos setenta, surgiram significativas transformações econômicas e sociais que ocasionaram a ampliação do conceito de carreira (BENDASSOLLI, 2009) e, conseqüentemente, a produção literária mundial que versa sobre esta temática também foi afetada, uma vez que, uma parcela expressiva das produções era voltada para o meio empresarial. A partir da década de oitenta, houve a inserção da perspectiva voltada para as pessoas, na autogestão da carreira, ancorada nas mudanças ocorridas no mercado de trabalho que se tornou mais exigente, globalizado e ganhou mais mobilidade. Assim, carreira não é tratada como uma sequência linear de experiências de trabalho e sim como uma série de estágios e transições que vão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido (DUTRA, 2002). A partir desse momento, a carreira, que traduzia uma trajetória profissional vinculada às organizações (CHANLAT, 1995), passou a considerar a independência dos indivíduos na gestão da sua trajetória profissional, aparecendo como um conceito conciliador de diversas dimensões da experiência humana, em relação ao trabalho.

Para além das transformações apresentadas anteriormente que fomentam a discussão sobre a autogestão, “é correto afirmar que, a carreira é um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento e equilíbrio da vida do indivíduo, sendo um aspecto da vida moderna tão importante quanto à família, os estudos e o lazer” (OLIVEIRA, GUIMARÃES, COLETA, 2006, p. 12).

Com o objetivo de tornar as pessoas empreendedoras consigo próprias, o planejamento de carreira faz com que as pessoas reflitam sobre o seu desenvolvimento e para isso, existem diversas maneiras pelas quais se podem estruturar uma carreira. Com isso, o planejamento de carreira pode ser entendido como uma projeção do futuro

profissional, que neste caso, parte da iniciativa pessoal e deve ser considerado como um processo contínuo ao longo da vida laboral. Dessa forma, Dutra (2002) define as seis etapas que compõem o planejamento de carreira. São elas: o **Autoconhecimento** que diz respeito ao uso de técnicas para autoconhecimento e é a etapa mais complexa; o **Conhecimento de mercado** que demanda a observação do mercado de trabalho - opções, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional -; os **Objetivos de carreira** é uma reflexão individual sobre o futuro profissional; a **Estratégias de carreira** é a direção que se adota para o atingimento dos objetivos; o **Plano de ação** se constitui em um detalhamento de metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação dos recursos; por fim, faz-se necessário o acompanhamento do plano em um processo contínuo no qual as pessoas passam a avaliar os resultados das estratégias de carreira, para isso, os objetivos ou metas representam um padrão de mensuração essencial.

#### 4 | PERCURSO METODOLÓGICO

O tema, ainda pouco explorado no curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB, favoreceu a escolha pela abordagem qualitativa, que pode ser caracterizada pela busca da qualidade e dos significados atribuídos aos fatos. Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, que de acordo com Triviños (1987) busca conhecer a realidade estudada, descrevendo seus fatos e fenômenos bem como suas características e seus possíveis problemas.

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura a fim de obter uma bagagem teórica através da observação de materiais publicados. Em seguida, efetuou-se uma pesquisa documental que teve como principal fonte o Projeto de Implantação do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB (1997), a Resolução nº 4 de 2005 do Conselho Nacional de Educação Superior e o Projeto Pedagógico do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB (2017). A pesquisa documental é, segundo Gil (2009), aquela que se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa e possui uma fonte diversificada.

Todo esse embasamento teórico foi responsável por nortear a elaboração do instrumento de coleta de dados que se constitui em um questionário com questões abertas e fechadas, direcionado aos 432 (quatrocentos e trinta e dois) alunos matriculados no curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB em 2017.1, segundo o sistema de informações acadêmicas, acessado na Secretaria Geral de Cursos da PROGRAD/UNEB. Nessa configuração, caracteriza-se, portanto, como um estudo de caso único. O questionário foi estruturado em três eixos de perguntas com objetivos diferentes, porém, relacionados. O primeiro eixo direcionava-se a definição do perfil socioeconômico dos discentes; o segundo eixo buscava informações sobre a escolha do curso e a formação obtida; por fim, o terceiro eixo abordava o planejamento

da carreira e as ferramentas utilizadas para realização de tal planejamento.

Com isso, os dados empíricos da pesquisa foram coletados em campo no mês maio de 2017 e o número de respondentes foi definido utilizando-se o critério da acessibilidade: aqueles que aceitaram responder a pesquisa, após a exposição dos objetivos da mesma, ou melhor, trata-se de uma amostra não probabilística, que segundo Marconi (1990), é a seleção onde o objeto de estudo é escolhido a partir da conveniência do pesquisador.

Ao final da coleta de dados, foi possível alcançar 170 (cento e setenta) questionários respondidos. Os dados foram tabulados pelo Sphinx 2000 e os resultados obtidos foram tratados com a utilização do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos que tem como objetivo ultrapassar as incertezas, enriquecer a leitura dos dados e descrever o conteúdo das mensagens. Ou seja, compreender o sentido das comunicações (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; BARDIN, 2006).

## **5 | RESULTADOS OBTIDOS**

Essa seção tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa de campo realizada com os discentes do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB, sujeitos da pesquisa.

### **5.1 Caracterizando o Curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB**

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), fundada em 1983 e mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC), está presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema multicampi. A capilaridade de sua estrutura e abrangência de suas atividades está diretamente relacionada à missão social que desempenha, possuindo 29 (vinte e nove) Departamentos instalados em 24 (vinte e quatro) campi (UNEB, 2017).

Dentre o significativo número de cursos ofertados pela UNEB, o curso de Bacharelado em Administração está presente em 7 (sete) campi na modalidade presencial e em 1 (um) campus na modalidade semipresencial. O curso de Administração contemplado neste estudo, está vinculado ao Departamento de Ciências Humanas do Campus I da UNEB (DCH-I/UNEB) localizado na capital. Inicialmente, era ofertado na modalidade de Licenciatura, tornando-se Bacharelado em 1997 devido à necessidade de adaptação às mudanças que estavam ocorrendo na estrutura produtiva do Estado e do país naquela época. Sendo assim, o curso tem a finalidade de formar profissionais para conceber, gerir, desenvolver atividades no setor público e privado, capazes de transitar, ou ao menos, dialogar com as diferentes áreas de formação e capacitação do Administrador (UNEB, 1996).

Com a intenção de estabelecer um comparativo entre as dimensões das C&H

demandadas dos Administradores descritas pelo MEC e CFA, foi analisado o conteúdo do Projeto Pedagógico do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB (2017). As convergências e discrepâncias resultantes desta comparação estão apresentadas no quadro 03:

DIMENSÕES	MEC	CFA	UNEB
Ética	Ética e adaptação	Comportamento ético	-
Solução de Problemas	Reconhecer e definir problemas	Identificar problemas, formular e implantar soluções	Desenvolvimento de instrumentos para a solução de problemas
Raciocínio Lógico	Raciocínio Lógico, crítico e analítico	Raciocínio Lógico, crítico e analítico	Raciocínio Lógico, crítico e analítico
Tomada de decisão	Tomada de decisão	Planejamento, organização, direção e controle	Identificação de mecanismos de planejamento, organização, monitoramento e avaliação
Adaptação	Iniciativa, determinação, vontade de aprender, abertura a mudanças	Adaptação à transformação	Habilidade, flexibilidade e adaptabilidade frente aos desafios
Conhecimentos Estratégicos	Pensamento estratégico	Conhecimentos específicos para administração estratégica, finanças/orçamentária e a motivação de pessoas/equipes	-
Projetos [Elaboração e Gestão]	Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos	-	-
Criatividade e Inovação	-	Criatividade e inovação	Interação Criativa frente aos diversos contextos organizacionais e sociais; gestão inovadora
Profissionalismo	-	Comprometimento e Profissionalismo	-
Comunicação e Negociação	Comunicação e negociação	-	Desenvolvimento de processos de articulação e negociação interinstitucionais
Posicionamento Gerencial/Liderança	Refletir e atuar sobre a produção, diante de uma função gerencial	Preparo para liderança	-
Formação em Consultoria	Realizar consultoria em gestão e administração	-	-
Relacionamento Interpessoal	-	Relacionamento interpessoal	Comunicação interpessoal e expressões nas relações
Visão Sistêmica	-	Visão do todo	Compreensão da Administração de forma integrado, sistêmico e analítico

Quadro 03 - Comparação entre as Competências e Habilidades dos Administradores descritas pelo MEC, CFA E UNEB

Fonte: Elaboração própria a partir de MEC (2005), CFA (2011;2015) e UNEB (2017).

Ao estabelecer a comparação entre as Competências e Habilidades dos

Administradores descritas pelo MEC, CFA e UNEB, observa-se que as dimensões Ética, Projetos [Elaboração e Gestão], Conhecimentos Estratégicos, Profissionalismo, Posicionamento Gerencial/Liderança e Formação em Consultoria não aparecerem contempladas no atual Projeto Pedagógico do Curso. Tomando como referências as dimensões de C&H apresentadas no quadro 01, pediu-se que os alunos avaliassem, a partir das suas percepções, o seu nível de desenvolvimento em relação as C&H que estão sendo desenvolvidas ao longo do curso. Para tal, utilizaram uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), na qual, 1 representava nenhum desenvolvimento e 5 desenvolvimento satisfatório. Com isso, foi possível levantar que em relação às dimensões Ética, Solução de Problemas, Adaptação, Conhecimentos Estratégicos, Profissionalismo, Posicionamento gerencial/Liderança, Relacionamento Interpessoal e Visão Sistêmica, os respondentes declararam que estão obtendo um desenvolvimento considerável, pois para estas atribuíram nota 4 (quatro). Curiosamente, entre as C&H que estão sendo desenvolvidas consideravelmente, não aparecem contempladas no projeto: Conhecimentos Estratégicos, Profissionalismo e Posicionamento Gerencial/Liderança.

Em relação às demais dimensões: Raciocínio Lógico, Projetos [Elaboração e Gestão], Criatividade e Formação em Consultoria, os alunos declararam uma posição de neutralidade, ou seja, atribuíram nota 3 (três). Dessa forma, pode-se perceber que apesar das dimensões Raciocínio Lógico e Criatividade estarem sendo levadas em consideração no Projeto Pedagógico do curso, os alunos não têm percepção do desenvolvimento dessas dimensões.

## **5.2 Caracterizando os Discentes do Curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB: seu perfil socioeconômico e percepções sobre estruturação da carreira**

A partir dos resultados da pesquisa empírica referentes ao primeiro eixo do instrumento de coleta de dados, realizou-se uma análise do perfil socioeconômico dos discentes do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB. Com relação ao perfil observa-se que a maioria, aproximadamente 60% dos respondentes, tem até 25 (vinte e cinco anos), ou seja, segundo Snell e Bohlander (2009), estes estão percorrendo o primeiro e o segundo estágios de carreira. Predomina o sexo feminino [54,7%], corroborando com as mudanças sociais catalisadas pela feminização do mercado de trabalho descrita por Chanlat (1995). Em relação à cor da pele, a categoria de maior destaque é composta por pessoas que se declararam negras [42,9%], fato que reflete o caráter desta Universidade, uma vez que, através de ações afirmativas como cotas, expande o acesso à informação para essa categoria étnica a fim de diminuir tal desigualdade. Ainda em relação ao perfil, 76,5% dos pesquisados são naturais de Salvador, com 63,5% dos respondentes oriundos do Ensino Médio na rede pública. Apesar da predominância de não cotistas [55,3%], foi possível apurar que 44,7% dos respondentes se declaram cotistas, o que leva a destacar que o desenvolvimento da

política de cotas aderida pela Universidade, vem gerando resultados ao longo dos anos.

Em relação ao mercado de trabalho, a maioria [55,9%] dos respondentes declarou estar inserido na modalidade de estágio [39,4%] e emprego [16,5%]. A escolha do curso de graduação, como explicitado anteriormente, é baseada em fatores intrínsecos e extrínsecos e, podendo estar ou não fazendo parte de um planejamento de carreira. Neste sentido, ao serem questionados sobre qual fator influenciou a escolha do curso de Administração, a maior categoria [26,5%], declarou que sua escolha foi baseada na natureza do seu projeto profissional/carreira, evidenciando, portanto, a relevância dos fatores intrínsecos para escolherem sua carreira, seguida da existência de um amplo mercado de trabalho [17,5%]. Nessa perspectiva, o comportamento dos alunos da UNEB em relação à escolha do curso de Administração vai de encontro ao comportamento dos respondentes das pesquisas realizadas pelo CFA, nos anos de 2011 e 2015, uma vez que, nestas pesquisas não foi evidenciada a escolha do curso originada desse fator.

Quando questionados se Administração foi a primeira opção de curso, 61,2% responderam que sim. Aqueles que responderam que não [38,2%], destacaram que suas primeiras opções estão compreendidas entre Direito [21,3%], Engenharias [10,1%] e, em terceiro lugar, Contabilidade e Medicina com 5,6% de frequência cada uma. Tendo em consideração a realização de outra graduação antes de iniciarem a graduação em Administração, a maioria [64,7%] respondeu que nunca realizaram.

Numa escala que partia de insuficientemente informado à suficientemente informado, 55,3% dos pesquisados afirmaram estar basicamente informado sobre o curso antes do seu ingresso na Universidade e 57,1% declararam que nunca pensaram em desistir do curso, contrariando Bertero (2006) quando este enuncia que a maioria dos alunos de Administração tem pouca consciência do que seja uma carreira plena de Administrador. Indo além, os respondentes declararam que este conhecimento básico sobre o curso de Administração, em sua maior categoria [21,2%], foi adquirido através de uma experiência de trabalho própria.

No que concerne à área de interesse da Administração, predominaram os interesses pelas áreas de Empreendedorismo [17,6%], Finanças [16,5%], Pública [13,5%] e Recursos Humanos [13,5%]. Nesse cenário, os pesquisados atribuíram o seu interesse por essas áreas à afinidade com suas Competências e Habilidades [52,4%], evidenciando a importância do estabelecimento da carreira com base na percepção individual.

Ao serem questionados se pretendiam continuar estudando, 89,4% declararam que sim e as suas projeções futuras em relação à consolidação de suas carreiras fazem-se conhecidas: 41,20% pretendem iniciar uma pós-graduação *latu-sensu*; 26,5% pretendem iniciar outra graduação; e, 16,5% querem iniciar uma pós-graduação *stricto-sensu*.

Quanto ao terceiro eixo do questionário, primeiramente, os alunos foram

questionados se realizam ou já realizaram algum planejamento de carreira estruturado, constatando-se que 60,6% dos respondentes não realizaram e não o realizam. Em seguida, procurou-se entender o grau de conhecimento, numa escala em que 1 (um) representava totalmente desconhecido e 5 (cinco) representava totalmente conhecido, sobre as etapas do planejamento de carreira descritas por Dutra (2002), obteve-se as seguintes informações: em relação às quatro primeiras etapas: buscar autoconhecimento; buscar conhecimento do mercado; traçar objetivos de carreira; e estabelecer estratégias de carreira, os respondentes demonstraram conhecimento satisfatório [entre 25 e 30% com avaliação 3 e 4]. Porém, em relação às duas últimas: construir um plano de ação e acompanhar o plano de ação, afirmaram desconhecer totalmente [avaliação 1]. No tocante à realização de cada uma dessas etapas, obtiveram-se as seguintes respostas: 58,8% já realizaram a busca pelo autoconhecimento, 65,3% realizam a busca por conhecimento do mercado de trabalho e 44,5% já traçaram objetivos de carreira, no entanto, 44,1% nunca estabeleceram estratégias para alcançar os objetivos de carreira, 59,4% nunca construíram um plano de ação e, conseqüentemente, 67,6% nunca realizaram o acompanhamento do plano de ação.

Por fim, os alunos foram questionados se acreditavam que o planejamento de carreira auxilia significativamente na obtenção do sucesso profissional, assim, a maioria [95,3%] disse que acredita. Contudo, percebeu-se que apesar da importância que eles atribuem ao planejamento de carreira para obtenção do sucesso profissional, a maioria não o realiza [60,6%] e nem conhece [65,9%] as ferramentas e técnicas para realizar um planejamento de carreira consciente. Essa percepção valida a fala de Dutra (2002) quando este declara que a discussão sobre carreira ainda é muito restrita no Brasil, tanto no âmbito da academia, quanto no âmbito das organizações.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As progressivas transformações sociais, políticas e econômicas têm afetado o mundo do trabalho nos dias atuais e, principalmente, tornado voláteis as relações de trabalho. Uma das conseqüências dessa dinâmica é a elevação das taxas de desemprego que cria um ambiente de incerteza e instabilidade, em relação ao mercado de trabalho, que por sua vez, tem posto fim nas carreiras sólidas e perenes. Com isso, observa-se entre muitos aspectos, a cobrança pelo protagonismo das pessoas em relação à realização de um planejamento de carreira consciente, para que dessa forma, possam ingressar e aumentar as chances de perpetuação no mercado de trabalho. Neste cenário, esta investigação teve por objetivo verificar a existência do planejamento de carreira, destacando os fatores que influenciam os discentes do DCH-I/UNEB, do curso de Administração, a optarem pela carreira de Administrador.

Ao buscar caracterizar o curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/

UNEB, verificou-se que: este curso foi concebido em 1997, devido à necessidade de adaptação às mudanças que estavam ocorrendo na estrutura produtiva do Estado e do país. Assim sendo, possui a finalidade de formar profissionais para conceber, gerir, desenvolver atividades no setor público e privado, capazes de transitar, ou ao menos, dialogar com as diferentes áreas de formação e capacitação do Administrador. Ao longo dos 20 (vinte) anos de existência, atravessou significativas transformações que atingiram a Universidade, a exemplo da política de cotas para afrodescendentes. Funcionando nos turnos diurno e noturno, já formou, aproximadamente, 800 (oitocentos) Administradores. Além disso, o curso apresenta considerável conformidade no que tange as Competências e Habilidades dos Administradores apresentadas pelo MEC e CFA.

Em relação ao perfil socioeconômico dos discentes pesquisados, os resultados obtidos permitiram estabelecer o seguinte perfil: possui entre 21 e 26 anos; a cor da pele é negra; pertence ao sexo feminino, são solteiras, de origem ou naturalidade de Salvador/BA; os pais possuem segundo grau completo; possui renda mensal de 2 a 4 salários mínimos. Em relação à rede de Ensino onde cursaram o Ensino Médio, a maioria corresponde à rede pública, não fizeram curso pré-vestibular, ingressaram na Universidade através do vestibular, não são cotistas e, atualmente, se inserem no mercado de trabalho por meio de estágio, seguida de emprego em empresa privada.

Com o intuito de identificar os fatores que influenciaram a escolha do curso Administração e da UNEB, como instituição formadora, constatou-se que: Administração foi a primeira opção de curso dos discentes; a escolha dos discentes pelo curso de Administração do DCH-I/UNEB foi baseada na natureza do seu projeto profissional/carreira; os discentes não realizaram vestibular em outra IES; escolheram a UNEB por se tratar de uma IES pública; estavam basicamente informados sobre o curso de Administração e a fonte que mais contribuiu para esse básico conhecimento foi a experiência de trabalho própria; as áreas da Administração de maior interesse dos discentes são Empreendedorismo, Finanças, Pública e Recursos Humanos e eles atribuem tal interesse à afinidade com suas Competências e Habilidades.

Ao analisar a percepção dos discentes em relação planejamento de carreira, verificou-se que a maioria dos discentes não realiza ou realizaram um planejamento de carreira estruturado. Além disso, afirmaram não conhecer nenhuma ferramenta ou técnica de planejamento de carreira. Em relação às etapas do planejamento de carreira, os discentes conhecem consideravelmente as etapas: autoconhecimento, busca pelo conhecimento de mercado, definição de objetivos e de estratégias para alcançá-los, porém, desconhecem a confecção dos planos de ação e do acompanhamento dos mesmos. Por conseguinte, observou-se que os alunos já realizaram as três primeiras etapas e nunca realizaram as três seguintes.

No que se refere às projeções futuras para a consolidação da carreira escolhida, averiguou-se a seguinte posição dos alunos: a maioria pretende realizar uma pós-graduação *latu-sensu* (especialização).

Por fim, foi evidenciada, através da última pergunta a importância que os alunos conferem ao planejamento de carreira, uma vez que acreditam que tal planejamento auxilia, significativamente, a obtenção do sucesso profissional. Portanto, recomenda-se que o curso de Bacharelado em Administração estudado, possa incentivar a discussão e ações sobre o planejamento de carreira, a fim de oferecer aos discentes aparatos teóricos e metodológicos para a estruturação consciente de suas carreiras.

Quanto às limitações da pesquisa, a principal diz respeito ao instrumento de coleta de dados. O questionário aplicado possuía uma grande dimensão e a disposição das perguntas confundiu uma significativa parte dos respondentes. Além disso, apresentou questões de difícil compreensão para os respondentes, fato que em algumas questões levou a não resposta dos alunos. Essa limitação poderia ter sido evitada caso tivesse sido realizado o pré-teste do instrumento. No entanto, é possível afirmar que a existência dessa limitação, não prejudicou o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Ao final desse trabalho podem-se apontar três sugestões para estudos futuros. A primeira seria realizar uma análise da matriz curricular do curso estudado em relação à sua capacidade de potencializar a carreira dos estudantes, dado que se trata de uma matriz que em seus últimos semestres permite uma flexibilidade e um atendimento às especificidade regionais, o que poderia, se bem utilizado, favorecer o desenvolvimento das diferentes vertentes de carreira possíveis em Administração, tais como: Gestão Pública, Gestão de eventos, Gestão Hospitalar, Gestão Cultural, dentre outras. A segunda seria dar continuidade a esse estudo, buscando analisar como esse fenômeno ocorre nos cursos de Administração dos diferentes campi da UNEB, a fim de verificar pontos de aproximação e distanciamento no que diz respeito ao direcionamento das carreiras dos alunos dadas as especificidades regionais. Por fim, esse estudo pode ser implementado em outras IES que ofereçam o curso de Administração, tendo, em etapas futuras, a possibilidade de fazer estudos comparativos em relação aos aspectos dos projetos pedagógicos dos cursos, quanto ao desenvolvimento de Competências e Habilidades, verificando qual o melhor modelo da região metropolitana de Salvador que favorece o desenvolvimento das carreiras dos discentes. Sendo assim, seria também importante estudar esse mesmo processo a partir da visão dos egressos, uma vez que, pressupõe-se que estes já estão inseridos no mercado de trabalho, verificando a contribuição dos diferentes cursos para a efetividade das suas carreiras.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Ensino de Administração**: por uma Pedagogia para a Mudança. Revista Organizações e Sociedade. v.12, n. 35, outubro/dezembro, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.49, n.4, p. 387-400 out./dez. 2009.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BRASIL. **Lei 4.769 de 09 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4769.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2017.

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais de Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Resolução n.4, de 13 de julho de 2005**. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p.26.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35. no. 6, p. 67-75, nov/dez, 1995.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Pesquisa Nacional Sistema CFA e CRAs**. Disponível em: < <http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/pesquisa-perfil-2011.pdf>> Acesso em: 12 abr. 2017.

COVRE, M.L.M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1982.

DUTRA, Joel de Souza. **As pessoas na organização**. 15 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 45-46.

GURGEL, C. **Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.otal.ifcs.ufrj.br/wp-content/uploads/2013/10/Gurgel.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/apresentacao/2014/coletiva\\_censo\\_superior\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf)> Acesso em: 14 mai. 2017.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. São Paulo, Atlas, 1980.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. – São Paulo: Atlas, 1990.

MOTTA, P.R. **Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais**: a individualidade e a competitividade contemporânea. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A.C. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas. 2006, p. 9-19.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI; Denize. **Análise de conteúdo como técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração**: Potencial e Desafios. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

OLIVEIRA, M, C; GUIMARÃES, V, F; COLETA, M, F, D. Modelo Desenvolvimentista de Avaliação e Orientação de Carreira Proposto por Donald Super. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v.7(2), pp. 11-18, 2006, p. 12.

SNELL, S, A; BOHLANDER, G, W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo : Cengage Learning , 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. p.133.

UNEB. **Projeto para implantação do curso de Administração**.

UNEB/PROGRAD, CETEBA: Salvador, 1996.

\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB.** UNEB/PROGRAD, CETEBA: Salvador, 2017.

## DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES E O HOMOSSEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

### **Bruno Luís de Oliveira Martins**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Escola de Administração  
Porto Alegre - Rio Grande do Sul

### **Márcia Vaclavik**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Escola de Administração  
Porto Alegre - Rio Grande do Sul

### **Elaine Di Diego Antunes**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Escola de Administração  
Porto Alegre - Rio Grande do Sul

**RESUMO:** É sabido que os homossexuais, assim como outras minorias, sofreram e ainda sofrem diversos preconceitos ao longo da vida, pois remetem a questões que ainda são vistas como tabu pela sociedade e são alvo de crítica em todos os âmbitos. A partir da importância da dimensão laboral na vida das pessoas, as organizações assumem papel fundamental na adoção de políticas e práticas que possam estimular a convivência com diversidade. Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção de homossexuais acerca da existência e da eficácia das políticas de diversidade aplicadas nas empresas em que trabalham, no que diz respeito ao preconceito contra a sua orientação sexual no ambiente organizacional. Neste estudo,

de natureza qualitativa e exploratória, foram realizadas 13 entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado. Como resultados, foi possível analisar que a percepção dos entrevistados sobre as políticas de diversidade aplicadas pelas empresas em que trabalham é bastante positiva. Entretanto, sabe-se também que são muitas as barreiras encontradas por indivíduos homossexuais no ambiente de trabalho. Espera-se que a adoção de práticas de convivência baseadas no respeito ao outro e na melhor orientação aos funcionários das organizações sejam o início para uma melhora no ambiente organizacional e na vida dos homossexuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diversidade sexual; Homossexuais; Políticas de diversidade; Preconceito.

**ABSTRACT:** It is well known that homosexuals, like other minorities, have suffered and still suffer prejudices throughout life. Since they refer to issues that are still seen as taboo by society, they are criticized in all contexts. Based on the importance of the work dimension in people's lives, organizations play a fundamental role in the adoption of policies and practices that can stimulate convivance with diversity. The present study aims to analyze the perception of homosexuals about the existence and effectiveness of the diversity policies applied in the companies in which they work, regarding

the prejudice against their sexual orientation in the organizational environment. In this qualitative and exploratory study, 13 interviews were conducted from a semi-structured script. As results, it was possible to analyze that the interviewees' perception about the diversity policies applied by the companies in which they work is very positive. However, it is also known that many barriers are encountered by homosexual individuals in the workplace. It is hoped that the adoption of practices based on the and the better orientation to the employees of the organizations are the beginning for an improvement in the organizational environment and in the life of the homosexuals.

**KEYWORDS:** Sexual diversity; Homosexuals; Diversity policies; Prejudice.

## 1 | INTRODUÇÃO

A construção da percepção sobre a sexualidade humana se adapta de acordo com os ambientes cultural, econômico e social na qual está inserida, podendo ou não ser aceita em diferentes contextos (Duarte e Christiano, 2012). A expressão desta sexualidade resulta no desejo e atração por outros indivíduos, os quais orientam-se sexualmente de acordo com suas preferências. Segundo Adam (1987 *apud* Irigaray, 2007) os homossexuais, assim como outras minorias, sofreram e ainda sofrem diversos preconceitos ao longo da vida, pois remetem a questões que ainda são vistas como tabu pela sociedade, sendo alvo de críticas em todos os âmbitos sociais.

Considerando que, de forma geral, o homem visto como “normal” é aquele heterossexual, branco, cristão, sem deficiências e viril, (Diniz, Carrieri, Gandra e Bicalho, 2013), qualquer indivíduo que se encontre fora deste padrão é visto como anormal, devido à representação da dominação e da masculinidade hegemônica construída através do papel do homem na sociedade. Assim, os homossexuais tiveram de se acostumar a esconder sua sexualidade, nos níveis social e organizacional, vivendo em segredo por consequência do preconceito, violência e julgamento a que são submetidos.

Para mudar esse quadro, além da importância de políticas públicas na diminuição do preconceito com esta minoria, as organizações também possuem um papel importante, através da criação de políticas e práticas que incluam os trabalhadores. Sabe-se, pela importância da dimensão laboral na vida das pessoas, que estimular a diversidade nas organizações contribui, para além do aumento no empenho dos indivíduos na busca dos objetivos organizacionais, (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006), para uma sociedade mais justa, mais inclusiva e menos preconceituosa.

Na medida em que as organizações passam a empregar pessoas de diferentes etnias, gêneros e orientação sexual, a adoção de estratégias que prezam pela diversidade se torna fator cada vez mais importante, possibilitando uma relação do tipo ganha-ganha, em que ambos os lados tendem a se beneficiar: a organização e o empregado (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006; Alves e Galeão-Silva, 2004; Ferreira, 2007). Assim, as chamadas “políticas da diversidade” servem para atenuar o estigma

criado no que toca à orientação sexual e favorecer a inclusão dos homossexuais no ambiente de trabalho.

Diante disto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção de homossexuais acerca da existência e da eficácia das políticas de diversidade aplicadas nas empresas em que trabalham, no que diz respeito ao preconceito contra a sua orientação sexual no ambiente organizacional. Para tanto, este trabalho traz, inicialmente, a fundamentação teórica sobre conceitos pertinentes ao tema, seguida dos procedimentos metodológicos necessários para a realização da pesquisa. Na sequência, é realizada a análise dos resultados obtidos e, então, são apresentadas as considerações finais. Espera-se assim, contribuir para os estudos na área de gestão de pessoas, principalmente no que tange à gestão da diversidade.

## 2 | SEXUALIDADE E ORIENTAÇÃO SEXUAL

A concepção de sexualidade humana se altera de acordo com os pensamentos e percepções dos diferentes contextos culturais, sociais, econômicos, políticos e religiosos (Duarte e Christiano, 2012). Para melhor conceituar o termo sexualidade, é necessário levar em conta todos seus fatos históricos e sociais. Figueiró (2006, p.2) discorre que a sexualidade, para além de envolver o “sexo, a afetividade, o carinho, o prazer, o amor ou o sentimento mútuo de bem querer, os gestos, a comunicação, o toque e a intimidade”, a sexualidade “inclui, também, os valores e as normas morais que cada cultura elabora sobre o comportamento sexual.

Para Silva Júnior (2013), a sexualidade se refere às manifestações afetivo-emocionais, conscientes e inconscientes, onde estão presentes a orientação sexual e as diversas expressões de gênero, bem como outras características intrínsecas ao indivíduo que está em constante busca por autoconhecimento e afirmação. Diante do exposto, é necessário realizar uma diferenciação das expressões “sexualidade” e “orientação sexual”, devido à confusão semântica relacionada aos diferentes conceitos utilizados relacionados à diversidade sexual.

Além de representar construções sociais e manifestações afetivo-emocionais (Duarte e Christiano, 2012; Silva Júnior, 2013), a sexualidade é a forma que os indivíduos expressam e vivem as situações relacionadas à satisfação do desejo e do prazer sexual (Seffner, 2003; Louro, 2000). Nota-se que o conceito não é ligado diretamente à orientação sexual. A diferença é explicitada e compreendida quando orientação sexual é conceituada como a expressão da sexualidade do indivíduo, podendo ser heterossexual, homossexual e bissexual (Seffner, 2003). Segundo o autor, de modo genérico, a orientação sexual diz respeito ao sexo ou gênero ao qual o indivíduo sente atração e desejo. Cabe ressaltar, ainda, que a orientação sexual não é resultante de uma escolha: é processo muito mais complexo do que a mera predileção. No presente estudo, o foco é dado somente à homossexualidade, tanto em

indivíduos homens como mulheres.

### 3 | HOMOSSEXUALIDADE E IDENTIDADE GAY

Apesar da modernização da sociedade contemporânea e da vivência cotidiana com diferentes culturas, segundo Prado e Machado (2008 *apud* Neto, Saraiva e Bicalho, 2014, p. 87),

“a homossexualidade ainda aparece como uma expressão subalterna ou vista negativamente em diversos segmentos sociais, tendo o preconceito social – seja pelo *status* de doença, perversão ou pecado – produzindo o silenciamento e a invisibilidade desta, garantindo o não reconhecimento de direitos sociais e legitimando práticas de inferiorização como a homofobia.”

Sociedades predominantemente machistas, patriarcais, conservadoras ou aquelas em que boa parte de sua população é religiosa, em geral, não deixam espaço para que a homossexualidade seja aceita e vista como uma situação normal vivida pelas pessoas. Ao contrário, os homossexuais frequentemente têm seus direitos de conviver socialmente retirados, de modo que, não raro, essas pessoas acabam por viver “uma vida de duas faces, em que a relação da orientação sexual minoritária torna-se o motivo de estigma, preconceito e violência, enquanto que a manutenção do segredo torna-se fonte de angústia, medo e recolhimento” (Ferreira, 2007, p. 12).

Um dos marcos para o início do movimento e da criação de uma identidade vinculada à cultura gay foi o Movimento de Stonewall, que ocorreu em 1969, em Nova York. Segundo Ferreira (2007, p. 23), a partir desse evento houve um grande aumento na luta por direitos civis como forma de incluir os homossexuais na sociedade e buscando “permissão” para viverem sua vida sexual em diferentes ambientes. Para a autora, a cultura gay é um fenômeno social e ocorre através do convívio entre os homossexuais, com o objetivo de estabelecer e serem representados por uma identidade (Ferreira, 2007)

Nunan (2003, p. 138) acrescenta que a busca pela identidade é uma “forma de resistência na qual contradições à ideologia dominante são simbolicamente representadas por meio de determinados comportamentos ou uso de objetos materiais”. Assim, a construção desta identidade visa buscar visibilidade e respeito, ao ser conduzida por uma minoria que, historicamente, sempre esteve à mercê de reconhecimento por “seu caráter desviante, sendo vista como atributo anormal e estranho que revela padrões de comportamento e convívio social não determinados pela sociedade” (Ferreira, 2007, p. 11).

Assim, para a construção da identidade homossexual, o ato de “sair do armário” mostra-se como fator importante de autoconhecimento do sujeito. Envolve, primeiramente, a aceitação e reconhecimento do próprio indivíduo consigo mesmo e, após, “o processo por meio do qual o homossexual revela sua orientação sexual a

outras pessoas (sejam familiares, amigos, colegas de trabalho ou estranhos) tornando-se visível, culturalmente inteligível e desafiando abertamente o discurso sexual hegemônico” (Nunan, 2003, p. 126). Para a autora, o “afirmar-se como homossexual afeta grandemente a inserção social e a vivência psíquica destas pessoas, o que significa que não se pode ignorar a importância desta identidade, sobretudo para o movimento gay, fundado na construção de uma identidade possível” (Nunan, 2003, p.119).

Os homossexuais, entretanto, enfrentam barreiras quando o assunto é assumir-se dentro do ambiente de trabalho, já que, por fugirem do típico estereótipo do homem branco, heterossexual e sem deficiências (Neto, Saraiva & Bicalho, 2014, p. 88) são vistos como desviantes da conduta moral (Irigaray, 2006). Assim, em decorrência da sua orientação sexual, enfrentam não somente a discriminação nos processos de seleção e avaliação de desempenho, como recebem salários mais baixos do que os dos heterossexuais e convivem com a possibilidade de perda do emprego (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006).

Também devido ao receio de serem alvos de preconceito ou agressão, para além dos elementos ora apontados, torna-se muito difícil para os homossexuais assumirem sua identidade nas organizações em que trabalham. Todas estas questões que se impõem aos sujeitos os coloca em dúvida sobre qual o momento certo para assumir-se homossexual (Beals e Peplau, 2006).

#### **4 | HOMOFOBIA, HETEROSSEXISMO E HETERONORMATIVIDADE**

Uma das primeiras publicações sobre homofobia que se tem registro é o estudo de George Weinberg que, em 1972, publica *Society and the Healthy Homosexual (A Sociedade e o Homossexual Saudável)* e conceitua a homofobia como “o pavor de estar próximo a homossexuais – e, no caso dos próprios homossexuais, autoaversão” (Weinberg, 1972, p. 8). O termo foi criado pelo autor por conta da preocupação política que este tinha em fornecer meios de luta que pudessem ser usados pelos homossexuais para o movimento gay da época (Costa e Nardi, 2015). Era necessário, também, um conceito que discorresse a respeito do preconceito com a orientação sexual, já que, por muitos anos, a homossexualidade foi considerada crime, pecado e patologia (Lopes, 2002).

Considerando que a homofobia e o preconceito em relação aos homossexuais são vistos como normais em nossa sociedade, o preconceito é naturalmente levado para dentro das organizações (Ferreira, 2007), resultando em indivíduos que tendem a esconder sua sexualidade, por receio de serem vistos como parte deste grupo minoritário. Buscou-se, assim, identificar a causa da homofobia, acreditando que este preconceito resultava no sentimento de superioridade exercido pelos heterossexuais. Ou seja, o heterossexismo, como prática institucional e de discriminação, parte do pressuposto de que a heterossexualidade é superior e tudo o que foge desta realidade

não possui valor ou legitimidade (Herek, 2004). Essa ideia de superioridade cria um ambiente favorável ao surgimento da homofobia e resulta na exclusão e limitação da vida social dos homossexuais, deixando-os à margem da sociedade.

Há de se considerar, ainda, a heteronormatividade, que “refere-se à crença na superioridade da orientação sexual e na conseqüente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não-heterossexuais de políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades” (Irigaray, 2007, p. 3). Para o autor, homofobia e heteronormatividade devem ser entendidos para que se possa discutir sobre diversidade no ambiente de trabalho, já que o preconceito e a intolerância contra a orientação sexual resultam no comprometimento da dignidade dos homossexuais, o que só traz malefícios às organizações. Tal como sugere Herek (2004), heteronormatividade e heterossexismo se complementam em dois níveis. No primeiro nível, a heteronormatividade desqualifica todos os que não fazem parte do mundo heterossexual e os valorizam de forma diferente. No segundo nível, o heterossexismo é aplicado na vida em sociedade e nas instituições, impedindo o acesso dos homossexuais aos seus direitos naturais.

Assim, como consequência do preconceito arraigado na vida em sociedade, o ambiente organizacional também reproduz esta prática. Por conta disso, é grande a contribuição do preconceito para que os homossexuais ocultem sua orientação sexual. O resultado é traduzido em ambientes de trabalho que mostram baixos níveis de satisfação e produtividade e conflitos constantes, com conseqüentes perdas tanto para a organização quanto para os indivíduos que nelas trabalham (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006). Faz-se premente, desse modo, a criação de políticas de diversidade que incluam as pessoas que não se enquadram nos ditos padrões criados para que possam desfrutar de direitos iguais e uma melhor qualidade de vida.

## **5 | A GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DOS HOMOSSEXUAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Há diversos estudos que apontam a necessidade de uma gestão que exerça a habilidade de construir equipes que tenham, em seu quadro funcional, pessoas com diferentes características, promovendo assim um ambiente que aceite a diversidade dentro da organização (Costa, 2014; Alves e Galeão-Silva, 2004; Saraiva e Irigaray, 2009; Ferreira, 2007). Segundo Costa (2014), o gestor deve desenvolver práticas, mecanismos e políticas que permitam o aproveitamento das enormes vantagens competitivas que a diversidade oferece.

A gestão da diversidade coloca um fim no pensamento de homogeneidade que pairava sobre as organizações, mostrando a importância do estudo sobre diversidade no ambiente organizacional (Saraiva e Irigaray, 2004). Para Fleury (2000, p.20):

“A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria

e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.”

Diante da definição deste conceito, não se deve levar em consideração apenas as diferenças entre raça e gênero, já que a diversidade atinge também o âmbito da orientação sexual, idade, deficiência física, classe social, naturalidade, nacionalidade, religião e posição na organização (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006) - ou seja, todos os indivíduos que estão fora do padrão heteronormativo (Flores-Pereira e Eccel, 2010). Em consequência, os indivíduos que são vistos como diferentes, principalmente no tocante à gênero, raça, orientação sexual e pessoas com deficiência, são denominados como “minorias”. Segundo Reis (2012), as minorias não são consideradas assim por conta de estarem em menor número mas, sim, pelo fato de que são grupos sociais que sofreram discriminação na sociedade e não são munidas de posições de poder.

Atualmente, é notória a existência de movimentos a favor das minorias a partir da adoção de políticas de diversidade nas organizações (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006; Neto, Saraiva e Bicalho, 2014) já que, na atual sociedade contemporânea, são muitos os esforços feitos para que haja uma diminuição no preconceito, principalmente em relação à orientação sexual. Porém, a grande dificuldade não se encontra no discurso, mas na aplicação de políticas que realmente possuam eficácia no âmbito organizacional, já que “escrever políticas é fácil, difícil é fazê-las funcionar e entranhá-las na cultura organizacional (Costa, 2014, p. 77)”. É responsabilidade da alta administração, juntamente com as áreas de gestão de pessoas e de comunicação, estabelecer, difundir e fazer valer políticas de gestão que permitam a inclusão e a diversidade (Costa, 2014).

Nesse sentido, destacam-se estudos que, considerando os ambientes de trabalho, ressaltam as consequências da discriminação sofrida por empregados homossexuais a divulgação da sexualidade no trabalho, as normas heterossexuais preponderantes e o *coming out* nas organizações (Ragins e Cornwell, 2001; Griffith e Hebl, 2002; Duffy, 2010; Ferreira; Siqueira, 2007). Tais estudos possibilitam compreender que os homossexuais assumidos enfrentam o desafio de ter de se auto afirmar em todos os momentos, mostrando que são capazes e que possuem, de fato, o direito de ocupar aquele determinado lugar; devem mostrar que são os melhores profissionais da organização, não podendo cometer erros em momento nenhum. Já os homossexuais não-assumidos não apenas não podem demonstrar sua sexualidade, como devem afirmar ser algo que não são, pelo medo de perder o lugar ocupado.

No tocante às políticas de gestão da diversidade aplicadas pelas organizações, nota-se que os benefícios que possuem os heterossexuais são mais dificilmente concedidos quando falamos em homossexuais - plano de saúde para o(a) parceiro(a), por exemplo, são normalmente negados. Para além dos benefícios, tal como referem Siqueira e Zauli-Fellows (2006), há de se discutir, também, as relações assimétricas

de poder nas organizações, que dificultam que os homossexuais ocupem cargos mais elevados hierarquicamente.

Desse modo, para combater a discriminação ou, no mínimo, diminuí-la e incentivar a diversidade, as empresas têm adotado planos educacionais antidiscriminação como estratégia. Observa-se, também, que um dos principais problemas encontrados sobre a diversidade dentro das organizações é a falta do papel ativo do gestor, que não possui o conhecimento necessário para lidar com os assuntos pertinentes à diversidade sexual (Diniz et. al., 2013). Muitas vezes, é o próprio gestor que incita e favorece a discriminação.

Entretanto, tendo em vista a importância da dimensão laboral na vida das pessoas, a falta de mínima aceitação da orientação sexual “diferente” dentro das organizações impacta negativamente o sujeito, podendo causar transtornos psicológicos e psiquiátricos (Tolfo e Oliveira, 2013). Para além das preocupações humanas relacionadas com a saúde do trabalhador e com as implicações psicossociais da falta de aceitação, uma perspectiva mais funcionalista aponta ainda prejuízos para o labor, levando o empregado a trabalhar menos e diminuir sua produtividade (Garcia e Souza, 2010). Tais questões deveriam, portanto, fazer parte da agenda das organizações, enxergando a diversidade como um fator positivo e intrínseco a elas.

Com a implementação das políticas e estratégias voltadas à diversidade nas organizações, os homossexuais se sentem mais à vontade para realizarem o *coming out* no ambiente de trabalho, já que as barreiras e preconceitos podem ser atenuadas. Estudos mostram que, como resultado da possibilidade dos homossexuais poderem assumir sua sexualidade no trabalho, há aumento da autoestima, redução do estresse e melhora do clima do ambiente de trabalho (Croteau, Anderson e Vanderwal, 2008), bem como o aprofundamento de relacionamentos e amizades (Beals e Peplau, 2006). Ainda, considerando a melhoria da qualidade de vida do homossexual na organização, nota-se um melhor desempenho (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006).

Considerando, assim, todas as questões apontadas, que dizem tanto da valorização da vida e da identidade dos sujeitos como da melhoria do clima e do desempenho organizacional, reforça-se a importância das organizações adotarem políticas de diversidade nos processos de gestão. Neste sentido, este estudo, que tem como objetivo analisar a percepção de homossexuais acerca da existência e da eficácia das políticas de diversidade aplicadas nas organizações em que trabalham, pretende trazer contribuições para ampliar o debate sobre tais práticas. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa.

## 6 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, já que se preocupa com um aprofundamento das relações, dos processos

e dos fenômenos, os quais não podem ser analisados através de pesquisa quantitativa (Minayo, 2001). Para tanto, durante os meses de março/17 a junho/17 foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas com roteiro previamente estabelecido. Como critérios para a seleção dos entrevistados, foi estabelecido que estes deveriam ser homossexuais e estar trabalhando ou já terem trabalhado em alguma organização.

O acesso aos entrevistados foi feito por meio da rede de contatos dos pesquisadores e também pela estratégia de “bola de neve”, quando alguns pesquisados, posteriormente à entrevista, indicam novos contatos aos pesquisadores (Vinuto, 2015). As entrevistas foram realizadas pessoalmente (gravadas com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas) ou por meio virtual (através de e-mail ou redes sociais). A tabela 1 mostra as informações dos entrevistados, cujos nomes foram mantidos em sigilo de modo a garantir o anonimato.

Entrevistado	Idade	Sexo	Cidade	Formação	Função
E1	33	F	Porto Alegre	Publicidade	Líder em Comunicação
E2	21	M	Novo Hamburgo	Bacharel em Música	Músico de Orquestra
E3	22	M	Canoas	Publicidade	Assistente de Marketing
E4	26	M	Porto Alegre	Letras	Assessor de Advocacia
E5	19	M	Viamão	Relações Internacionais	Estagiário em Atendimento Estratégico
E6	25	F	Canoas	Marketing e Administração	Estagiária em Marketing
E7	26	M	São Leopoldo	Engenharia Elétrica	Especialista em Hardware e Vendas
E8	19	F	Porto Alegre	Relações Públicas	Estagiária Administrativa
E9	27	M	Porto Alegre	Cinema	Consultor de Vendas
E10	27	M	Porto Alegre	Publicidade	Estagiário em Comunicação
E11	28	F	Porto Alegre	Sistemas de Informação	Desenvolvedora
E12	24	M	Gravataí	Bacharel em Filosofia	Gestor Escolar
E13	23	F	Porto Alegre	Não Informado	Repr. Comercial

Tabela 1: Informações sobre os entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Inicialmente, buscou-se saber a percepção do entrevistado acerca da existência de preconceito ao longo de sua vida e se, de alguma forma, essas situações o influenciaram ou o afetaram. A partir de então, as entrevistas foram dirigidas ao preconceito no âmbito organizacional, conectando a percepção dos entrevistados no que tange às atitudes e políticas que as organizações nas quais trabalham ou já

trabalharam adotam perante as situações de preconceito contra a orientação sexual de seus funcionários. Por fim, os entrevistados foram convidados a discorrer sobre formas eficientes de diminuir o preconceito existente nas organizações e sobre políticas que são possíveis e deveriam ser adotadas pelas organizações. Na seção seguinte, os resultados das entrevistas são apresentados e analisados.

## 7 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apontado na tabela 1, a idade dos entrevistados variou entre 19 e 33 anos. Todos são residentes na região metropolitana de Porto Alegre/RS e, no tocante à vida profissional, todos trabalham ou já trabalharam em alguma organização de pequeno, médio ou grande porte. Coincidentemente, todas as organizações em que os entrevistados trabalham são da área privada. Buscou-se, com as entrevistas, verificar a percepção dos participantes da pesquisa em relação à eficácia das políticas de diversidade que são implementadas nas empresas em que trabalham, no que diz respeito ao preconceito contra a sua orientação sexual no ambiente organizacional.

De modo geral, devido ao fato de a homossexualidade ainda ser tratada na sociedade como uma situação anormal, subalterna e até mesmo vista como doença (Neto, Saraiva e Bicalho, 2014; Siqueira e Zauli-Fellows, 2006; Irigaray, 2007) era esperado que os participantes já tivessem sofrido algum tipo de preconceito em relação à sua orientação sexual durante a vida. O fato de que os homossexuais sofrem com a homofobia fica evidenciado a partir da resposta de um dos entrevistados (E4): “Na minha opinião, acredito que não existe nenhum homossexual que não tenha sofrido algum tipo de agressão, física ou verbal, por causa da sua sexualidade. Na escola, nas séries iniciais, sofri preconceito por ser o único menino gay (...)”.

Neste trecho, é possível notar que o preconceito já é tratado como uma situação corriqueira pelos homossexuais, vivida diariamente desde a infância. Os casos de preconceito não ocorrem somente na escola ou na rua: também são vivenciados dentro da própria casa, causados pela família que não os aceita. Nota-se, também, a relativização do preconceito por parte de quem o sofre, pois, uma vez encarada como uma situação normal, o fato nunca ter sido agredido o faz uma pessoa de “sorte”, relata o entrevistado E7: “Cresci ouvindo que ser gay era errado, tanto na escola como em família. Isso acabou me afetando bastante. (...). Porém, me considero uma pessoa de “sorte” por nunca ter sofrido algum tipo de agressão física.” (E7).

Entretanto, conforme relatos de pelo menos seis dos entrevistados, muitos casos de preconceito foram vivenciados durante os anos de escola, onde a formação social das crianças é construída. Quando questionados sobre episódios de preconceito vividos durante o período escolar, os entrevistados trouxeram vários relatos: “Um pouco, na escola, mas de pessoas que eu nem conhecia, e antes mesmo de eu me assumir. Foi a típica “classificação” como gay, por eu ter um jeito diferente do padrão”

(E2); “Sim, vários! Em inúmeros locais e de inúmeras formas. Inclusive, já fui agredido por ser gay (na época da escola)” (E3); “Sim, claro. Na época de escola, por exemplo, acredito que por estarmos desenvolvendo a nossa personalidade e a maneira de lidar com diversas situações, a escola acaba sendo o período de maior proporção a tudo” (E5); “Na minha adolescência eu fui xingado e humilhado verbalmente, fui agredido, tive meu nome e a palavra boiola pichadas na parede da escola” (E10).

Diante destes relatos, fica evidente que a escola, enquanto ambiente que deveria acolher, respeitar e educar os alunos, mostra-se lócus de preconceito e discriminação. Isso se deve, em grande parte, por dois motivos: o primeiro é que, no ambiente familiar, a discussão sobre orientação sexual é geralmente rasa, devido ao medo, por parte dos homossexuais, da rejeição e repulsa por parte de seus familiares (Ferreira, 2007); o segundo motivo é que os educadores e profissionais que trabalham nestas escolas, em sua grande maioria, também não são preparados para lidar com o preconceito existente e as situações dele decorrentes.

Entretanto, quando questionados sobre o preconceito no ambiente organizacional, as respostas variaram. Enquanto alguns entrevistados relataram ter sofrido alguma agressão (verbal ou física) no trabalho, outros negaram que situações assim tenham ocorrido. Como observamos nos relatos dos entrevistados a seguir: Nunca. Estou na empresa há 8 anos e, na empresa anterior, eu não era assumida para todos, apenas meu chefe sabia.” (E1); “Never. Até porque o meu ambiente de trabalho é bem gay (risos).” (E5); “Nunca, até agora minhas experiências foram positivas.” (E9).

Nestes três relatos, é possível notar que a palavra “nunca” é mencionada com veemência, o que é um fator muito positivo, mostrando que, para três dos entrevistados, não houveram situações em que os indivíduos se sentiram assediados ou agredidos. Isso revela que algumas empresas têm tentado propiciar ambientes saudáveis para que os indivíduos homossexuais possam assumir sua sexualidade e se dedicar inteiramente ao trabalho, sem a preocupação de se esconder.

Assim demonstra o estudo de Fleury (2000), que versa sobre a necessidade de locais de trabalho não excludentes, práticas para a eliminação de barreiras à promoções na carreira dos indivíduos, respeito pelas diferenças e o próprio reconhecimento da diversidade entre os empregados. Também o estudo de Ferreira (2007) reforça a necessidade que os indivíduos homossexuais têm de se sentirem estabilizados no emprego. A partir desta estabilidade, diz a autora, sofrem menos ameaças de perda de emprego, mudanças de função ou corte salarial e são menos vítimas de situações de preconceito. Ainda, o estudo de Reis (2012) salienta que o ambiente de trabalho pode se tornar mais agradável a todos no momento em que os indivíduos passam a assumir sua homossexualidade.

Entretanto, como já era esperado, o oposto também ocorre. Três dos entrevistados (E4, E8 e E10) relataram ter sofrido preconceito no trabalho, como refere E10: “Sim, já sofri preconceito tanto por parte de colegas de trabalho como por parte de clientes. No emprego anterior ao que me encontro agora, uma cliente não se sentiu à vontade

comigo atendendo ela por eu ser gay e chegou a fazer comentários preconceituosos. Na minha atual empresa, uma colega de trabalho disse uma vez que eu não era homem de verdade por ser homossexual.” (E10).

Na resposta acima, percebe-se o preconceito explícito dos clientes e colegas da empresa em que o indivíduo trabalha. O preconceito se manifesta por meios de perguntas, olhares discriminatórios, comentários maldosos com colegas de trabalho, clientes pedindo para serem atendidos por funcionários que sejam heterossexuais e até o questionamento da masculinidade por conta da homossexualidade. Esses ambientes, com tendências machistas já naturalizadas, segundo Ferreira (2007), tendem a oprimir ainda mais os homossexuais, contribuindo para o aumento da discriminação. Nota-se, também, casos mais velados, onde o discriminado não percebe ou não sabe se está sofrendo preconceito ou não: “Não. Pelo menos não que eu saiba.” (E7) ou “Sim, mas mais indiretamente do que diretamente. (E12)

Casos mais graves ocorreram onde o indivíduo perde o emprego por conta da sua orientação sexual, corroborando o estudo de Ferreira e Siqueira (2007), que destacam que uma das barreiras ao indivíduo não se assumir homossexual é, além do receio de sofrer preconceito, a ameaça da perda de emprego ou da função exercida, como ocorreu com os entrevistados 2 e 6: “(...) Um cantor bastante famoso do RS parou de me chamar para os *shows* depois que soube que eu sou *gay*” (E2); “(...) No meu primeiro emprego fui desligada porque meu perfil não correspondia ao perfil da empresa (logo que descobriram o meu relacionamento com uma mulher)” (E6).

Nos relatos acima, percebe-se a mudança da postura da empresa quanto aos relacionamentos homossexuais, os quais não são aceitos quando vêm a público. Há também despreparo dos gestores perante os funcionários homossexuais, fato manifestado claramente na fala do Entrevistado 12, o qual relata que foi chamado para uma reunião com seu gestor, que pediu maior descrição em relação a sua sexualidade, após ter visto uma foto do funcionário com seu companheiro no *Facebook*.

Nota-se um problema muito maior quando o preconceito parte de quem deveria aplicar políticas ligadas à diversidade mas, ao invés disso, incita que o homossexual esconda sua sexualidade. Nestes casos, o fato de ser um funcionário exemplar e que obtém lucro e melhorias para a empresa perde importância em decorrência do fato de que ser um homossexual não pode aparecer aos olhos de terceiros. Essa situação demonstra que, no discurso, a maioria das organizações em que os entrevistados trabalham ou já trabalharam se dizem livres de preconceitos e abertas à diversidade, desde que, porém, os indivíduos respeitem padrões pré-estabelecidos (Siqueira *et al*, 2009).

No tocante à implementação de políticas e práticas ligadas à gestão da diversidade, oito dos 13 entrevistados, informaram que trabalham em organizações que aplicam alguma estratégia ligada à diversidade, como a implantação de grupos de apoio LGBT, semana da diversidade, normas no código de conduta da organização que visa punir atitudes preconceituosas e também canais de ouvidoria. No entanto,

essas estratégias não são, segundo relatos dos entrevistados, tão eficientes quando aplicadas pela organização - corroborando com a falta de eficácia na aplicação da gestão da diversidade por parte dos gestores exposta no estudo de Costa (2014). Da totalidade dos entrevistados, cinco deles trabalham em organizações que possuem grupos de apoio LGBT no ambiente de trabalho, onde há promoção palestras sobre temas pertinentes ao assunto, bem como ações para engajar e promover a diversidade e canais de ouvidoria para relatos sobre atos de discriminação.

A entrevistada E1 afirma que muitas empresas possuem políticas de diversidade mas que, na prática, elas não funcionam. Ressalta, também, a importância do papel da liderança como sendo essencial para que a diversidade seja, de fato respeitada e valorizada. Outro participante (E3) menciona que, apesar de declarar já ter sofrido preconceito na empresa onde trabalha, no manual de integração da empresa há normas explícitas que tornam é inadmissível qualquer tipo de conduta preconceituosa.

Apesar da maioria dos entrevistados terem declarado ter sofrido preconceito no emprego atual ou em algum emprego anterior, os entrevistados entendem que, em sua maioria, as empresas estão cada vez mais adotando políticas de diversidade dentro do ambiente organizacional para que as diferenças e os conflitos se atenuem. Enfatizam, também, que com o avanço na adoção de políticas de diversidade, bem como sua correta e eficaz aplicação, todos os membros da organização só têm a ganhar. Não apenas os homossexuais se comprometem mais com o trabalho, como as organizações se veem frente a desafios que só são possíveis em um ambiente diverso (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006). Assim, em consonância com pesquisas anteriores, os resultados apresentados neste estudo, demonstram haver uma crescente movimentação das organizações para que a gestão da diversidade faça parte do seu cotidiano e da cultura da empresa, resultando em benefícios trazidos por um ambiente aberto à diversidade.

## 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao contrário do que era esperado, mesmo com a existência do forte preconceito, em especial direcionado à orientação sexual, vimos que algumas organizações têm utilizado estratégias e meios de evitar ou, ao menos, tentar diminuir, a existência de preconceito e conflitos direcionados à diversidade.

Entretanto, nota-se ainda uma grande dificuldade por parte dos gestores na orientação dos funcionários em direção a uma realidade que está em constante mudança e posta à prova diariamente (Costa, 2014). Com base na percepção dos entrevistados, mostra-se necessário que as empresas adotem e forneçam mais treinamento aos seus funcionários de cargos hierarquicamente superiores, como diretores e gestores. Posteriormente, que este treinamento seja direcionado e alcance também os demais funcionários, de tal modo que as políticas de gestão da diversidade não sejam aplicadas somente no papel e possam ser utilizadas por todos os funcionários da organização. Assim, espera-se que possam cumprir efetivamente o seu papel,

revertendo-se em efeitos positivos no ambiente organizacional. Ao fazer parte do dia-a-dia da organização, podem contribuir para a melhoria do clima no trabalho, incidindo também no aumento da produtividade e bem-estar dos funcionários e, ainda, ajudando na diminuição de conflitos.

De acordo com o objetivo da pesquisa, a percepção dos entrevistados sobre as políticas de diversidade aplicadas pelas empresas em que trabalham mostra-se positiva. Entretanto, cabe ressaltar que, a despeito deste resultado, é sabido que são muitas as barreiras encontradas por homossexuais no ambiente de trabalho, tal como a recusa por contratação e a demissão por conta da orientação sexual, bem como a existência de ambientes hostis e casos de assédio moral (Ferreira, 2007).

Dentre as limitações encontradas, é importante ressaltar o fato de que a pesquisa foi realizada com apenas 13 indivíduos, os quais fazem parte de uma restrita rede de contatos. Além disso, a escolaridade acima da média dos entrevistados (todos têm nível superior completo ou em andamento) pode ser um fator que explique os resultados positivos encontrados, já que teriam maiores chances na busca por melhores empregos. Outra limitação é a forma de realização das entrevistas, já que algumas foram feitas por meio virtual, onde a menor interação com o entrevistado pode dificultar a exploração de certos pontos que poderiam ser melhor trabalhados com a entrevista realizada pessoalmente.

Como sugestões de estudos futuros, além da ampliação do número de respondentes, aponta-se ser interessante a possibilidade de traçar modelos de orientação para que a alta gerência possa lidar com a diversidade, característica importante para a convivência social e econômica das organizações na contemporaneidade.

Infelizmente, sabe-se que a aplicação eficaz de políticas de diversidade nas organizações ainda está longe de ser plenamente eficaz. Pode-se afirmar, porém, que práticas de convivência baseadas no respeito ao outro podem ser o início para uma melhora no ambiente organizacional e na vida dos homossexuais.

## REFERÊNCIAS

Alves, M.; Galeão-Silva, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 21, p. 18-25, 2004.

Beals, K. P.; Peplau, L. A. Disclosure Patterns Within Social Networks of Gay Men and Lesbians. **Journal of Homosexuality**, California, v. 51, n.2, p. 101-117, 2006.

Costa, S. G. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC. v. 1. 151p, 2014.

Costa, A. B.; Nardi, H. C. Homofobia e preconceito contra a diversidade sexual: debate conceitual. **Temas psicol.**, v.23, n. 3, Ribeirão Preto, 2015.

Croteau, J. M.; Anderson, M. Z.; Vanderwal, B. L. Models of Workplace Sexual Identity Disclosure and Management: Reviewing and Extending Concepts. **Group and Organization Management**, v. 33, n.5, 532-565, 2008.

Diniz, A. P. R.; Carrieri, A. P.; Gandra, G.; Bicalho, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

Duarte, V.; Christiano, A. **História da Sexualidade**. In: XIV Semana da Educação Pedagogia 50 anos da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras à Universidade Estadual de Londrina, 2012. Anais..., Londrina, 2012.

Duffy, M. Diversity in the Irish workplace – lesbian woman’s experience as nurses. **The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations**, Champaign, v. 10, n.3, p. 231-241, 2010.

Ferreira, R. C. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. 126 p. Dissertação de Mestrado – Curso de Administração de Empresas, Universidade de Brasília, 2007.

Ferreira, R. C.; Siqueira, M. V. S. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, XXXI. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

Figueiró, M. N. D. Educação Sexual: como ensinar no espaço da escola. **Linhas**, Santa Catarina, v.7, n.1, p.1-21, 2006.

Fleury, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, p.18-25, 2000.

Flores-Pereira, M. T.; Eccel, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In.: Bittencourt, C. (org) **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Garcia, A.; Souza, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010.

Griffith, K. H.; Hebl, M. R. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: “coming out” at work. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 87, n. 6, p. 1191-1199, 2002.

Herek, G. M. Beyond “homophobia”: Thinking about sexual prejudice and stigma in the twenty-first century. **Sexuality Research & Social Policy**, v.1, p. 6-24, 2004.

Irigaray, H. A. R. **Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, XXXI. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

Irigaray, H. A. R.; Saraiva, L. A. S. **Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida**. In.: XXXIII Encontro Anual da Anpad. *Anais...* São Paulo, 2009.

Lopes, D. **O homem que amava rapazes e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2002.

Louro, G. L. Corpo, Escola e Identidade. **Revista Educação & Realidade**, Porto Alegre, v.25, n.2, p. 59-76, 2000.

Minayo, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

Neto, H. L. C.; Saraiva, L. A. S.; Bicalho, R. A. A Diversidade Sexual nas Organizações: Um Estudo

sobre o *coming out*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.1, p. 86-103, 2014.

Nunan, A. **Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo**. Rio de Janeiro, 2003.

Prado, M. A. M.; Machado, F. V. **Preconceito contra homossexualidades: a hierarquia da invisibilidade**. São Paulo: Cortez, 2008.

Ragins, B. R.; Cornwell, J. M. Pink triangles: antecedents and consequences of perceived discrimination against gay and lesbian employees. **Journal of Applied Psychology, Washington**, v. 86, n. 6, p. 1244-1261, 2001.

Reis, D. F. **Diversidade nas Organizações: Um Enfoque Sobre a Representação Social dos Homossexuais sobre seu Ambiente de Trabalho**. 42 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

Saraiva, L. A. S. & Irigaray, H. A. R. (2004). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4.

Seffner, F. **Derivas da Masculinidade: Representação, Identidade e Diferença no Âmbito da Masculinidade Bissexual**. 261p. Tese de Doutorado em Educação. Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

Silva Júnior, A. M. As minorias sexuais e as políticas públicas do Governo Federal: Entre avanços e retrocessos. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (UNIFAFIBE)**. v. 1, n.2, 2013.

Siqueira, M. V. S.; Zauli-Fellows, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Gestão.org**, Recife, v. 4, n. 3, p. 70-81, 2006.

Siqueira M. V. S.; Saraiva, L. A. S.; Carrieri, A. P.; Lima, H. K. B.; Andrade, A. J. A. Homofobia e violência moral no trabalho no distrito federal. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, 2009.

Tolfo, S. D. R.; Oliveira, R. T. D. **Assédio Moral no Trabalho: Uma violência a ser enfrentada**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

Vinuto, J. A amostragem em Bola de Neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas (UNICAMP)**, v. 44, p. 201-218, 2015.

Weiberg, G. **Society and the Healthy Homosexual**. New York: St. Martin's Press, 1972.

## HOMOSSEXUALIDADE E ATUAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

**Wellerson Andrade de Oliveira**

FACIG

Manhuaçu - MG

**Reginaldo Adriano de Souza**

FACIG

Manhuaçu - MG

**Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura**

FACIG

Manhuaçu - MG

**José Carlos de Souza**

FACIG

Manhuaçu - MG

**Lilian Beatriz Ferreira Longo**

FACIG

Manhuaçu - MG

**RESUMO:** O presente artigo trata a respeito da diversidade nas instituições de ensino, onde leva-se em consideração a perspectiva das pessoas envolvidas nesse ambiente, apontando os avanços já ocorridos e os desafios a serem transpassados pelos homossexuais. Objetiva-se conhecer o cotidiano destes profissionais da educação, analisar a convivência entre os membros homossexuais e heterossexuais, identificar se existem barreiras para ascensão de cargos e verificar se existem políticas de diversidade para garantir sua segurança dentro das instituições. Após levantamento dos dados de forma qualitativa, por meio de entrevista a

16 profissionais da educação com análise por saturação, infere-se que o preconceito ainda ocorre de diversas maneiras no cotidiano dos profissionais da educação, por parte de colegas de trabalho e seus gestores. Entretanto, averigua-se que não são em todas as instituições que existe a discriminação desses indivíduos. Não foram encontradas barreiras para ascensão de cargos, onde indivíduos heterossexuais e homossexuais disputam vagas de forma igual. Constata-se que, nas organizações pesquisadas, não existem políticas de diversidade para dar segurança aos homossexuais, onde os mesmos estão sujeitos a sofrerem diversas formas de preconceito e discriminação. Todavia, há muitas outras informações a respeito da percepção e vivência dos entrevistados por serem percebidos como homossexuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Homossexualidade; Diversidade; Preconceito; Discriminação.

**ABSTRACT:** This article deals with the diversity at educational institutions, where the perspective of the people involved in this environment is taken into account, pointing out the advances already made and the challenges to be overcome by homosexuals. The objective is to know the daily life of these professionals in education, to analyze the coexistence between homosexual and heterosexual members, to identify if there

are barriers to the rise of positions and to verify if there are policies of diversity to guarantee their security within the institutions. After qualitative data collection, through interview of 16 education professionals with saturation analysis, it was ascertained that prejudice still occurs in different ways in the daily life of educational professionals, by co-workers and their managers. However, it is found that discrimination doesn't happen in every surveyed institutions. No barriers were found for the rise of positions, where heterosexual and homosexual individuals vie for equal positions. In the organizations surveyed, there are no diversity policies to give homosexuals security, where they are subject to different forms of prejudice and discrimination. However, there is much more information about the interviewees perception and experience of being perceived as homosexual.

**KEYWORDS:** Homosexuality; Diversit; Prejudice; Discrimination.

## 1 | INTRODUÇÃO

É recente tratar a diversidade de forma mais natural, porque, historicamente, o que é diferente foi tratado com desprezo e discriminação. Com o avanço da sociedade e do intelecto humano percebe-se que esta realidade tem mudado em muitos aspectos, sendo a respeito de cor, crença, sexualidade, entre outros (MOTT, 1995).

O conceito de diversidade tem ganhado força nos últimos anos, visto que diferentes minorias têm buscado ser ouvidas. Dentro das empresas não é diferente, pois estas estão marcadas pela diversidade e pluralidade dos indivíduos. Entende-se nos dias atuais que ser diferente é normal, entretanto o tema sexualidade no mercado de trabalho ainda é tratado como tabu, mesmo podendo ser percebido um avanço no que é tangente ao tema (CANDIDO; PESSOA, 2013). Entende-se isto pelo medo dos empregados serem reconhecidos como homossexuais e passarem por situações de preconceito e por almejarem cargos de nível organizacional mais alto ou que apenas buscam manter os atuais, acreditam que sua sexualidade possa interferir no alcance de tais objetivos.

Igual às diversas minorias, os homossexuais vêm lutando de diferentes formas para conquistar seu lugar nas organizações. Uma vez que começam a ser vistos com novos olhos, estes procuram, cada vez mais, conciliar sua vida pessoal, sendo homossexuais, à sua vida profissional, trabalhando em ambientes antes vistos como somente para heterossexuais cis-gênero, e, por não se encaixarem nos moldes da sociedade, acabam sofrendo com o preconceito e discriminação (FERREIRA *et.al.*, 2014).

As organizações têm buscado inserir esses indivíduos de forma natural e com políticas que deem segurança. Entretanto, isto é levado de forma muito conservadora, onde muitos funcionários ainda não se sentem à vontade ou seguros para assumir sua sexualidade, vivendo assim uma vida dupla e com o peso de, muitas vezes, terem que viver com a aparência de ser algo que não são para ser mais bem aceitos no local

de trabalho (FERREIRA, 2007). Desta forma as organizações devem buscar alinhar as necessidades da organização com as da sociedade, incluindo as pessoas do meio Lésbico, Gay, Bi e Trans – (LGBT). Diante disto, este artigo visa identificar: como é o cotidiano do indivíduo homossexual, mais especificamente os profissionais de educação, na empresa contemporânea?

Tendo isto em vista, a justificativa para o presente trabalho é buscar entender as dificuldades enfrentadas por membros LGBT dentro das organizações, sendo de ordem relacionada aos colegas de trabalho e à ascendência de cargo. Este é um tópico que deve ser levado em consideração pelas empresas, uma vez que os homossexuais são pessoas normais, dotadas de capacidades e experiências que podem auxiliar nas necessidades e interesses organizacionais. Para o meio acadêmico é uma forma de debater tal assunto na esfera educacional e podendo contribuir para a evolução das pesquisas relativas ao tema em estudo.

Pretende-se com este artigo analisar a convivência dos homossexuais dentro das organizações, analisar se há existência de preconceito e/ou intolerância, identificar como são os relacionamentos entre os membros homossexuais e heterossexuais das empresas, identificar se existem barreiras para ascensão de cargos dentro das organizações e perceber se existem políticas de diversidade que garantem segurança aos mesmos.

## 2 | DESENVOLVIMENTO

A homossexualidade não é algo recente, apesar de ter ganhado notoriedade e maior evidência nos últimos anos. De acordo com Guimarães (2009), os primeiros registros a respeito da homossexualidade são datados de 4500 antes de Cristo, na sociedade egípcia, e os primeiros registros escritos da sociedade são datados de 5000 anos antes de Cristo, portanto, pode-se afirmar que a homossexualidade é tão antiga quanto o mundo o é. De igual modo, Dias (2013), afirma que a prática homossexual está presente desde os primórdios dos tempos Gregos.

Para a sociedade brasileira que é marcada por ideias machistas e tradicionais, a homossexualidade acaba se passando por algo inferior e diferente do caráter aceitável, algo anormal. Assim, para Ferreira (2007), a luta a favor da homossexualidade e de sua visibilidade acaba por se tornar algo que possui aspecto de violação do que é tido como normal.

Durante eras, a homossexualidade foi vista como algo errado, de pessoas sem moral ou até mesmo um ato pecaminoso para diversas religiões. No século XIX, o estudo médico traz um aparato científico afirmando que a prática homossexual é uma doença, assim sendo, a sociedade passou a aceitar como algo que não devesse ser praticado (ADELMAN, 2000).

No entanto, para Dias (2013, p. 205), a homossexualidade deve ser encarada

de forma natural, pois “não é crime nem pecado; não é uma doença nem um vício. Também não é um mal contagioso, nada justificando a dificuldade que as pessoas têm de conviver com homossexuais”.

Entretanto, ainda há muita violência e discriminação na sociedade moderna, podendo ser percebido em diferentes áreas no cotidiano, seja dentro das organizações, em lugares públicos, em empresas do primeiro setor e ainda em carreira militar e/ou civil (RIOS, 2001).

De acordo com Ceccarelli (2008), desde 1869 a sexualidade de pessoas que se relacionavam com o mesmo sexo era conhecida como homossexualismo, onde o sufixo “ismo” denota doença. Esta ideia durou até 1973 quando o homossexualismo deixou de ser considerado doença e saiu do Manual do Diagnóstico e Estatística da Associação Psiquiátrica Americana passando a ser chamada homossexualidade, onde o sufixo “dade” significa modo de ser.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), em 1990, remove a homossexualidade do catálogo de doenças. No Brasil, o Conselho Federal de Medicina cessou a validade do código 302.0 que tinha a homossexualidade como “desvio de transtornos mentais”. De igual forma o Conselho Federal de Psicologia na resolução CFP n. 01/99, de 22/03/1999, considerou antiético o tratamento da homossexualidade como doença ou desvio comportamental (FERREIRA, 2007).

Recentemente os homossexuais conseguiram acesso a diversos direitos antes pertencentes somente a heterossexuais: a possibilidade de adoção de crianças e/ou a reprodução *in vitro*; o direito à herança pertencente ao casal quando um dos parceiros morre o que antes era passado para a família do falecido; e no Judiciário, nomeando a relação de pessoas do mesmo sexo de “homoafetivas” é que estes relacionamentos ganharam notoriedade e assim, aos poucos, o preconceito tem reduzido e tem dado lugar à visibilidade destes vínculos afetivos (DIAS, 2013).

Reis (2014) afirma que no ano de 2011, a justiça brasileira deu um grande passo rumo à igualdade dos direitos LGBT aprovando a equiparação da união estável homoafetiva com a de pessoas heterossexuais. Entretanto, ainda para o autor, a condição quase inexistente de leis de igualdade aos homossexuais está no fato da religiosidade existente no congresso nacional, onde em mais de vinte anos não foi aprovada nenhuma lei para a promoção dos direitos de LGBTs.

O Brasil não possui nenhuma lei que realmente garanta os direitos à igualdade de fato, pois de nada adianta possuir legislação que saliente a segurança de todos se na realidade os homossexuais são vistos como criminosos e/ou pecadores, pois, dessa forma, a legislação não está atendendo o princípio básico da dignidade humana, onde é enfatizada a questão da igualdade e liberdade como princípios fundamentais (DIAS, 2013).

### 3 | HOMOSSEXUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Fleury (2000) afirma que o interesse em políticas de diversidade é recente no Brasil, tendo início nos anos 90. Entretanto, o tema desigualdade racial e sexual tem sido tema de diversos estudos no país no que diz respeito às mulheres, negros e homossexuais.

Rabelo (2013) destaca a necessidade que os homens sentem de se firmarem como tais, inclusive no meio homossexual. Essa prática está relacionada ao fato do preconceito e discriminação. A autora ainda salienta que, possivelmente, enquanto houver o preconceito e a discriminação, e a homossexualidade for considerada anormal essa necessidade se fará presente na sociedade.

Muitas vezes os homossexuais passam uma vida inteira sem assumir sua homossexualidade por causa do poder percebido pela heteronormatividade, o que faz com que indivíduos gays prefiram viver como heterossexuais para não sofrerem as pressões discriminatórias e preconceituosas no ambiente de trabalho. Toda essa preservação de se mostrar homossexual nas organizações se dá pelo fato destes indivíduos possuírem medo das implicações que tais fatos poderiam causar em sua vida pessoal e profissional (FERREIRA, 2007; FERREIRA *et.al.*, 2014).

Para Decena (2013) os homossexuais acabam por internalizar o preconceito vivido na sociedade por outros indivíduos, onde, por muitas vezes, agem não como são, mas de forma estratégica a fim de sobreviver em uma sociedade heteronormativa e homofóbica.

Para Irigaray (2007) esta forma de esconder sua sexualidade da sociedade e das pessoas no local de trabalho é uma forma de sobrevivência, uma vez que seriam vistos com outros olhos se sua homossexualidade fosse descoberta. O autor ainda pesquisa três grupos diferentes de homossexuais, os não assumidos, os parcialmente assumidos e os totalmente assumidos, onde o primeiro grupo se posiciona assim por causa das características heteronormativas que lhes proporcionam melhores oportunidades organizacionais.

Todavia, a tentativa desses indivíduos de se esconder nem sempre funciona, pois, de acordo com Ferreira *et. al.* (2014), existe um *bullying* homofóbico quando há um novo colaborador na empresa, onde os que já estão na casa há mais tempo, acabam o julgando pelos estereótipos, cor, aparência ou pelas roupas. Para eles essa discriminação não possui fim, o que faz com que os colaboradores homossexuais não tenham um convívio justo e oportunidades iguais.

De acordo com Ozeren (2014) existem dois tipos de discriminação para homossexuais no local de trabalho, sendo elas discriminação formal e informal. No tangente à formal, se leva em consideração aspectos como demissão ou a não contratação somente por causa de sua orientação sexual, dificultar os processos de ascendência de cargos, salários diferentes para funcionários homossexuais e heterossexuais e a exclusão dos mesmos de outros benefícios. Já a discriminação

informal envolve o assédio verbal, brincadeiras homofóbicas, perda da credibilidade e falta de aceitação por parte dos colegas e gestores. Desta forma, os dois tipos de discriminação podem causar sérios danos para os homossexuais e para as organizações.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2013), afirma que as empresas têm por obrigação ética estabelecer políticas internas para a extinção da discriminação e valorizar as oportunidades oferecidas pela grande diversidade existente no país. O Instituto parte de quatro premissas básicas para o bom andamento das relações na organização que são destacadas pela necessidade de promover ações antidiscriminatórias tanto para o ambiente interno quanto para seus clientes; utilizar dessas normas na contratação de novos colaboradores e na promoção dos que estão na casa e ainda no pagamento de salários e benefícios; a realização de treinamentos a respeito do tema diversidade; e promover ações de valorização de grupos pouco representados.

Para Diniz e Gandra (2009) existe grande lacuna entre as políticas de diversidade, no geral, e a prática de tais. Ainda para os autores, a real intenção das empresas para adotarem uma política de diversidade é por causa das leis, questões políticas e não pelo apoio à diversidade em si.

Em diversas organizações existem políticas de diversidade que se destacam apenas por existir no papel, pois são pouco efetivas e não impedem os colaboradores de expressar seus pensamentos preconceituosos. Pelo lado dos gestores, também possuem grande responsabilidade nesse papel, pois costumam ser permissivos e não corroboram para o bom andamento das relações coletivas, o que evidencia que mesmo com as políticas de diversidade, pessoas ainda estão suscetíveis ao preconceito (CANDIDO; PESSOA, 2013). Ainda de acordo com os autores, é possível perceber que se houvessem ações efetivas de combate ao preconceito e discriminação nas organizações, haveria ganho para o público homossexual, pois estes poderiam, a partir disso, conseguir direitos que muitas vezes lhes são negados.

Neste sentido, é importante o pensamento a respeito do papel dos gestores e da gestão das diversidades, buscando uma visão mais humanista, de reflexão e de educação das relações de trabalho para que os homossexuais não sofram preconceito dentro das organizações e, de igual forma, não sejam diminuídos apenas por sua orientação sexual, podendo disputar cargos e não sofrer barreiras impostas em detrimento de sua sexualidade (NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; FERREIRA *et. al.* 2014).

De acordo com Diniz e Gandra (2009) apesar do discurso sobre as políticas de diversidade, onde partem dos pressupostos que é preciso a integração de membros subjugados da sociedade e a não discriminação por orientação sexual, não há nenhum aporte de ação para a afirmação da inclusão de homossexuais, como existe em relação aos negros e mulheres.

Para Saraiva e Irigaray (2009) a efetividade está relacionada à forma com que

as políticas de igualdade de oportunidades são distribuídas entre os indivíduos que são discriminados, seja a qual grupo pertençam. Essa execução está diretamente relacionada à crença desses indivíduos nas políticas, pois se existirem apenas no papel, e não forem dadas reais e igualitárias oportunidades a todos, sem distinção, a legitimidade dessas políticas será ameaçada.

No tangente ao crescimento profissional de indivíduos homossexuais, Neto, Saraiva e Bicalho (2014), evidenciam que em diversas oportunidades homossexuais não são escolhidos para preencher vagas em cargos do alto nível organizacional. Ainda para os autores existem barreiras para o crescimento profissional quando o indivíduo se declara homossexual ou quando é afeminado. Krinitcyna e Menshikova (2015), também afirmam que a orientação sexual é um fator de discriminação contra o empregado no momento da concessão de mudança de cargo ou avanços na carreira, afirmando que os gestores não encontram razão para a demissão por conta da orientação sexual, portanto, procuram formas de provar incompetência desses funcionários.

#### **4 | HOMOSSEXUALIDADE E A EDUCAÇÃO**

O debate sobre a homossexualidade no espaço acadêmico teve início em 1970 nos Estados Unidos, e no Brasil a partir dos anos 90, desde então, pesquisadores têm se dedicado a estudos sobre sexualidade e gênero a partir de uma visão cultural, criando resistências ao sexismo, homofobia e machismo existentes e levando estes estudos ao ambiente acadêmico (DINIS, 2008).

É necessário entender a importância que a escola tem na formação dos indivíduos e em suas relações sociais. É certo que a escola é um espaço de aprendizado e que é com a educação que se pode combater preconceito e discriminação, mas diversas vezes a escola não está preocupada em combater a questão da homossexualidade em seu espaço, onde diversas vezes até mesmo professores heterossexuais se silenciam (OLIVEIRA; MORGADO, 2006; SILVA, 2016). Grespan e Goellner (2011) salientam que não há muitas discussões a respeito da temática homossexual nas escolas, pois estas não têm conhecimento para trabalhar a questão da homossexualidade, o que demonstra a falta de preparação no que se refere ao tema. Os autores afirmam que a questão não é que o estudo sobre a homossexualidade tem potencialidade para transformar crianças em homossexuais, mas o fato é que a heteronormatividade é a única vertente da sexualidade humana aceita pela maioria dos pais e responsáveis, e estudar uma outra vertente afeta o discurso heteronormativo, que é tido para estes como único correto e natural.

A escola tem a possibilidade de quebrar tabus e romper paradigmas, mas, de igual modo, tem poder para firmar pensamentos e regras a serem seguidas. Dessa forma, é na escola que se deve começar a entender a igualdade das pessoas independente de raça, credo, sexualidade, rompendo a barreira do ódio, preconceito e discriminação

(SILVA, 2016).

Os tempos mudaram, e a escola precisa se adaptar a esse novo contexto. Na escola contemporânea, e também nas universidades, existem pessoas diferentes daquelas que existiam no passado, pois atualmente há uma gama de novos conhecimentos e assuntos a serem tratados na sala de aula, sendo estes conceitos a respeito da diversidade sexual, de gênero, racial, gravidez na adolescência, AIDS, dentre vários outros trazidos para o estudo (BRITZMAN, 2009).

Ainda é tabu pensar em homens trabalhando em profissões consideradas femininas, assim, não é raro encontrar situações de preconceito quanto a esses profissionais, ainda mais se o indivíduo é professor e homossexual. Profissionais da educação no ensino primário sofrem com o preconceito e julgamentos e ainda com a dificuldade de se empregar nas séries iniciais do ensino fundamental, assim torna-se necessário pensar se há algum empecilho para que um homossexual atue como professor (RABELO, 2013; JEOLÁS; PAULILO, 2008).

O professor homossexual na educação normal sofre com diversos tipos de preconceito, sejam por parte da escola ou dos alunos, onde surgem comentários a respeito de seu comportamento na sala de aula e questionamentos sobre sua sexualidade. Deste modo, no ambiente escolar há uma demarcação da aversão à homossexualidade, onde os indivíduos passam por situações não só de silenciar e ocultar características desviantes, tidas como anormais, mas, da mesma maneira, por adjetivações que são atribuídas aos homossexuais (CONCEIÇÃO, 2012).

Por isso, os professores homossexuais acabam por repensar suas atitudes e seu comportamento na sala de aula, onde a homossexualidade começa a exigir uma prática racional destes indivíduos, em que os mesmos não podem ser exatamente quem são por medo das represálias que podem sofrer, agindo em um jogo de se encaixar na necessidade do que os outros querem ver e não a verdade de quem realmente são (FRANÇA, 2016; FRANÇA; FERRARI, 2016).

Já para Furlan e Müller (2013) e Franco (2014) os professores homossexuais não se desvinculam dos trejeitos e das formas corporais apenas por trabalharem em escolas, pois isso é uma construção cultural que acontece no decorrer da vida do indivíduo, causando assim diversos impactos nas pessoas que compõem a escola ou que a ela estão relacionados.

De acordo com Maciel e Garcia (2014), Silva, Chagas e Silva (2015), por diversas vezes o professor homossexual passa por situações de preconceito na escola também vindas dos pais de algum aluno, ou em classes de adolescentes, pois estes buscam se afirmar como homens heterossexuais, entretanto, quando percebem que o professor é homossexual, se sentem agredidos, gerando nessa fase maior estranhamento do ser gay.

Muitas pessoas ainda têm a ideia errada de que homossexuais são pervertidos, ou possuem alguma conduta errada, o que faz com que os esses profissionais da educação tenham que demonstrar que sua sexualidade não irá interferir no processo

de educação e aprendizagem da disciplina a qual leciona, porque é no ambiente escolar que poderá haver maiores discussões sobre o respeito que se deve ter sobre o tema homossexualidade e com os homossexuais, sejam eles alunos, colegas de sala ou professores (SILVA, CHAGAS; SILVA, 2015).

Por conta desses fatos, Conceição e Maués (2012) destacam que há uma maior cobrança dos professores homossexuais, sendo necessário para eles demonstrar competência igual ou maior à dos professores heterossexuais. Este pensamento se dá pelo entendimento de que, na maioria das vezes, estão sendo analisados pelo lado pessoal e não pelo lado profissional, embora se dediquem na preparação das aulas e no estudo do material para ensinarem seus alunos.

Dinis e Cavalcanti (2008), por meio de sua pesquisa, afirmam que muitas pessoas ainda acreditam que o aluno pode sofrer influência por parte dos professores para se tornarem homossexuais. Ainda para os autores, essa concepção pode estar relacionada ao pensamento de que a homossexualidade é um vírus capaz de contagiar pessoas que entrem em contato com ele.

Assim, Franco (2014) e Silva (2016) verificam a necessidade dos professores se empenharem na transformação da mente dos discentes, porque tendo em vista a posição que exercem dentro das salas como educadores, os mesmos possuem uma grande possibilidade de modificação dos pensamentos discriminatórios, criando uma visão mais humanista em seus alunos.

## 5 | METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado é o descritivo, que de acordo com Gil (2014, p. 28), é caracterizado por ter como objetivo principal “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. O presente trabalho, portanto, buscou descrever e teve como unidade de análise as relações de trabalho de indivíduos homossexuais do sexo masculino que atuam na área da educação, buscando analisar quais os efeitos de serem assumidos ou percebidos como homossexuais pelos colegas de trabalho e pelos indivíduos que estão relacionados ao seu trabalho.

Para isso, a técnica aplicada foi a de levantamento de campo que para Gil (2014, p. 55) é a “[...] solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, [...] obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o de entrevista estruturada ou padronizada. “A entrevista consiste em uma indagação direta, [...] com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos” (BERTUCCI, 2009, p. 63). Refere-se a um roteiro utilizado pelo pesquisador onde há questões anteriormente estabelecidas, aplicadas a maiores quantidades de pessoas, podendo assim comparar as respostas dos mesmos (BERTUCCI, 2009).

Optou-se pela utilização de pesquisa qualitativa que para Godoy (1995, p. 21) é a forma com que determinado fenômeno “pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Assim é possível obter maiores resultados provenientes das percepções dos indivíduos a respeito do tema, porque, ainda para a autora, o pesquisador consegue captar o fenômeno visando a “perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

Para a amostragem, utilizou-se do método de saturação que para Fontanella, Ricas e Turato (2008) é empregada com o objetivo de estabelecer ou fechar o tamanho da amostra obtida, onde o entrevistador consegue interromper a captação de novas informações com base na repetição das amostras obtidas. A amostragem escolhida foi a por acessibilidade ou por conveniência onde de acordo com Gil (2014, p. 94) é quando “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

A técnica utilizada para a análise dos dados é a análise de conteúdo, que, para Campos (2004, p. 1), se caracteriza por ser “um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”. E o universo da pesquisa se localiza na região de Manhuaçu, na Zona da Mata de Minas Gerais.

## 5.1 Discussão dos resultados

Foram entrevistados 16 profissionais da educação dos diversos níveis educacionais. A idade dos informantes varia entre 19 a 46 anos, sendo 3 cursando o ensino superior, 9 com ensino superior completo, 2 especialistas e 2 mestres, onde 9 são docentes da educação básica, 2 de ensino superior, 3 secretários, 1 monitor e 1 professor de informática.

É possível verificar, no decorrer das entrevistas, a divergência de opiniões a respeito do tema, entendendo-se, como fato, que as percepções e experiências são diferentes para cada indivíduo.

Percebe-se, portanto, que existem entrevistados que são homossexuais assumidos na sociedade, ou parcialmente assumidos, nos casos em que somente família e/ou amigos próximos sabem sobre sua sexualidade. Todavia, existem aqueles que não são assumidos, mas, que ainda assim, são percebidos como homossexuais em seu local de trabalho e/ou no convívio social. Existem ainda os que não são nem mesmo reconhecidos como tais. Nota-se os três grupos que são estudados por Irigaray (2007): os não assumidos, parcialmente assumidos e totalmente assumidos. Esse fator demonstra que, mesmo na atualidade, ainda há indivíduos que julgam necessário esconder sua sexualidade, seja por medo do preconceito, ou porque o preconceito exercido pela sociedade já esteja até mesmo internalizado pelo próprio indivíduo homossexual. Este fato está evidenciado na fala do Entrevistado 16, onde afirma que não é assumido por “morar numa cidade pequena onde a mentalidade das pessoas

não coopera para o entendimento da questão e não querer expor minha família a ser reconhecida por ter um membro gay”.

Dessa maneira, percebe-se que se confirma a fala de Decena (2013) que muitos homossexuais internalizam o preconceito e passam a não agir de modo com que sejam reconhecidos como tais, buscando sobreviver, de certa maneira, na sociedade heteronormativa e homofóbica.

Quando perguntados sobre quais motivos os levaram a assumir sua homossexualidade, o Entrevistado 9 diz não ter “um motivo específico, porém, com o tempo fui sendo eu mesmo e as pessoas me aceitaram por já me conhecerem antes de assumir e reconhecerem que isso não mudaria meu caráter ou minha habilidade profissional”. Concorda com ele o entrevistado 2:

O fato de ser eu mesmo, sem ter que esconder, ser autêntico, isso faz muita diferença na minha vida. Antes eu era reprimido, não podia ser eu mesmo, me sentia infeliz. Foi muito importante primeiramente me aceitar, “me gostar” como sou, depois disso ficou fácil me assumir, sem medo de me expor. O importante é o respeito, isso é o fundamental [E2].

Outros entrevistados, que não são assumidos ou parcialmente assumidos afirmam que o motivo pelo qual não se assumem é por não sentirem a necessidade de “levantar uma bandeira” e por medo do preconceito, como é o caso dos Entrevistados 4 e 10,

Me mantenho no anonimato porque penso que esta questão diz respeito somente a mim, afinal ninguém tem o direito de interferir em minha vida. Além do que, vivemos em uma sociedade extremamente preconceituosa. Embora a grande massa tenha um discurso de negação ao preconceito, a hipocrisia ainda é muito maior [E4].

Não acho que haja uma necessidade de assumir, as pessoas nas quais confio converso abertamente e boa parte dos meus amigos sabem. Ser assumido não é fácil na sociedade brasileira e sei que nem todas as pessoas aceitariam esta situação. Não assumo publicamente por medo do preconceito, da atitude das pessoas, creio que nem todos estejam abertos para tal revelação, há o aspecto da violência por parte de alguns membros da sociedade [E10].

Esse fato confirma o que foi trazido por Rabelo (2013) onde afirma que mesmo os homossexuais sentem a necessidade de se firmarem como homens para não sofrerem com o preconceito e discriminação, e também o que Irigaray (2007) traz, dizendo que há certo medo de como serão vistos pela sociedade se forem reconhecidos como homossexuais.

Todavia, é perceptível que existe problema para ambos se assumirem por causa do preconceito vivido ou percebido no cotidiano de outros indivíduos, o que está bem explícito em suas falas. Similarmente, os entrevistados foram perguntados se em algum momento perceberam comentários a seu respeito por serem homossexuais. O entrevistado 9 relata que “sim, mas não de forma negativa. Me sinto tranquilo,

pois nada nem ninguém conseguiria mudar minha orientação, muito menos meu profissionalismo. Os entrevistados 4 e 8 dizem que:

Já senti sim. Não é uma situação confortável saber que se é alvo de comentários na maioria das vezes maldosos. Penso que ninguém tem o direito de comentar qualquer aspecto da vida alheia, uma vez que cada um escolhe o caminho que se quer seguir. E desde que você não prejudique ninguém, nada pode ser dito de qualquer conduta [E4].

Não que eu me recorde. E se já aconteceu, não foi suficiente para eu me sentir incomodado. Todo mundo tem o direito de se indagar sobre a vida do outro, mas obter respostas não depende de quem comenta. Depende de quem quer dar respostas [E8].

Quando perguntados sobre como eles pensavam que os colegas de trabalho se sentiam trabalhando com um homossexual o Entrevistado 3 afirma que “embora a maioria das pessoas afirmam não ter preconceito, quando convivem com homossexual assumido acabam tratando com indiferença”. Já o Entrevistado 10 diz que:

No meu ramo de atuação como uma coisa normal, como de fato é. São vários os casos no meio educacional em todos os setores. Inclusive já ouvi de alguns colegas que preferem trabalhar com homossexuais, pois os mesmos são mais atenciosos, tem grande responsabilidade com suas atribuições, são mais sensíveis aos problemas à sua volta e são extremamente competentes.

Sobre encontrar dificuldades no trabalho devido à sua sexualidade, relacionada à ascensão de cargos e ter oportunidades iguais às dos colegas heterossexuais, todos os entrevistados afirmaram que nunca tiveram problemas nas atividades da empresa relacionados à ascensão de cargos, e sobre receber as mesmas oportunidades que os colegas heterossexuais o entrevistado 1 afirma que “no meu ambiente de trabalho as oportunidades são as mesmas para todos. Todos temos a mesma nomeação. Todos são tratados igualmente.” Já o 15 relata que:

Na atuação de trabalho que me encontro acredito que sim. Acredito ter as mesmas oportunidades que heterossexuais. Porém, sabemos muito bem que não é bem assim em todas as outras profissões. E também, acredito, que até mesmo na minha, no caso de um homem ou mulher trans, poderia haver algum problema sim, principalmente se tratando de ensino nas escolas privadas [E15].

A respeito do relacionamento com os colegas de trabalho e chefe imediato e necessidade de atuar para ser mais bem recebido, alguns entrevistados afirmam que não encontram dificuldades para se relacionar tanto com os colegas quanto com o chefe imediato, como está explícito nas falas dos entrevistados:

De forma alguma, eu sou eu mesmo em qualquer lugar. Não faço duplo papel. No ambiente de trabalho sou uma pessoa e na rua sou outra, isso jamais eu faria. Não é de minha índole. Minha relação com meus colegas tanto quanto minha chefe

ocorre naturalmente [E1].

Sempre me relaciono bem com chefes e colegas de trabalho. Em meu ambiente de trabalho busco ao máximo ser profissional e tratar a todos com a cordialidade necessária, sem, contudo, me anular. Não faço aos outros o que não quero que façam comigo, mas também não deixo de expressar minhas verdades e pontos de vista [E4].

Entretanto, é possível perceber que outros passam por experiências prejudiciais em seu local de trabalho em detrimento da sua sexualidade, pois alguns entrevistados ao serem questionados a respeito de passarem por alguma situação negativa no trabalho afirmam que: “Uma chefe me dispensou por isso” [E7] e “em alguns casos de falta de respeito de alguns alunos” [E12].

Claro, sim, algumas vezes. Principalmente no ambiente de trabalho. Eu tinha uma chefe, que não aceitava bem, então eu era totalmente neutro e isso me deixava muito frustrado. E atualmente tive algumas situações de um colega de trabalho por conta do preconceito dele em relação aos homossexuais [E2].

Desta maneira, é perceptível o que afirma Conceição (2012), onde diz que nas instituições de ensino os professores homossexuais sofrem com o preconceito por parte dos alunos, surgindo comentários a respeito de sua sexualidade.

Ainda existem aqueles que afirmam que não sofreram nenhum tipo de situação negativa por conta de não serem assumidos, como os Entrevistados 1, 3, 4 e 10. E outros que são assumidos e que não sofreram nenhum tipo de situação negativa. Pode-se perceber, então, que ser assumido não é motivo para que homossexuais sofram o preconceito ou passem por situação negativa e/ou constrangedora em seu local de trabalho, seja com alunos ou colegas de trabalho. Entretanto, existem aqueles que sofrem com a discriminação em seu ambiente de trabalho como é o caso dos Entrevistados 2, 7 e 12.

Dessa forma, os entrevistados foram questionados se em algum momento sentiram a necessidade de “esconder” sua sexualidade a fim de não sofrerem discriminação, o Entrevistado 15, mesmo sendo assumido, afirma que “nunca precisei de fato esconder minha sexualidade no meu local de trabalho, mas [...] havia alguns momentos em que a situação pedia que me escondesse, de certa forma”.

Em determinados momentos, assim como trazem França (2016) e França e Ferrari (2016) os professores acabam por repensar seu comportamento na sala de aula, exigindo, portanto, determinada prática racional, fazendo com que os mesmos não possam se expressar da maneira como são. Assim, é possível perceber que mesmo aqueles que são homossexuais assumidos não estão livres de, em algum momento, sentirem a necessidade de se esconder ou não agirem conforme são, por medo de sofrerem discriminação. O Entrevistado 6, alega que não divulga a sua orientação sexual por dar aulas para adolescentes, já o Entrevistado 12 afirma que já escondeu sua sexualidade por conta do preconceito.

É possível perceber que não existe diferença no tratamento por parte dos colegas de trabalho por o indivíduo ser homossexual, como relatam os Entrevistados 10 e 15: «nunca senti nenhuma diferença de tratamento. Muito pelo contrário, eles me tratam bem e com respeito. Com relação a isso nunca tive problemas mesmo» [E15].

Nunca senti diferença de tratamento, sempre fui respeitado indiferente de ser na atual profissão ou em outras organizações. Sempre me dei ao respeito e fui respeitado por todos colegas de trabalho, indiferentemente se eles aceitem ou não a questão da homossexualidade. Não vejo como um fator que impeça a relação de trabalho e até mesmo de amizade a condição sexual das pessoas [E10].

Sobre existir políticas de diversidade para a prevenção da discriminação no local de trabalho, todos os entrevistados afirmam não existir ou não saber da existência. Pode-se perceber que as instituições não agem conforme o Instituto Ethos (2013), onde aponta a necessidade de as empresas possuírem leis internas que garantam os direitos e a segurança das diversidades.

Entretanto, alguns entrevistados afirmam que é necessário haver políticas de prevenção da discriminação para que o preconceito acabe dentro das empresas, como pode ser percebido em suas falas: “assim como existem outras leis de garantia, isso ajuda muito em relação às classes menos favorecidas. Mas não somente as políticas e leis, mas um trabalho de conscientização” [E3] e que “para assegurar direitos sim, para mudar a mentalidade de toda uma população e sermos respeitados e tratados de forma igual ao heterossexual, talvez não” [E16].

Outros acreditam, que mesmo se houvesse políticas de diversidade, estas não seriam capazes de eliminar o preconceito das instituições de ensino: “as diversidades existem e precisam ser respeitadas. A paz só estará presente entre nós quando tivermos respeito uns pelos outros. Não adianta seguir roteiros, criar artigos, ementas e leis, se o principal, a grande maioria da população não tem: que é o respeito [E1].

É muito mais uma questão de educação, é um fator cultural que precisa ser trabalhado, leis de igualdade já existem, mas a população precisa entender que embora a lei garanta a igualdade, todas as pessoas são diferentes e é isto que fortalece a cultura brasileira. Somos diferentes, mas devemos ter o mesmo respeito, oportunidade e obrigações [E10].

## 6 | CONCLUSÃO

Nota-se que na sociedade o preconceito e a discriminação ainda estão presentes e fortes no cotidiano dos homossexuais, fazendo com que seja refletido no comportamento dos mesmos no ambiente organizacional, onde buscam, por diversas vezes, esconder sua homossexualidade por conta da violência iminente.

Pode-se perceber que a questão da homossexualidade ainda é um tema que

precisa ser debatido nas empresas, visto que o preconceito atinge indivíduos não somente nas esferas social e pessoal, mas, de igual forma, no contexto profissional. O conceito de igualdade deve ser trazido para a realidade e não apenas existir nas leis e políticas de diversidade, que, conforme se nota na pesquisa realizada, não existem em todas as organizações.

Assim, é de responsabilidade organizacional procurar manter o bom andamento das relações entre seus funcionários, adotando políticas que façam com que o preconceito seja cada vez menor em seu dia a dia, para que os mesmos possam dispor de seus conhecimentos e habilidades para melhor servir à empresa, ajudando-a a alcançar seus objetivos.

Deste modo, atenta-se para a convivência dos homossexuais nas instituições estudadas, onde nota-se a dificuldade enfrentada pelos mesmos por conta de sua sexualidade, percebendo que sofreram com a discriminação até mesmo por parte de seus gestores diretos. Este fato confirma o que foi trazido por Candido e Pessoa (2013) quando afirmam que mesmo os gestores, que têm papel fundamental na extinção do preconceito e discriminação no ambiente de trabalho, acabam por serem seus propulsores. Entretanto, não é caso que acontece com todos os entrevistados, sendo notório que, para muitos, o relacionamento com os colegas de trabalho e seus chefes imediatos é normal e apropriado.

É perceptível a existência do preconceito e da intolerância na pesquisa realizada, onde é possível encontrar situações em que o entrevistado já tenha sido despedido por conta de sua sexualidade, e outros que já passaram por situações de preconceito em instituições nas quais trabalharam no passado. Todavia, também é notório que não são em todas as instituições que há situações de preconceito, fazendo com que os homossexuais possam ter uma vida normal, como deve ser.

Assim sendo, o relacionamento entre os membros heterossexuais e homossexuais é, de certa forma, tranquilo, pois a convivência, muitas vezes, é pacífica. Alguns entrevistados apenas alertam para o fato de haverem momentos de constrangimento quando sentem que são o motivo de conversas e comentários na organização, confirmando assim a teoria de Ferreira *et. al.* (2014), trazida no referencial teórico, em que os autores salientam o *bullying* homofóbico, onde os mesmos são julgados pelos estereótipos, cor, aparência e pelas roupas, fazendo com que os homossexuais se sintam desconfortáveis e não possuindo convívio justo, porém, outros afirmam que é normal, pois todos têm o direito de se indagar a respeito do próximo. Da mesma forma, confirma-se a ideia de Ozeren (2014), ao dizer que existem tipos diferentes de discriminação, formal e informal, onde, neste momento, caracterizam-se ambas, pois é notória a existência de demissões por conta da sexualidade e comentários homofóbicos.

Não foi detectada dificuldades para a ascensão de cargos dentro destas instituições, onde todos os indivíduos possuem as mesmas oportunidades de disputar vaga nos setores aos quais estão qualificados para desempenhar as atividades necessárias.

Este aspecto contrasta com Sairaiva e Bicalho (2014), trazidos no referencial teórico, onde afirmam que diversas vezes existem barreiras para o crescimento profissional dos homossexuais.

Constata-se que não existem políticas de diversidade nas instituições estudadas, fato esse que pode levar ainda à ocorrência de tipos mais silenciosos do preconceito. As políticas de diversidade podem garantir aos membros homossexuais, e não só aos mesmos, mas também aos que sofrem preconceito pela cor, crença e outros, a qualidade de vida na instituição e erradicar a discriminação por qualquer fator. Portanto, é importante que as empresas procurem adotar tais políticas para que a segurança de seus membros seja incontestável, garantindo os mesmos direitos. A necessidade de políticas de diversidade para os homossexuais se dá pelo fato de que por mais que sejam competentes, o discurso heteronormativo está presente em todas as esferas da sociedade, fazendo com que estes estejam aquém da sociedade, não tendo como, na lei, se defender de agressores. A ideia trazida por Fleury (2000) confirma tais fatos, a autora afirma que o interesse das organizações ainda é recente no Brasil, tendo início nos anos 90, portanto, nem todas as organizações aderiram a seu uso. O Instituto Ethos (2013) reitera ser obrigatória a implementação de leis para a defesa da diversidade nas organizações.

Mesmo com todas as conquistas da população LGBT no Brasil, pode-se inferir que o cotidiano dos homossexuais está repleto de desafios a serem vencidos, dia após dia, sejam eles de ordem pessoal, social ou profissional. Desta forma, cabe às organizações assegurar que, ao menos no local de trabalho, os mesmos possuam seus direitos garantidos, propiciando a eles uma boa qualidade de vida para que possam atender às necessidades da empresa e, de correspondente modo, possuírem satisfação e prazer no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ADELMAN, M. Paradoxos da identidade: a política de orientação sexual no século XX. **Revista de Sociologia e Política**, n. 14, p. 163-171, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n14/a09n14.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BRITZMAN, D. P. Professor@s e Eros. **Editora UFPR**, n. 39, p. 53-62, 2009. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/16693>>. Acesso em: 22 set. 2017.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 14 dez 2017.
- CANDIDO, H. P.; PESSOA, D. K. N. Diversidade sexual nas organizações: uma análise bibliométrica de publicações em Administração. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013.2

CECCARELLI, P. R. A invenção da homossexualidade. **Psicologia**, n. 2, p. 71-93, 2008. Disponível em: <<http://ceccarelli.psc.br/pt/wp-content/uploads/artigos/portugues/doc/invhomo.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2017.

CONCEIÇÃO, T. A. O. **Práticas de gênero e diversidade**: a produção discursiva sobre o/a professor/a homossexual na docência primária. 2012. Dissertação – Currículo e formação de professores, Universidade Federal do Pará, Belém, 2012.

CONCEIÇÃO, T. A. O.; MAUÉS, J. Pelas fronteiras do gênero e da sexualidade: discursos de professores (as) homossexuais da docência dos anos iniciais do ensino fundamental. **Revista do Difere**, v. 2, n. 4, p. 1-19, 2012. Disponível em: <<http://artificios.ufpa.br/Artigos/D%20Thiago.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2017.

DECENA, C. U. Violence and the quotidian scenes of becoming a man. **Memórias**, n. 21, p. 41-57, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1794-88862013000300006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-88862013000300006)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

DIAS, M. B. **Manual de direito das famílias**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

DINIS, N. F. Educação, relações de gênero e diversidade sexual. **Educação & Sociedade**, v. 29, n. 103, p. 477-492, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302008000200009&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302008000200009&script=sci_abstract&tlng=pt)> . Acesso em: 15 set. 2017.

DINIS, N. F.; CAVALCANTI, R. F. Discursos sobre homossexualidade e gênero na formação em pedagogia. **Revista Pro-Posições**, v. 19, n. 2, p. 99-109, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pp/v19n2/a08v19n2>>. Acesso em: 28 set. 2017.

DINIZ, A. P. R.; GANDRA, G. A ficção das políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores gays. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2009.2

FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho**: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FERREIRA, W. L. S. E.; SOUZA, A. R.; REIS, P. N. C.; FARIA, L. C S. **A diversidade nas organizações contemporâneas**: um enfoque na transversalidade de gênero. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11. 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2017.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno Saúde Pública**, v. 24, n.1, p. 17-27, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2008000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008000100003)>. Acesso em: 26 set. 2017.

FRANÇA, F. G. R. “Sou gay, sou alegre, mas não sou bagunça!”: docência, homossexualidade e estética da existência. **Educação**, v. 41, n. 2, p. 425-434, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reveducao/article/view/17122/pdf>>. Acesso em: 27 set. 2017.

FRANÇA, F. G. R.; FERRARI, A. Mais do que professores/as, professores/as homossexuais na escola. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 9, n. 20, p. 41-52, 2016. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/revtee/article/download/5894/4909>>. Acesso em: 25 set. 2017.

FRANCO, N. Olhares sobre a sexualidade do/a docente homossexual na escola. **Revista Periódicus**, v. 1, n. 2, p. 1-13, 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaperiodicus/article/view/12882/9194>>. Acesso em: 23 set. 2017.

FURLAN, C. C.; MÜLLER, V. R. Gênero, sexualidade e docência: (re)pensando práticas. **Revista Educação em Questão**, v. 46, n. 32, p. 155-178, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/5126>>. Acesso em: 22 set. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GRESPLAN, C. L.; GOELLNER S. V. Sexualidade, educação e a potência do discurso heteronormativo. **Revista FACED**, n. 19, p. 103-122, 2011. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/entreideias/article/view/5251>>. Acesso em: 27 set. 2017.

GUIMARÃES, A. F. P. O desafio histórico de “tornar-se homem homossexual”: um exercício de construção de identidades. **Temas em Psicologia**, v. 17, n.2, p. 553-567, 2009. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2009000200023](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2009000200023). Acesso em: 22 set. 2017

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2013.

IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.2

JEOLÁS, L. S.; PAULILO, M. A. S. Representações sociais da homossexualidade entre professores do ensino público: continuidades e rupturas. **Textos & Contextos**, v. 7, n. 2, p. 266-285, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321527163007>>. Acesso em: 15 set. 2017

KRINITCYNA, Z. V.; MENSHIKOVA, E. V. Discrimination issues in the process of personnel selection. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 166, p. 12-17, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814066130>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MACIEL, P. D.; GARCIA, M. M. A. A produção acadêmica sobre a homossexualidade e a identidade docente. **Revista Momentos**, v. 23, n. 2, p. 35-54, 2014. Disponível em: <<https://www.seer.furg.br/momento/article/view/4936/3111>>. Acesso em: 13 set. 2017.

MOTT, L. **A inquisição no Maranhão**. São Luís: EDUFMA, 1995.

NETO, H. L. C.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre *coming out*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n. 1, p. 86-103, 2014. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/viewFile/316/285>>. Acesso em: 15 set. 2017.

OLIVEIRA, M. R. A.; MORGADO, M. A. Jovens, sexualidade e educação: homossexualidade no espaço escolar. In: Reunião Anual da ANPED, 29, 2006, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPED, 2006.

OZEREN, E. Sexual orientation discrimination in the workplace: a systematic review of literature. **Elsevier**, v. 109, p. 1203-1215, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305252X>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

RABELO, A. O. Professores discriminados: um estudo sobre os docentes do sexo masculino nas séries do ensino fundamental. **Educação e Pesquisa**, v. 39, n. 4, p. 907-925, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v39n4/aop1132.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

REIS, T. **Avanços e desafios para os direitos humanos da comunidade LGBT no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.tonireis.com.br/wp-content/uploads/2014/06/avancos-e-desafios-LGBT-IBDFAM.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

RIOS, R. R. A homossexualidade e a discriminação por orientação sexual no direito brasileiro. **Direito e Democracia**, v.2, n.2, p. 383-408, 2001. Disponível em: <<http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/direito/article/view/2410>>. Acesso em: 15 set. 2017.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SILVA, F. M. “**Educação e Docência**”: Um estudo sobre as relações de gênero e diversidade na escola. *Revista Ártemis*, v. 22, n. 1, p. 17-31, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/download/29971/16811>>. Acesso em: 23 set. 2017.

SILVA, F. A. F.; CHAGAS, T. K. E.; SILVA, R. C. C. Narrativas de professores homossexuais na docência e no cotidiano escolar. In: Encontro de Pesquisa Educacional em Pernambuco, 2015, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco: EPEPE, 2015.1

## FATORES DE MOTIVAÇÃO DO CONSUMO POR STATUS DE BENS DE LUXO POR JOVENS BRASILEIROS

### **Neidy Aparecida Christo Pereira -**

Faculdade de Estudos Sociais do Espírito Santo  
(PIO XII)

Cariacica – Espírito Santo  
neidychristo@gmail.com

### **Jocelino Antonio Demuner**

Faculdade de Estudos Sociais do Espírito Santo  
(PIO XII)

Cariacica – Espírito Santo  
demuner@yahoo.com

**RESUMO:** Este estudo teve por objetivo identificar a influência da interdependência entre os fatores de motivação internos e os fatores de motivação externos para o consumo por status de bens de luxo por jovens brasileiros. O estudo de cunho descritivo e quantitativo, foi realizado por meio de uma estatística descritiva, um teste ANOVA, uma regressão stepwise e por fim uma regressão linear múltipla, a partir de uma amostra contendo 644 respostas de jovens brasileiros, entre 15 e 29 anos. Optou-se por um procedimento de amostragem não probabilística por acessibilidade e conveniência. Os resultados obtidos apresentaram evidências que existe interdependência entre os fatores de motivação internos e os fatores de motivação externos com o consumo por status de produtos de luxo pelos jovens brasileiros. Todas as variáveis testadas, com exceção das variáveis hedonismo e efeito

adesão (quando na presença dos fatores em conjunto) se mostraram estatisticamente significantes ao nível de 5% para explicar a variável dependente. A interdependência se mostrou mais expressiva quando os fatores internos estavam na presença dos fatores externos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento do Consumidor. Consumo de Itens de Luxo. Consumidor Jovem Brasileiro.

**ABSTRACT:** This paper aims to identify the influence interdependence between both internal and external motivation factors and the intention of consumption, by status, of luxury goods by Brazilian young. A descriptive and quantitative study was performed by means descriptive statistic, an ANOVA test, a stepwise regression and finally a multiple linear regression from a sample containing 644 responses of Brazilian young between ages of 15 to 29. It was decided for a non-probabilistic sampling method for convenience and accessibility. The results obtained showed evidence of interdependence between internal and external motivation factors with consumption, by status, of luxury goods by Brazilian young. All variables tested, except for the hedonism variable and adherence effect, showed statistically significant at the range of 5% to explain the dependent variable. This interdependence was more expressive when

internal factors were in the presence of external factors.

**KEYWORDS:** Consumer's Behavior. Luxury Goods' Consumption. Brazilian Young Consumer.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os bens de luxo já foram para poucos privilegiados, mas agora se tornaram acessíveis para mais segmentos de renda (EASTMAN; EASTMAN, 2015), projetando uma rota de crescimento para o seu consumo (BIAN; FORSYTHE, 2012). Essa mudança não só aumentará o mercado consumidor como também mudará o perfil do consumidor; o que leva à necessidade de conhecer os desejos desses consumidores entrantes, e desenvolver estratégias de vendas e de produção adequadas para atingi-los (AMATULLI; GUIDO; 2012).

A literatura encontra dificuldade em definir precisamente o que é um bem de luxo, pois as percepções podem variar de consumidor para consumidor. Alguns autores descrevem o luxo como a ideia de prazer, esplendor, extravagância, algo supérfluo e até sensual (SHUKLA, 2008, KAPFERER; BASTIEN, 2009; EASTMAN; EASTMAN, 2015); outros o associam a algo raro, caro, extraordinário, com significado simbólico, qualidade superior e design esteticamente atraente (KAPFERER; BASTIEN, 2009; HUDDERS, 2012; KASTANAKIS; BALABANIS, 2012).

Como o mercado de luxo encontra-se em constante mudança, mensurar e/ou identificar o comportamento do seu consumidor é um desafio diante as várias motivações que cada uma das referidas mudanças pode gerar (EASTMAN; EASTMAN, 2015). Em meio a isto, estudos mostram que os jovens em grande parte, são aqueles que absorvem o impacto das influências para o consumo e conseqüentemente, maiores possibilidades de vendas e lucros (KAPFERER; BASTIEN, 2009). Um dos perfis de consumo que a literatura tem explorado é o consumo por status desses jovens. Ela define por status a posição na sociedade que uma pessoa atribui à outra. E explica consumo por status como sendo o reflexo do desejo da pessoa de ser reconhecida pelo seu grupo de relacionamento, para que com isso possa ascender em sua hierarquia social. Separa o consumo por status em três categorias: (I) status por definição; (II) status originário; (III) status por consumo (STREHLAU; ARANHA, 2004). Este artigo tratará do status por consumo.

As motivações para o consumo por status de bens de luxo são explicadas por fatores internos e externos. Os primeiros são: o hedonismo, o perfeccionismo e a recompensa pessoal. Os segundos são: o efeito Veblen, o efeito esnobe, e o efeito adesão (STREHLAU; ARANHA, 2004; EASTMAN; EASTMAN, 2015).

O estudo sobre as motivações internas e externas de jovens a consumirem itens de luxo é emergente na literatura e apresenta importantes oportunidades de desenvolvimento (EASTMAN; EASTMAN, 2015). Mesmo que parte da literatura tenha dado atenção a fatores internos e externos que levam ao consumo de luxo entre

jovens, sua ênfase tem sido a fatores internos ou a fatores externos (VIGNERON; JOHNSON, 1999; TSAI, 2005; AMATULLI; GUIDO, 2012; EASTMAN; EASTMAN, 2015). Não foram encontrados estudos que explorassem se interdependência entre eles teria influência sobre a intenção de compra (EASTMAN; EASTMAN, 2015). No Brasil, especificamente, nota-se que há poucas pesquisas quanto às motivações de consumo de bens de luxo entre os jovens brasileiros (AMATULLI; GUIDO, 2012, D'ARPIZIO *et. al.*, 2014). Visando preencher essa lacuna, este artigo teve por objetivo identificar a influência da interdependência entre os fatores de motivação internos e os fatores de motivação externos para o consumo por status de bens de luxo por jovens brasileiros.

Este estudo contribuirá no âmbito teórico e empírico do Marketing. No âmbito teórico, ele visa descobrir a interdependência entre fatores de motivação internos e externos com a intenção de consumo por status de bens de luxo por jovens brasileiros, algo que ainda não foi encontrado nas literaturas pesquisadas (AMATULLI; GUIDO, 2012). Também é uma oportunidade de conectar 7 construtos já testados e validados em estudos anteriores, porém que ainda não haviam sido associados na literatura até então pesquisada (EASTMAN; EASTMAN, 2015). No âmbito empírico, observa-se que o mercado internacional vem considerando o Brasil como um mercado emergente promissor para o consumo de produtos de luxo (STREHLAU; ARANHA, 2004; D'ARPIZIO *et. al.*, 2014). Entretanto, ainda há dificuldades tanto para identificar os consumidores de luxo, quanto para definir os produtos que poderiam ser oferecidos para esse mercado (VIGNERON; JOHNSON, 1999). Por essa razão identificar as características de comportamento desse consumidor é estrategicamente significativo, porque assim as marcas de luxo podem gerar maior valor para as empresas e os consumidores (STREHLAU; ARANHA, 2004; SHUKLA, 2008).

Para desenvolver esta pesquisa, fez-se uma revisão de estudos anteriores que abordavam o consumo de itens de luxo, o consumo por status, o consumo entre os jovens e os fatores motivadores internos e externos da tomada de decisão de compra, assim como estudou-se também as variáveis já presentes e validadas na literatura sobre o consumo por status de itens de luxo e os fatores motivadores internos e externos do consumo de luxo. Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo com 644 jovens brasileiros com idade entre 15 e 29 anos, que afirmaram o consumo de produtos de luxo. Um teste de Alpha de Cronbach foi realizado para validação da confiabilidade das escalas do questionário aplicado. Foram realizadas também uma análise de variância (ANOVA), uma regressão stepwise e uma regressão linear múltipla de modo a responder o objetivo da pesquisa.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Bens de Luxo

A acessibilidade aos bens de luxos no mercado mundial não só apresenta novas oportunidades de negócios, como também enfrenta desafios para encontrar estratégias eficazes para potencializar vendas. A fim de explorar a forma como os gestores de marketing das marcas de luxo podem impulsionar vendas é preciso compreender os consumidores que compram bens de luxos (EASTMAN; EASTMAN, 2015). Grande parte das empresas que atende ao mercado de bens de luxo destaca-se pela qualidade de seus produtos, haja vista que para atender às exigências de um público seletivo, com melhor percepção de valor agregado, precisa entregar um produto de qualidade, e que transmita confiança e segurança em quem o deseja (KO; MEGEHEE, 2012). Dimensões como preço, durabilidade e usabilidade são atributos importantes. Entretanto, além delas, a percepção de exclusividade relacionada a raridade e a dificuldade de acesso, é o que torna os produtos de luxo ainda mais desejados (EASTMAN; EASTMAN, 2015).

Consumidores adquirem produtos de luxo para desfrutar tanto do valor hedônico quanto do valor utilitário através da experiência de compra. Tais indivíduos compram esses produtos principalmente para atender o seu desejo pela significação simbólica de status e reconhecimento, como também para impressionar os seus grupos de relacionamento ou para impressionarem a si mesmos (GRANERO; ALBUQUERQUE, 2012; ADOMAVICIUTE, 2013). Pensando em atrair esse público que consome produtos de luxo, estratégias de varejo são cada vez mais importantes para as marcas que os vendem, particularmente na segmentação de jovens consumidores (KANSRA, 2014). Marcas que vendem bens de luxo têm aumentado esforços e opções de compras para atingir os jovens consumidores em mercados emergentes. Os jovens consumidores de hoje estão inclinados a levar uma vida mais confortável, e quando estão com a posse do dinheiro querem gastá-lo em produtos e serviços que consideram confiáveis. As marcas podem lhes custar caro, mas ainda assim muitos destes jovens preferem estes produtos, pois acreditam que os mesmos valem o dinheiro gasto (PANDIAN; VARATHANI; KEERTHIVASAN, 2012).

### 2.2 Consumo por Status

A decisão de compra de um bem de luxo, neste artigo, será aquela que foi motivada pelo status – consumo por status. O status por consumo se origina do consumo de produtos que simbolizam status. O objetivo da pessoa que consome por status é adquirir reconhecimento do grupo que pertence e uma posição na hierarquia social. Os produtos adquiridos são os meios para criar e manter distinções sociais (STREHLAU; ARANHA, 2004). Originalmente, consumo por status foi definido como o processo motivacional pelo qual os indivíduos se esforçam para melhorar sua posição social através do consumo de produtos que lhes confirmam e simbolizam status, no

entanto, o consumo por status pode não ser visível. Por isso este estudo utilizou a seguinte definição de consumo por status: é a vontade que uma pessoa tem de melhorar a sua posição social através do consumo de bens de luxo que podem ser visíveis e que conferem e simbolizam status para os outros (EASTMAN; EASTMAN, 2015). Neste sentido, para avaliar o processo de tomada de decisão do consumo de luxo é importante saber que ele inclui atributos que se subdividem em dois grupos: (1) os fatores internos ou pessoais: hedonismo, perfeccionismo e autorecompensa; e (2) os fatores externos ou interpessoais: efeito Veblen (valor conspícuo), efeito adesão e efeito esnobe (EASTMAN; EASTMAN, 2015).

Para identificar a intenção de compra de bens de luxo por status entre os jovens brasileiros, foi utilizada a escala de mensuração de Eastman (1999), já utilizada e validada para medir o consumo por status de itens de luxo; e o modelo escolhido para mensurar o consumo de luxo foi o de Strehlau e Aranha (2004). O ponto inicial para a escala de consumo por status destes autores, adaptada ao Brasil, foi o estudo de Eastman (1999) (STREHLAU; ARANHA, 2004).

### 2.3 Fatores Internos

Existem três categorias de fatores internos: hedonismo; perfeccionismo; e autorecompensa. O hedonismo é descrito como a motivação para o consumo por status com a finalidade de alcançar benefícios emocionais (ADOMAVICIUTE, 2013; EASTMAN; EASTMAN, 2015). O perfil hedônico pode ser descrito como o grau de satisfação obtido com a compra de um bem, porque ela é motivada pelo prazer da aquisição. Este tipo de consumo é o comportamento relacionado aos aspectos sensoriais e emocionais, despertado pela experimentação de utilizar serviços ou produtos visando à conquista de prazer (TSAI, 2005; ADOMAVICIUTE, 2013).

O perfil perfeccionista ou desejo de qualidade é a motivação de consumir produtos que possuam atributos acima da média. O consumo está associado a sentimentos e desejos pessoais, ou seja, ao comprar um produto de luxo o consumidor se preocupa com o seu desejo pessoal e não com o que o produto significa para as outras pessoas (EASTMAN; EASTMAN, 2015). Pensando no tipo de consumidor com desejo perfeccionista, produtos de marcas de luxo são elaborados para ter um nível superior de qualidade e desempenho em relação as demais marcas que estão na mesma categoria de produto, no entanto, não são ostensivas (O'CASS; MCEWEN, 2004; TSAI, 2005).

Uma terceira motivação interna para o consumo por status é a autorecompensa: reforçar a autoimagem pessoal por meio de recompensa (TSAI, 2005). Esses consumidores compram produtos de luxo para expressarem sua identidade; como forma de recompensar-se pelo esforço no trabalho. A autoimagem que é reforçada refere-se a todos os sentimentos e pensamentos de uma pessoa sobre ela mesma (STREHLAU; ARANHA, 2004; GRANERO; ALBUQUERQUE, 2012; EASTMAN;

EASTMAN, 2015).

Para medir estes fatores internos para compra de marcas de luxo, este estudo se baseou no modelo de Tsai (2005), que propõe três construtos: hedonismo, perfeccionismo e autorecompensa.

## 2.4 Fatores Externos

Os fatores externos que motivam o consumo de produtos de luxo são aqueles que afetam a vida social dos indivíduos. O consumo é para demonstrar habilidades e atributos valorizados como virilidade, sucesso subjetivo e econômico, atratividade e exclusividade. Podem até ser disfuncionais e desprazerosos, mas precisam acarretar o efeito social para que continuem sendo consumidos. O simbolismo produzido por produtos de luxo cria e molda a identidade social de indivíduos. Este efeito social se relaciona com três aspectos principais: o efeito esnobe; o efeito adesão e o efeito Veblen. Em todos estes aspectos, o efeito simbólico da aquisição do produto de luxo está presente (EASTMAN; EASTMAN, 2015).

Bens de luxo que são raros, únicos ou inteiramente personalizados produzem o efeito esnobe. Indivíduos capturados por este efeito consomem mercadorias à medida que são impopulares, caras e inacessíveis (SHUKLA, 2008; HWANG; KANDAMPULLY, 2012). O consumidor esnobe compra itens de maior qualidade por causa do preço que frequentemente está associado a produtos com este atributo e não por causa de sua qualidade superior (ALMADOSS; SANJAY, 2005).

Em contraste, o efeito adesão é produzido nos indivíduos quando estes são suscetíveis a comprar produtos de luxo que produzem afiliação grupal. A motivação para a compra é sempre variada, no entanto quando esta cria possibilidades de aceitação em comunidades específicas existe uma grande chance de o indivíduo ser capturado pelo efeito de adesão (LEIBENSTEIN, 1950). Este efeito é contrário ao efeito esnobe à medida que no primeiro há a necessidade da exclusividade, enquanto que no segundo há a necessidade de agregação (EASTMAN; EASTMAN, 2015).

O efeito Veblen ou consumo conspícuo (ostentação) é associado ao comportamento de compra de produtos de luxo para demonstrar status, sucesso e riqueza. Este modo de consumo está associado ao comportamento ostensivo, isto é, ações que buscam demonstrar ascensão ou manutenção de hierarquia social. O preço do produto visto pelo consumidor conspícuo é um indicador de status, sendo um motivo para ostentar. De fato, nota-se que as demandas de certos produtos aumentam à medida que aumentam os seus preços (KO; MEGEHEE, 2012; PATSIAOURAS, 2010).

Para medir estes fatores motivadores externos, este estudo se baseou no modelo de Hudders (2012), que elaborou uma escala para medir motivos externos para a compra de marcas de luxo.

Em resumo, como as marcas de luxo representam vendas substanciais em todo

o mundo, percebe-se que a categoria de bens de luxo está em constante expansão com novos produtos, serviços e ofertas desenvolvidas para atender o desejo crescente deste mercado consumidor (BIAN; FORSYTHE, 2012).

### 3 | METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo deste estudo adotou-se uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo. A população alvo para esta pesquisa foi formada por jovens brasileiros com idade entre 15 a 29 anos, conforme definição do Estatuto da Juventude (BRASIL, 2013). Como no Brasil o número de jovens que consomem produtos de luxo é difícil de ser estimado, com relação a amostra, optou-se por um procedimento de amostragem não probabilística por acessibilidade e conveniência. Fizeram parte da amostra válida deste estudo 644 jovens brasileiros que responderam o questionário, que foi disponibilizado por via eletrônica (*WhatsApp, Facebook e E-mail*). O questionário conteve 26 afirmativas, que reuniam os construtos já validados por Strehlau e Aranha (2004), Tsai (2005) e Hudders (2012). Além disso, havia uma pergunta, de controle, “Você consome produtos de luxo?”; e quatro para identificar o perfil da amostra: gênero, escolaridade, renda e idade, que permitiam identificar se o respondente pertencia à população-alvo do estudo e com isso atendia aos requisitos para compor a amostra. As 26 afirmativas contiveram opções de respostas em escala *Likert*, de 1 a 5 (1=discordo totalmente; e 5=concordo totalmente).

O questionário eletrônico foi criado na ferramenta *Typeform* e foi disponibilizado por meio de um *link*. Este permaneceu ativo e online entre abril e novembro de 2016. Também foram aplicados 250 questionários impressos, no período entre set. e nov. de 2016. Dos questionários enviados e/ou aplicados, 848 foram respondidos e 644 validados. Os 204 questionários descartados foram aqueles em que os respondentes responderam não consumir produtos de marcas de luxo, ou não responderam todas as questões. Além disso, verificou-se por meio de *box plot* se havia a possibilidade de existência de outliers.

Após a coleta dos dados, foi feita caracterização da amostra; a estatística descritiva; teste de Alfa de Cronbach - confiabilidade da escala; análise de variância (ANOVA); e regressão stepwise e linear múltipla, para identificar influência das variáveis independentes (hedonismo, perfeccionismo, autorecompensa, efeito esnobe, efeito Veblen e efeito adesão) sobre a variável dependente (consumo por status de bens de luxo).

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Amostra

Com o objetivo de caracterizar os jovens brasileiros que assumem consumir artigos de luxo, o questionário apurou, por meio de quatro perguntas, a faixa etária, o gênero, a escolaridade, e a renda dos respondentes. Observou-se que, em relação ao gênero, a amostra teve predominância feminina (67,2%). Na faixa etária, os respondentes mantiveram-se dentro da estabelecida pelo estudo (15 a 29 anos). Quanto ao grau de instrução, a maioria dos respondentes tinha nível superior (67,9%) – e dentre esse total 46,7% eram do sexo feminino. Em relação à renda, a faixa predominante foi a de R\$2.200,00 (55,5%). Após análise dos dados, assume-se, portanto, que a amostra está de acordo com o objetivo deste estudo.

### 4.2 Teste de Confiabilidade da Escala e Distribuição Normal de Probabilidade

O teste Alpha de Cronbach, usado para medir a consistência entre as variáveis em uma escala múltipla, foi utilizado para a validação da confiabilidade das escalas do questionário aplicado. Para esta pesquisa, considerou-se como satisfatoriamente confiáveis os valores iguais ou superiores a 0,7 (CRONBACH, 2004). O resultado geral para os fatores internos e os fatores externos apontou um Alpha de Cronbach de 0,78. Além disso, para testar a distribuição normal de probabilidade e verificar se as variáveis atendiam ao pré-requisito da normalidade foram utilizados os testes Skewness (assimetria), kurtosis e o teste Shapiro-Francia. Os resultados indicaram que todas as variáveis se mostraram significativas ao nível de 5%; se comportando como uma distribuição normal de probabilidades.

### 4.3 Anova

Para verificar a existência de uma diferença significativa entre as médias; e se as variáveis independentes realmente exerciam influência sobre a variável dependente; foi feita uma análise de variância - Teste ANOVA. Procedeu-se a separação da análise em quatro modelos: FI (fatores internos); FE (fatores externos); FIE (fatores internos moderados pelos externos); e FEI (fatores externos moderados pelos internos).

Para o primeiro modelo (FI) – considerando que somente as variáveis dos fatores internos explicavam a compra por status: os resultados apontaram um modelo bem ajustado com estatística F significativa, R<sup>2</sup> ajustado de 24,7%. As variáveis independentes, perfeccionismo, hedonismo, autorecompensa mostraram-se significativas, ao nível de 1%, sugerindo que os FI influenciam a variável dependente - consumo por status de itens de luxo.

Para o segundo modelo (FE) – considerando que somente as variáveis do fator externo explicavam a compra por status: os resultados apontaram um modelo bem ajustado, com estatística F significativa, R<sup>2</sup> ajustado de 56,1%. As variáveis independentes, perfeccionismo, hedonismo, autorecompensa, mostraram-se significativas a 1%. Esses resultados sugerem que os Fatores Externos também

influenciam a variável dependente – consumo por status de itens de luxo.

Para o terceiro modelo (FIE) – as variáveis dos fatores internos moderadas pelas variáveis dos fatores externos: os resultados também sugeriram um modelo bem ajustado com estatística F significativa, R2 ajustado de 58,7% e todas as variáveis mostraram-se significativas a 5%. Assim sendo, os resultados sugerem que os fatores internos moderados pelos externos influenciam o consumo por status de itens de luxo.

Para o quarto modelo (FEI) – variáveis dos fatores externos moderadas pelas variáveis dos fatores internos: os resultados sugerem um modelo bem ajustado com estatística F significativa, o R2 ajustado de 58,7%, e somente uma variável (hedonismo) não se mostrou significativas. Assim sendo, os resultados sugerem que os Fatores Externos moderados pelo Internos também influenciam o consumo por status de itens de luxo. Isso mostra que a ordem dos fatores não alterou os resultados neste teste estatístico.

Cabe destacar que o R2 ajustado do modelo FI aumentou de 24,7% para 58,7% quando se inseriu as variáveis dos fatores externos - Efeito Veblen, Efeito Esnobe e Efeito Adesão – e o modelo passou a ser FIE (fatores internos moderados pelos fatores externos). Adicionalmente, foi mantida a significância do modelo e da maioria das variáveis ao nível de 5%. Assim o resultado permite admitir que a entrada dos fatores externos num modelo em que os fatores internos explicavam a compra por status aumentou a capacidade explicativa do modelo, com evidência de efeito positivo adicionado. O mesmo procedimento em relação ao modelo FE quando adicionando-se as variáveis dos fatores internos, transformando-o no modelo FEI, também percebeu-se o aumento do R2 ajustado; mas em intensidade bem menor pois passou de 56,1% para 58,7%, depois da entrada das variáveis dos fatores internos. Assim o resultado permitiu admitir que a entrada dos fatores internos num modelo em que os fatores externos explicavam a compra por status de itens de luxo pouco impactou a capacidade explicativa do modelo (aumentou 2,6%), mas ainda assim adicionou algum efeito positivo.

Dessa maneira, pelo teste ANOVA, é possível admitir a interdependência entre os fatores internos e externos para explicar a compra por status, de maneira mais expressiva no modelo FIE, passando de 24,7%, quando somente era analisado os fatores internos para 58,7% quando se fez a junção com as variáveis externas.

Mod.	R2 ajust.	Construtos significativos	Prob. > F
FI	24,7%	Hedonismo, perfeccionismo, autorecompensa	H 0,02; P 0,01; AR 0,00
FE	56,1%	Efeito esnobe, efeito Veblen, efeito adesão	E 0,00; V 0,00 AD 0,00
FIE	58,7%	Hedonismo, perfeccionismo, autorecompensa, efeito esnobe, efeito Veblen, efeito adesão	H 0,00; P 0,00; AR 0,00; E 0,01; V 0,00 AD 0,03
FEI	58,7%	Esnobe, Veblen, adesão, perfeccionismo e autorecompensa	E 0,00; V 0,00 AD 0,00; P 0,01; AR 0,00

Tabela 1: Comparação dos modelos - Teste ANOVA

Fonte: Dados da pesquisa - Teste ANOVA.

## 4.4 Regressões

### 4.4.1 Regressão stepwise

Para a regressão stepwise, inicialmente, assim como na ANOVA, utilizou-se somente as variáveis do modelo FI, começando com modelo completo. O resultado do modelo FI indicou um R<sup>2</sup> ajustado de 21,3%, com as variáveis, hedonismo, perfeccionismo e autorecompensa significativas a 5%. O teste foi replicado utilizando-se o modelo vazio e o mesmo apresentou resultado idêntico.

Numa segunda análise utilizou-se somente as variáveis do modelo FE, começando-se com o modelo completo. O resultado do modelo FE indicou um R<sup>2</sup> ajustado de 55,3%, com as variáveis, efeito esnobe e efeito Veblen significativas a 1%. Portanto, a variável efeito adesão não se mostrou significativa neste modelo. O mesmo teste também foi feito utilizando-se o modelo vazio e o resultado obtido foi idêntico.

Utilizando-se do modelo FIE (fatores internos moderados pelos externos) e por fim, utilizando-se o modelo FEI (fatores externos moderados pelos internos), identificou-se que com a união dos fatores o R<sup>2</sup> ajustado elevou-se para 57,9%, e as variáveis, perfeccionismo, autorecompensa, efeito esnobe e efeito Veblen mostraram-se significativas a 5%. Percebeu-se neste teste que as variáveis hedonismo e efeito adesão não se mostraram significativas.

Assim como na ANOVA, notou-se que a entrada das variáveis que compõem o fator externo elevou o R<sup>2</sup> ajustado tanto do modelo FIE quanto do modelo FEI, passando de 21,3% para 57,9% e de 55,3% para 57,9%, mantendo a significância dos modelos e das variáveis perfeccionismo, autorecompensa, efeito esnobe e efeito Veblen ao nível de 5%.

Mod.	R <sup>2</sup> ajust.	Construtos significativos	Prob. > F
FI	21,3%	Hedonismo, perfeccionismo, autorecompensa	H 0,00; P 0,02; AR 0,03
FE	55,3%	Efeito esnobe, efeito Veblen	E 0,00; V 0,00
FIE	57,9%	Perfeccionismo, autorecompensa, efeito esnobe, efeito Veblen	P 0,05; AR 0,02; E 0,00; V 0,00
FEI	57,9%	Efeito esnobe, efeito Veblen, perfeccionismo, autorecompensa	E 0,00; V 0,00; P 0,05; AR 0,02

Tabela 2: Comparação dos modelos - Stepwise

Fonte: Dados da pesquisa - Teste Stepwise.

Com base na regressão stepwise, pode-se verificar que o construto hedonismo, que representa a compra de uma marca de luxo para o próprio prazer e o construto efeito adesão que corresponde a compras que produzem afiliação grupal não apresentaram resultados estatísticos significativos quando se utilizou os modelos FIE e FEI. Este resultado permitiu inferir que, com base neste modelo de regressão, a

compra por status de marcas luxuosas não demonstrou estar associada com o prazer pessoal e nem com a necessidade de agregação, na percepção dos jovens brasileiros. Tal fato contrariou estudos como o de Leibenstein (1950) que relatou que as pessoas consomem itens de luxo para principalmente suprir os seus benefícios emocionais subjetivos, aspectos intrinsecamente agradáveis e gratificação e prazer sensorial, assim como defendem que a aceitação em comunidades específicas é importante para os jovens.

#### *4.4.2 Regressão linear múltipla*

Ainda para reforçar os resultados até aqui obtidos, foi utilizado por fim, uma regressão linear. Os resultados mostraram que o modelo FI indicou um R quadrado de 22,8%, com as variáveis independentes hedonismo, perfeccionismo e autorecompensa significativas a 5%. Ressalta-se que essas mesmas variáveis foram também significativas na regressão stepwise e obtiveram um R<sup>2</sup> de 21,3%. Este resultado está em consonância com os achados de autores como Bian e Forsythe (2012) que afirmam que a necessidade de comprar pelo simples ato do prazer proporcionado é mais forte em jovens consumidores. Já Amatuli e Guido (2012), sugerem em seu estudo que pessoas motivadas pelo perfeccionismo normalmente compram itens de luxo para o estilo de vida individual, e não como um monitor externo de status. Nota-se que existem consumidores motivados a querer o melhor para si mesmos e não se importam se os outros estão cientes de suas compras, desde que o produto tenha qualidade (EASTMAN; EASTMAN, 2015). Percebe-se que a decisão de compra para as pessoas perfeccionistas está atrelada aos atributos de qualidade e ao desempenho que um produto de luxo apresenta (O'CASS; MCEWEN, 2004). Contribuindo para a discussão o estudo de Tsai (2005) mostra que para aqueles internamente motivados pela qualidade, produtos falsificados não irão cumprir suas necessidades de consumo.

Percebe-se ainda que a variável independente autorecompensa que apresentou significância estatística e p-valor de 5%, está associada positivamente a variável dependente. Corroborando com este resultado, Kastanakis e Balabanis (2012) afirmam que alguns indivíduos possuem uma autoimagem percebida relacionada com o seu autoconceito e tentam preservar, melhorar, alterar ou ampliar esta imagem comprando e usando produtos que consideram pertinentes. Aqueles com um autoconceito mais independente demonstram uma orientação pessoal na maneira de consumir os itens de luxo, enquanto aqueles com um autoconceito mais interdependente se preocupam mais com a função social do consumo de luxo (KASTANAKIS; BALABANIS, 2012). Em complemento, Hudders (2012) sugere que a autorecompensa inclui tanto o ajuste com a autoimagem quanto a recompensa pessoal.

O resultado da regressão linear do modelo FE indicou um R quadrado de 55,9%, com as variáveis independentes efeito esnobe e efeito Veblen significativas a 5%. Percebeu-se que a variável independente efeito esnobe também foi associada

positivamente a variável dependente. Seu resultado apresentou significância estatística e p-valor menor que 5%. Este resultado manifestou que, quanto mais uma marca de luxo específica for única, personalizada e rara, maior status ela promoverá para o jovem usuário. Alguns consumidores são motivados a comprar produtos de status por causa de sua raridade e singularidade, isto é, como um sinal de exclusividade. Parte do que faz algo raro é o seu preço, assim os produtos mais caros podem ser percebidos como socialmente positivos e sinal de status para os outros (BAO; MANDRIK, 2004). Vigneron e Johnson (1999) sugerem que no efeito esnobe o preço é um indicador de exclusividade e não de conformidade, porque os consumidores esnobes evitam o uso de marcas populares.

Em relação a variável efeito Veblen ou consumo conspicuo (ostentação) os resultados obtidos se associam ao estudo de Patsiaouras (2010), que descreve este efeito como um fator de motivação ao consumo característico de indivíduos que ascenderam a uma nova classe econômica e estão experimentando a sociabilidade através do consumo. Corroborando com isso, Vigneron e Johnson (1999) afirmam que o consumo Veblen está motivado por um desejo de impressionar os outros com a capacidade de pagar preços particularmente elevados e é principalmente preocupado com a ostentação da riqueza. Tal variável é por vezes associada ao consumo por jovens, por entender-se que em alguns contextos são os que ascendem de carreira e posição social com maior facilidade (GOLDSMITH; FLYNN; CLARK, 2012).

A variável independente efeito adesão que se refere a pessoas que buscam afiliação grupal por meio da compra de produtos de luxo, assim como na regressão stepwise, não apresentou significância estatística neste modelo de regressão linear. Uma explicação para tal fato é que em uma pesquisa de Goldsmith, Flynn e Clark, feita em 2012, o consumo por status de itens de luxo foi negativamente relacionado com a independência do consumidor; em outras palavras, aqueles compradores que estão menos preocupados com a forma como eles são vistos por outras pessoas estão menos interessadas em consumir por status (GOLDSMITH; FLYNN; CLARK, 2012).

Utilizando-se para a regressão linear múltipla o modelo FIE e o modelo FEI (quando fatores internos e externos são moderados um pelo outro), verificou-se um modelo com R<sup>2</sup> ajustado de 59,2% e as variáveis perfeccionismo, autorecompensa, efeito esnobe e efeito Veblen significativas a 5%.

Mod.	R <sup>2</sup> ajust.	Construtos significativos	Prob. > F
FI	22,8%	Todos	H 0,00; P 0,03; AR 0,05
FE	55,9%	Efeito esnobe, efeito Veblen	E 0,00; V 0,01
FIE	59,2%	Perfeccionismo, autorecompensa, efeito esnobe, efeito Veblen	P 0,00; AR 0,04; E 0,00; V 0,00
FEI	59,2%	Efeito esnobe, efeito Veblen, perfeccionismo, autorecompensa	E 0,00; V 0,00; P 0,00; AR 0,04

Tabela 3: Comparação dos modelos - Regressão linear múltipla

Fonte: Dados da pesquisa - Regressão Linear Múltipla

Os resultados apresentados demonstraram que, com exceção das variáveis hedonismo e efeito adesão, que não apresentaram resultados estatísticos significativos quando utilizou-se os modelos FIE e FEI (que buscavam verificar a interdependência dos fatores), todas as demais variáveis (perfeccionismo, autorecompensa, efeito esnobe e efeito Veblen) estão diretamente associadas ao consumo por status de itens de luxo por jovens brasileiros, pois apresentaram significância estatística e p-valor menor que 5%. Com este resultado permite-se inferir que os jovens pesquisados sofrem influências dos fatores motivadores internos (perfeccionismo e autorecompensa) e dos fatores motivadores externos (efeito esnobe e efeito Veblen) no processo de tomada de decisão atrelado ao consumo por status de itens de luxo.

A Tabela 4 apresenta os resultados gerais dos três testes estatísticos utilizados na pesquisa:

Mod.	Testes estatísticos - R2 ajustados					
	ANOVA	Construto significante	Stepwise	Construto significante	Linear múltipla	Construto Significante
FI	24,7%	Todos	21,3%	Todos	22,8%	Todos
FE	56,1%	Todos	55,3%	E,V	55,9%	E,V
FIE	58,7%	Todos	57,9%	P,AR,E,V	59,2%	P,AR,E,V
FEI	58,7%	E,V,A,P,AR	57,9%	E,V,P,AR	59,2%	E,V,P,AR
Construtos: E - Efeito esnobe, V - efeito Veblen, A - efeito adesão, H - hedonismo, P - perfeccionismo AR – autorecompensa.						

Tabela 4: Resultados gerais – Testes ANOVA, Regressão Stepwise, Regressão Linear Múltipla

Fonte: Dados da pesquisa

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar a influência da interdependência entre os fatores de motivação internos e os fatores de motivação externos para o consumo por status de itens de luxo por jovens brasileiros. Baseando-se nos resultados é possível inferir que existe interdependência entre os fatores de motivação internos e externos com o consumo por status de itens de luxo pelos jovens brasileiros. Essa interdependência se mostrou mais expressiva quando os fatores internos foram moderados pelos fatores externos (modelo FIE), fazendo com que a capacidade explicativa do modelo passasse, por exemplo na regressão linear múltipla, de 22,8% para 59,2%. Percebeu-se que os fatores motivadores externos quando analisados isoladamente, tinham mais representatividade na motivação para o consumo, nos jovens pesquisados, representando cerca de 55% da variabilidade do consumo por status de itens de luxo.

Os fatores motivadores já haviam sido estudados separadamente por outros autores, porém cabe ressaltar que nenhum estudo, até o término desta pesquisa, havia

feito a análise de todos estes fatores motivadores em conjunto, assim como também não foram encontradas pesquisas que verificassem a interdependência desses mesmos fatores com o consumo por status de itens de luxo como foi proposto e realizado neste estudo. Ainda com base nas análises estatísticas, não foram encontradas evidências significativas quanto a influência da variável correspondente ao fator interno hedonismo e tão pouco da variável correspondente ao fator externo efeito adesão, quando os fatores motivadores foram testados em conjunto. Cabe ressaltar que este resultado antagônico a estudos anteriores pode ter ocorrido, devido as diferenças culturais entre os países sedes das pesquisas e também pelos respondentes não terem real consciência de suas atitudes em relação aos influenciadores de seu consumo.

Entender quais fatores mais motivam o comportamento de consumo dos jovens brasileiros e, ainda, entender a relevância de cada um desses fatores motivadores, pode trazer rentáveis contribuições para a prática gerencial das empresas que comercializam estas marcas de luxo, como: conseguir prever com maior exatidão os futuros comportamentos dos jovens consumidores assim como suas respostas aos diferentes estímulos e campanhas de marketing.

Como implicações teóricas, diante dos resultados da pesquisa, é possível admitir que o estudo contribuiu para a teoria por abranger e expandir a compreensão acerca da percepção dos jovens brasileiros em relação aos fatores motivadores internos e externos da decisão de compra atrelados ao consumo de produtos de luxo. Sendo assim, verificou-se que o presente estudo se mostrou relevante também para a prática do marketing de itens de luxo, pois com a inferência de que existe interdependência entre os fatores de motivação internos (perfeccionismo e autorecompensa) e os fatores de motivação externos (efeito esnobe e efeito Veblen) na intenção de consumo por status de itens de luxo dos jovens brasileiros, pode-se ajudar aos profissionais de marketing a executarem estratégias mais direcionadas a este público específico.

Todavia, por ser uma pesquisa amostral com 644 opiniões, reconhece-se que a mesma possui limitações, por exemplo, a amostra ser não probabilística, que não permite a generalização dos resultados. Todavia, os resultados obtidos evidenciam comportamentos que certamente poderão ser reforçados e confirmados por outras pesquisas nesta área. Em pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados estudos sobre os jovens consumidores com uma análise mais profunda das características sócio demográficas, como renda, escolaridade, profissão e estado civil para que seus respectivos achados possam ser comparados com os resultados obtidos neste estudo.

Seria interessante também entender por que o hedonismo e o efeito adesão, apontados como fortes fatores motivadores do consumo de luxo por status em estudos anteriores, quando na presença de todos os fatores em conjunto (internos mais externos), mostraram-se não significativos estatisticamente, dentre os jovens brasileiros pesquisados. Seria interessante verificar por meio de estudos com viés mais qualitativo como, por exemplo, de técnicas projetivas, se não houve bloqueio em admitir esses tipos de influências ou se verdadeiramente a compra para o simples

prazer e o sentimento de agregação a um grupo não são realmente fatores relevantes na hora da decisão de compra de produtos de luxo. As diferenças entre este estudo e os demais aqui citados, ratificam também a importância do recorte por idade para os próximos estudos sobre a prática do marketing de luxo. Outra sugestão é que sejam encontradas na literatura novas variáveis que possam influenciar o consumo por status de itens de luxo para que possa ser realizado entre outros testes, uma modelagem de equações estruturais (MEE), sendo possível desta forma verificar como cada um dos construtos impactam o consumo de luxo.

Também é importante ressaltar que os resultados obtidos neste estudo feito com jovens brasileiros não são em sua totalidade coincidentes com os resultados obtidos em outras pesquisas feitas com consumidores adultos. Isso reforça a relevância do recorte por idade para estudos futuros sobre o consumo de itens de luxo.

Evoluindo os estudos nesta área, espera-se melhorar a receptividade das ações dos profissionais de marketing de produtos de luxo junto aos jovens brasileiros, aumentando e melhorando assim a performance destes profissionais para o atendimento das demandas e expectativas destes jovens compradores.

## REFERÊNCIAS

ADOMAVICIUTE, Karina. Relationship between utilitarian and hedonic consumer behavior and socially responsible consumption. **Economics and Management**, v. 18, n. 4, p. 754-760, out. 2013.

AMATULLI, Cesare; GUIDO, Gianluigi. Externalised vs. Internalised Consumption of Luxury Goods: Propositions and Implications for Luxury Retail Marketing. **The International Review of Retail**, v. 22, n. 2, p. 189-207, 2012.

BAO, Yeqing; MANDRIK, Carter A. Discerning Store Brand Users from Value Consciousness Consumers: The Role of Prestige Sensitivity and Need for Cognition. **Advances in Consumer Research**, v. 31, n. 1, p. 707-712, jan. 2004.

BIAN; FORSYTHE, Qin; FORSYTHE, Sandra. Purchase intention for luxury brands: A cross cultural comparison. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1443-1451, out. 2012.

CRONBACH, J. L. My current t procedures. **Educational and Psychological Measurement**, v. 64, n. 3, Junho, 2004.

D'ARPIZIO, Claudia; LEVATO, Federica; ZITO, Daniele. MONTGOLFIER, Joëlle de. Luxury goods world wide market study fall-winter 2014: The rise of the borderless consumer. **BIAN; FORSYTHE & Company, Inc.** v. 1, n. 1, p. 3-32, 2014.

EASTMAN, Jacqueline K.; EASTMAN, Kevin L. Conceptualizing a Model of Status Consumption Theory: A Exploration of the Antecedents and Consequences of the Motivation to Consume for Status. **Marketing Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 1-15, 2015.

GOLDSMITH, Ronald E.; FLYNN, Leisa; CLARK, Ronald A. Materialistic, brand engaged and status consuming consumers and clothing behaviors. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 16, n. 1, p. 102-119, 2012.

GRANERO, Arlete Eni; ALBUQUERQUE, Letícia Gera Gouvêa de. O mercado de luxo: composto de

marketing e crescimento no Brasil. **Revista Eletrônica de Comunicação**. v. 2, 2012.

HUDDERS, Liselot. Why the devil wears Prada: Consumers purchase motives for luxuries. **Journal of Brand Management**, v. 19, n. 7, p. 609-622, mai. 2012.

HWANG, Jiyoung; KANDAMPULLY, Jay. The role of emotional aspects in younger consumer-brand relationships. **Journal of Product & Brand Management**, v. 21, n. 2, p. 98-108, 2012.

KANSRA, Pooja. Determinants of the Buying Behavior of Young Consumers of Branded Clothes: An Empirical Analysis. **IUP Journal of Brand Management**, v. 11, n. 3, p. 57-70, set. 2014.

KAPFERER, Jean-Noël; BASTIEN, Vincent. The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. **Journal of Brand Management**, v. 16, n. 5/6, p. 311-322, mar. 2009.

KASTANAKIS, Minas N.; BALABANIS, George. Between the mass and the class: Antecedents of the "bandwagon" luxury consumption behavior. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1399-1407, oct. 2012.

KO, Eunju; MEGEHEE, Carol M. Fashion marketing of luxury brands: Recent research issues and contributions. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1395-1398, 2012.

LEIBENSTEIN, Harvey. Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers Demand. **Quarterly Journal of Economics**, v. 64, n. 2, p. 183-207, may. 1950.

O'CASS, Aron; MCEWEN, Emily. Exploring consumer status and conspicuous consumption. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 4, n. 1, p. 25-39, 2004.

PANDIAN, Karuppasamy S. P.; VARATHANI, Nivetha S. P.; KEERTHIVASAN V. An Empirical Study on Consumer Perception Towards Branded Shirts in Trichy City. **International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, v. 1, n. 8, p. 18-32, ago. 2012.

PATSIAOURAS, Georgios. Rethinking Veblen's contribution to Consumer Research: a phenomenological enquiry into the perception of 'status consumption' by middle-income British consumers. **University of Leicester**, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2381/10064>. Acesso em 22 de junho de 2016.

SHUKLA, Paurav. Conspicuous consumption among middle age consumers: psychological and brand antecedents. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 1, pp. 25-36, 2008.

STREHLAU, Suzane; ARANHA, Francisco. Adaptação e Validação da Escala de Consumo de Status (SCS) para uso no Contexto Brasileiro. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 9-17, jan-jun. 2004.

TSAI, Shu-pei. Impact of Personal Orientation on Luxury -Brand Purchase Value: An International Investigation. **International Journal of Market Research**, v. 47, n. 4, p. 429-454, 2005.

VIGNERON, Franck; JOHNSON, Lester, W. A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. **Academy of Marketing Science Review**, v. 1999, n. 1, 1999.

## FATORES QUE PERMEIAM A COMPRA DE PRODUTOS TECNOLÓGICAMENTE CONVERGENTES

### Mateus Lima Vieira

Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas - CCEA  
Patos – Paraíba

### Gabriela Tavares do Santos

Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias - CCHSA  
Bananeiras – Paraíba

**RESUMO:** No que se refere à tecnologia móvel, convergência tecnológica é a expressão de maior destaque. A utilização de atributos e serviços integrados em um único produto estabelece um novo mercado que pauta suas decisões a partir de valores utilitários, hedônicos e sociais. O presente artigo tem como objetivo compreender os fatores que justificam a compra dos produtos tecnologicamente convergentes na perspectiva dos valores hedônico e utilitários e fator social. Para tal foi realizada uma pesquisa netnográfica do tipo observador-participante, que consiste em uma nova estrutura de pesquisa qualitativa a qual se utiliza da plataforma *online* como fonte para coleta de dados, passando posteriormente por processos de codificação, categorização e interpretação. Pôde ser observado que os aspectos mais relevantes estão relacionados à praticidade, mobilidade, comodidade e conectividade e os interesses motivadores se relacionam a gama de funções

e possibilidades de uso em um único aparelho. A razão de aquisição dos produtos socialmente integrados, através de suas justificativas, aflui para finalidades de uso hedônicas mesmo que diante de justificações utilitárias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Convergência Tecnológica; Fator Hedônico; Fator Utilitário; Valor Social.

**ABSTRACT:** With regard to mobile technology, technological convergence is the most prominent expression. The use of attributes and services integrated in a single product establishes a new market that guides its decisions from utilitarian, hedonic and social values. Thus, this article aims to understand the factors that justify the purchase of technologically convergent products from the perspective of hedonic and utilitarian values and social factor. For this, an observer-participant netnographic research was carried out, which consists of a new qualitative research structure which uses the online platform as a source for data collection, passing later on processes of codification, categorization and interpretation. The most relevant aspects identified are practicality, mobility, convenience and connectivity and the motivating interests relate the range of functions and possibilities of use in a single device. The reason for the acquisition of socially integrated products, through their justifications, flows to hedonic use

purposes even if in the face of utilitarian justifications.

**KEYWORDS:** Consumption; Technological Convergence; Hedonic Factor; Utility Factor; Social value

## 1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, dado ao número de pessoas que buscam inovações tecnológicas, o mercado de tecnologias tem crescido consideravelmente possibilitado pelo desenvolvimento das telecomunicações que teve foco mais recente em dispositivos móveis (LIMA; ARRUDA FILHO, 2012). Para tais produtos, tem-se a tendência de múltiplos usos e acessos devido à tecnologia convergente a qual vem sendo expostos (HARRIS; BLAIR, 2006; HAN; CHUNG; SOHN, 2009; LIMA; ARRUDA FILHO, 2012).

Por convergência tecnológica neste setor de aparelhos eletrônicos entende-se, conforme Gill (2008), como a integração de vários produtos ou serviços num mesmo dispositivo, também chamado de *all in one*, ou seja, tudo em um só (NUNES; WILSON; KAMBIL, 2000). A aquisição destes artigos tem sido cada vez mais realizada por consumidores hedônicos os quais apresentam justificativas utilitárias, que inclusive, em alguns casos pode se tornar um fator para posição ou *status* social (ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008).

Dessa maneira, o objetivo geral desta pesquisa consiste em compreender os fatores que justificam a compra de produtos tecnologicamente convergentes na perspectiva dos valores hedônico e utilitários e fator social. Já os objetivos específicos são: (1) compreender a preferência pela convergência tecnológica; (2) identificar as relações entre os valores hedônicos e utilitários e fator social; e (3) destacar as razões de aquisição do produto de tecnologia convergente.

No âmbito teórico é a pesquisa corroborada pela contribuição bibliográfica para o assunto, tendo em vista a incipiência de trabalhos no Brasil nesta área, como pode ser observada no Quadro 1, a seguir, que relaciona os temas em questão com a quantidade de publicações encontradas no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Esta busca foi realizada com as palavras-chave: convergência tecnológica, valor hedônico, valor utilitário e fator social, utilizando-se do operador *booleano* *aspas* (“”), focando decorrências de publicações apenas no Brasil e tendo os resultados refinados por tópico para se facilitar a localização mais específica dos tais. Escolhendo-se os trabalhos que afluem diretamente para os temas em pauta.

Temas	Quantidade de publicações no periódico CAPES	Autores encontrados
Convergência Tecnológica	4 (quatro) artigos nacionais que trabalham o tema	GIFFONI, S. T. DE A; MORAES, R. DE O. (2009)/ ARRUDA FILHO, E. J. M; DHOLAKIA, R. R. (2009)/ CAVALHEIRO, E. A. (2007)/ ARRUDA FILHO, E. J. M; CABUSAS, J. J; DHOLAKIA, N. (2008)
Valor Hedônico	4 (quatro) artigos nacionais que atuam com a temática	HERNANDEZ, J. M. da C. (2009)/ SAMPAIO, C. H. <i>et al</i> (2009)/ TEIXEIRA, J. M; HERNANDEZ, J. M. da COSTA (2012)/ LIMA, R. M. C; ARRUDA FILHO, E. J. M. (2012)
Valor Utilitário	4 (quatro) resultados de artigos nacionais que cogitam o tema	LADEIRA, W. J; DALMORO, M. (2012)/ SAMPAIO, C. H. <i>et al</i> (2009)/ TEIXEIRA, J. M; HERNANDEZ, J. M. da COSTA (2012)/ HERNANDEZ, J. M. da C. (2009)
Fator social	2 (dois) artigos que utilizam o tema em sua análise	ARRUDA FILHO, E. J. M; CABUSAS, J. J; DHOLAKIA, N. (2008)/ LIMA, R. M. C; ARRUDA FILHO, E. J. M. (2012)

Quadro 1 - Publicações no Brasil que abordam os temas convergência tecnológica, hedonismo, utilitarismo e fator social, disponíveis no portal de periódicos do CAPES.

FONTE: Elaborado pelo autor, (2016)

Como pode ser observado, são poucos os trabalhos no Brasil que abrangem estas temáticas, sendo que, dentre os apresentados no Quadro 1, boa parte se repete incluindo mais de um assunto. Outro ponto interessante é que se tratam de publicações recentes principalmente do ano de 2009, demonstrando o caráter exórdio da temática discutida no presente artigo. Do ponto de vista pragmático a pesquisa traz sob a égide do tema em questão uma visão estratégica às organizações que trabalham com produtos tecnologicamente convergentes seja relacionado à produção ou à venda direta ao consumidor.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Integração e convergência em produtos tecnológicos

A conjuntura mercadológica e econômica tem cada vez mais a sua base na titulada tecnologia convergente (ORTIZ, 2009; HARRIS; BLAIR, 2006), não obstante, esta tem se firmado como um campo em crescente desenvolvimento abrangendo diversas áreas da ciência principalmente no setor de telecomunicações (ARRUDA FILHO, 2008; LIMA *et al*, 2012), estando relacionada à formação de um conjunto de teorias, bem como dispositivos integrados.

Neste sentido, pesquisas têm enfatizado a convergência tecnológica relacionada ao consumo no setor das tecnologias portáteis, verificando-se a valorização de produtos que contam com atributos integrados (HARRIS; BLAIR, 2006; GILL, 2008; ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008; HAN; CHUNG; SOHN, 2009). Estes

atributos referem-se à composição, funções e os tipos de utilização do item e trazem a percepção de vantagens agregadas que se denominam *all-in-one*, isto é, tudo em um só, e proporcionam divertimento e auxílio nas atividades diárias simultaneamente (NUNES; WILSON; KAMBIL, 2000; HARRIS; BLAIR, 2006; HAN; CHUNG; SOHN, 2009).

São exemplos de itens do tipo tudo em um só (NUNES; WILSON; KAMBIL, 2000), também conhecidos como *bundle products*, ou pacote de produtos haja vista sua multifuncionalidade, aparelhos que podem realizar várias atividades antes efetuadas separadamente (HARRIS; BLAIR, 2006), isto envolve acesso à internet, câmera de vídeo, fotografia, MP3 e vários outros serviços.

Nesta perspectiva, a decisão de compra por um produto tecnologicamente convergente está ligada ao uso de suas funcionalidades integradas (NUNES; WILSON; KAMBIL, 2000), o que diminui o risco de haver incertezas ou incompatibilidade funcional pertinente aos dispositivos individuais (HARRIS; BLAIR, 2006), e à mobilidade pela redução da quantidade a portar de aparelhos (KIM; LEE; KOH, 2005; HAN; CHUNG; SOHN, 2009).

## 2.2 Utilitarismo, hedonismo e fator social na justificação de compra

No contexto da tecnologia convergente, estudos têm mostrado que cada vez mais pessoas buscam produtos hedônicos (VAN DER HEIJDEN, 2004; OKADA, 2005; HEATH; SOLL, 1996; PARK, 2006; GILL, 2008), que por sua vez contenham aspectos utilitários possibilitando maior segurança tendo em vista justificar a compra (NUNES; WILSON; KAMBIL, 2000; OKADA, 2005).

Arruda Filho, Cabusas e Dholakia (2008) apresentam o termo hedonismo como uma função da possessão (BELK, 1988) correlacionada ao bom sentido do capitalismo para diversão posicionamento social. Enquanto que, na literatura de *marketing*, a compra utilitária é racional com vistas ao uso adequado à necessidade, possibilitando um resultado eficiente pela obtenção do produto (BATRA; AHTOLA, 1990; DHAR; WERTENBROCH, 2000) empregando suas funções no auxílio de atividades diárias importantes dos usuários (VAN DER HEIJDEN, 2004; OKADA, 2005).

Diversão é algo inerente ao ser humano, existindo a preferência na aquisição de produtos que proporcionem benefícios relacionados ao desejo e à recreação (PARK, 2006; GILL, 2008), ou seja, que têm seu foco em atributos hedônicos (OKADA, 2005). Com isto, surge a necessidade de justificar a compra como utilitária para se evitar o sentimento de culpa (NUNES; WILSON; KAMBIL, 2000; OKADA, 2005; PARK, 2006; ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008) pelo uso de um produto adquirido por um preço geralmente alto com o objetivo de proporcionar prazer, alegria e emoção ao adquirente (SIMONSON *et al*, 1993; BATRA; AHTOLA, 1990; DHAR; WERTENBROCH, 2000).

Desta forma, empresas têm posicionado seus produtos enfatizando em parte o seu teor utilitário com vistas a oferecer justificativas de compra (OKADA, 2005).

Contudo, em termos dos pacotes de produtos, um item tecnologicamente convergente de fim utilitário que recebe a integração de atributos hedônicos, tem um aumento no seu valor percebido (HEATH; SOLL, 1996), já o contrário disso resultaria em uma diminuição da percepção de seu valor primário (GILL, 2008).

Percebe-se então que as justificativas utilitárias e hedônicas andam juntas no processo de decisão de compra (COSTA *et al*, 2011), sendo que em alguns casos, o consumo pode ser relacionado ao *status* e prestígio social (ARRUDA FILHO, 2008; ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008), sendo necessária uma análise destes três fatores no estudo do comportamento do consumidor tecnológico.

Nota-se contudo que vários consumidores ante a necessidade de diversão e *status* sequer muitas das vezes encontram justificativas convincentes para aquisição do produto apresentando os valores hedônicos e sociais intrínsecos (LIMA *et al*, 2012). Katz e Sugiyama (2006) destacam que os aparelhos portáteis a exemplo do celular, tornam-se como parte de seus consumidores, representando estilo de vida, identidade pessoal e visão de mundo.

Há, portanto, uma interação na sociedade entre o que é ditado como moda e consumo de tecnologias, de forma que o uso de produtos tecnologicamente convergentes têm sido sinônimo de prestígio e posicionamento na sociedade se caracterizando como um fator social (KATZ; SUGIYAMA, 2006; ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008)

Logo, diante da constante procura por atualização e/ou substituição de produtos por parte dos consumidores tecnológicos, surge a necessidade do lançamento de produtos eletrônicos que contenham alto grau de sofisticação por meio do *design* (HOEFFLER, 2003; COSTA *et al*. 2011), presando pela manutenção do ego e da imagem e agregando valor para o usuário (KATS; SUGIYAMA, 2006; ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008).

Nota-se então uma forte influência por parte do fator social na aquisição dos produtos que podem ser entendidos na forma de utilidade social expressa pragmaticamente como diversão, prazer e apresentação social (ARRUDA FILHO, 2008).

### 3 | METODOLOGIA

Com vistas a alcançar os objetivos propostos por meio de procedimentos e abordagens metodológicas este estudo se caracteriza como exploratório e qualitativo, no qual se faz uso do método netnográfico. A pesquisa exploratória tem como escopo esclarecer ou explorar determinado campo do conhecimento, uma vez que, fomenta maior familiaridade com o problema proposto (RAUPP; BEUREN, 2006; GIL, 2002). Já o paradigma qualitativo permite uma análise mais profunda acerca do que tema (RAUPP; BEUREN, 2006) com a interpretação de fenômenos e atribuições de

significados (SILVA; MENEZES, 2005).

A netnografia consiste em uma nova face da pesquisa etnográfica, que incide no delineamento do pensamento e da cultura do grupo estudado (COSTA, 2012), podendo ser conceituada como o resultado textual que tem na internet o seu campo de trabalho (KOZINETTS, 1997; KOZINETTS; HANDELMAN, 1998) e que se baseia em usuários *online*, adeptos ou não ao produto (KOZINETTS 2002).

Freire (2012) observa que o método mais usado é a netnografia puramente observacional, na qual o pesquisador apenas observa passivamente comentários em comunidades *online*, *blogs* e fóruns de discussão confiáveis. Entretanto, Arruda Filho, Cabusas e Dholakia (2008) sugerem que pesquisas sejam realizadas com um maior nível de participação do pesquisador, para que se possa avaliar diretamente o que se deseja, e isto não é possível em uma pesquisa puramente observacional.

Não obstante, a participação do pesquisador no grupo investigado, tendo inclusive reconhecimento como membro cultural interno, é fundamental para uma maior efetividade do método netnográfico (KOZINETTS 2002; KOZINETTS; HANDELMAN, 1998). Diante disto, utilizou-se nesta pesquisa a forma intermediária, que pressupõe a figura do pesquisador como alguém que é passível de inscrever observações sobre o espaço que está sendo analisado, seus membros, interações e significados (FREIRE, 2012). Para a pesquisa fez-se uso da mídia social *Facebook*, por meio de um Grupo criado com a finalidade específica de discutir sobre o tema em questão por meio do qual foi possível avaliar de forma direta o que se pretendia alcançar.

Redarguiram-se, então, sete perguntas (dispostas no Quadro 3) nas quais o respondente teve plena liberdade de se expressar, elaboradas a partir do estudo teórico deste trabalho e com vistas ao alcance dos objetivos específicos propostos.

Perguntas	Autores
1. Você prefere um produto com várias funções ou em sua opinião é melhor ter outros produtos com estas mesmas funções só que separadas? Por quê?	ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA (2008);
2. Já encontrou todas as funções que desejava em um único dispositivo? Tendo encontrado ou não, para você, o que foi (ou seria) mais atrativo nele?	BELK (1988); COUPEY; IRWIN; PAYNE (1998);
3. Você realizou algum tipo de pesquisa para adquirir o tal produto tecnológico? O que você procurou identificar acerca do produto com esta pesquisa?	DAVIS (1989); GILL (2008);
4. Em sua opinião, que tipos de funções, não podem faltar em um celular além do que é tradicional? (Observação: Tradicional= Realizar e receber ligações)	HAN; CHUNG; SOHN (2009);  HARRIS; BLAIR (2006);
5. Todos utilizam um <i>smartphone</i> (por exemplo) em várias atividades do dia-a-dia, mas, a finalidade desse uso é puramente pelo prazer que ele te proporciona, pela necessidade em trabalhos ou estudos, ou também para que haja certa admiração por parte dos outros que te observam com este item?	HEATH; SOLL (1996); HOEFFLER (2003);
6. Quando adquire um determinado produto tecnológico, sente aquela vontade de mostrar e comentar com os amigos? Por quê?	KATZ; SUGIYAMA (2006) NUNES; WILSON; KAMBIL (2000); OKADA (2005)
7. Este celular bastante tecnológico ao qual você utiliza tem lhe proporcionado o quê? Qual a importância dele para sua vida? Fique à vontade para comentar.	PARK (2006) VAN DER HEIJDEN (2004)

Quadro 3: Questionamentos para discussão *online* e autores pesquisados

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

Com a finalidade de averiguar a eficácia destes questionamentos, foi realizado um pré-teste no período de 23 a 28 de outubro de 2015 à semelhança do processo netnográfico desenvolvido neste estudo sendo aplicado com usuários aleatórios diferentes do público-alvo da pesquisa. Nesta etapa de pré-teste, quatro pessoas participaram, sendo avaliadas todas as sete perguntas previamente elaboradas. Foi percebido que alguns termos presentes em determinados questionamentos estavam gerando certa dúvida ou então restringindo a expressão do respondente. Diante disto, foram realizadas as alterações cabíveis e, após estas verificações, as perguntas estavam finalizadas para aplicação.

Iniciou-se imediatamente o processo de bola de neve que, conforme Rea e Parker (2002), é uma técnica particular da amostragem não-probabilística na qual uns poucos são identificados e contatados para participarem da pesquisa e se pede que convoquem outros para fazerem tal. Este método se apresenta como ideal à pesquisa, tendo em vista que seus critérios promovem uma homogeneidade que tem como reflexo aspectos em comum dos participantes (NICOLACI-DA-COSTA, 2007).

O público-alvo para realização do procedimento metodológico foi de estudantes do curso de Administração de Empresas da Universidade Estadual da Paraíba no campus VII, situado em Patos, na Paraíba. Os participantes, após contato prévio, foram

adicionados ao grupo fechado criado na mídia social *Facebook* pelo pesquisador. O período da discussão netnográfica se deu entre os dias 13 e 27 do mês de novembro de 2015 e contou com um total de 73 (setenta e três) respondentes. Todos os dados foram reunidos em documento *Word*, com fonte *Times New Roman*, tamanho 12, compreendendo um número de 100 (cem) páginas para análise, sendo organizados pela ordem das perguntas.

Com vistas a examinar os dados coletados, foi aplicada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) tendo como procedimentos realizados: (1) codificação por palavras ou pequenas frases que indiquem um direcionamento dos comentários dos participantes a um dos temas que estão sendo estudados; (2) categorização, que corresponde ao processo de classificação identificando as partes codificadas agrupando-as por tema; e (3) interpretação, na qual se utilizam as observações realizadas pelos autores arrolados no referencial teórico deste estudo.

Foram substituídos todos os elementos que indicavam ou caracterizavam o participante por R1.1; R2.1 (Respondente número um, para a pergunta um) e assim por diante, ressaltando que, apesar de serem os mesmos partícipes para todas as perguntas, não exatamente estes foram os mesmos respondentes em cada uma delas. Cada linha e páginas foram numeradas para facilitar a identificação dos comentários e, em seguida, houve a chamada explosão de protocolos na qual todos os *posters* que não respondiam completamente à pergunta ou não eram salientes ao alcance dos objetivos da pesquisa foram eliminados, dando-se sequência ao processo manual de codificação sendo conjuntamente tecidos os primeiros comentários. Foram formadas a partir do processo de codificação três categorias determinadas com base nos objetivos específicos, debatidas a seguir.

## 4 | RESULTADOS

### 4.1 A preferência pela convergência tecnológica

Percebe-se que alguns usuários não se sentem determinados a adquirir um produto de funções integradas haja vista possuírem alguns dedicados que, possuindo boa qualidade em suas funções, satisfazem suas necessidades.

Eu gostaria de um computador, celular, câmera e etc que realmente exercesse eficientemente suas funções. Já existem aparelhos semelhantes, mas quando não é complicado de digitar é complicado de ler (R48.2, p. 23, linhas 771-774)

Coupey, Irwin e Payne (1998) ressalvam que a quantidade de integrações inovadoras em um produto pode tornar o uso do dispositivo complexo para boa parte dos usuários gerando desilusões em suas expectativas (ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008).

A maioria ainda não encontrou um produto tecnologicamente convergente que

satisfizesse todas as suas necessidades ao conter juntas as funções desejadas com a qualidade almejada esta, por sua vez, está relacionada pela maioria dos respondentes a um sistema operacional mais avançado, assim como aplicativos ou itens agregados que desempenhassem suas funções de forma semelhante aos produtos separados.

Nunca um produto terá tudo, até porque essa é a jogada do mercado para que possam ser desenvolvidos mais dispositivos e tornar os outros obsoletos. O mais atrativo seria a qualidade!" (R58.2).

Não, até porque quando encontro um que tenha todas as [funções] que quero muitas vezes algumas delas não são de total qualidade. O melhor seria um com todas as funções, mas com qualidade satisfatória (R20.2.).

Já encontrei todas as funções que preciso atualmente, e o que me chama mais atenção no aparelho que uso atualmente é o processador que me permite abrir vários aplicativos de uma só vez (R10).

Como indaga Arruda Filho, Cabusas e Dholakia (2008), as marcas ou empresas não estão necessariamente interessadas em prover o que os usuários precisam ou desejam. Notando que a insatisfação do consumidor pode os instigar a pesquisar novos artigos de tecnologia convergente uma vez que a finalidade desses pacotes de produtos surge para originar novas possibilidades de uso (HARRIS; BLAIR, 2006).

Estes usuários buscam constantemente por atualizações (HOEFFLER, 2003), o que pode ser expresso por meio das pesquisas feitas pelos respondentes para aquisição de um novo produto que se caracterizam como uma etapa importante no processo de adoção das novas tecnologias (BASS, 1969):

Eu já tinha um aparelho semelhante da mesma marca, mas com uma tecnologia inferior, mas sempre pesquiso em fóruns para saber se o produto realmente atende às necessidades dos usuários (R11.3)

Pesquisei em sites as características do produto e as comparei com as de outros produtos. Procurei também a opinião de alguém que já adquiriu tal produto para saber como é sua funcionalidade na prática (R12.3)

Realizei uma busca minuciosa sobre um dispositivo que se torna mais rápido ao acesso à internet, desta forma pudesse baixar e converter áudio e vídeo (R9.3)

Os respondentes, em quase toda sua totalidade, confirmaram a realização de pesquisas minuciosas para a aquisição de produtos tecnológicos, que ocorre pela insegurança ou desconforto quanto ao uso de algo novo (HOEFFLER, 2003), a partir das informações obtidas sobre eles (SOLOMON, 2002). Todavia Kim, Lee e Koh (2005) ressaltam que a percepção de inovação pela integração de diversos serviços e atributos que antes eram oferecidos separadamente, promove o aumento pelo desejo de tais produtos, não obstante, houve constantes especulações tendo a tecnologia convergente como diferencial: "busquei o mais tecnológico possível no momento" (R19.3).

Estas inovações trazem diversos benefícios que servem de justificativa à preferência dos itens tecnologicamente convergentes em detrimento aos dedicados, delineados pelos respondentes da pesquisa:

Tudo junto! Assim é mais prático. Não preciso carregar o mundo de coisas rsrsrsr, primeiro isso é ideal para pessoas de vida corrida como eu, é mais difícil de perder (R52.1).

Um só produto... É mais prático e não precisamos estar com um monte de coisas por aí... Sem falar que me preocupo com a questão do lixo tecnológico, então só vale a pena comprar com a certeza de estar fazendo uma compra certa (R50.1)

Um produto com várias funções, porque o custo provavelmente será menor em relação a comprar vários produtos que exerçam cada um, uma função diferente; é mais prático e fácil carregar apenas um produto do que muitos (R14.1)

O aspecto de maior enfoque na pesquisa foi a praticidade em se portar e/ou usar o produto tecnológico, suscitando multiformes justificativas de uso na visão dos usuários, nas quais vê-se a tecnologia convergente como questão fundamental em meio à afã diária, relacionando-se também à questões de segurança, ao consumo responsável conexo ao meio ambiente (FONTENELLE, 2010; LIMA, 2012), e custo reduzido ao se lidar com um único aparelho. Nestas circunstâncias faz-se notar que o valor percebido cresce à medida que os serviços agregados reduzem a quantidade dos produtos conduzidos (KIM; LEE; KOH, 2005; HAN; CHUNG; SOHN, 2009; LIMA; ARRUDA FILHO, 2012), o que também possibilita,

[...] quase tudo ao alcance de sua mão (R10.7)

[...] facilidade, satisfação, pois através dele podemos realizar várias atividades (R12.7,)

[...] lógico que um produto com várias funções, pois com um produto só, eu já poderia de forma eficiente ter acesso e até resolver diversas coisas (R22.1).

No ponto de vista dos respondentes um produto tecnologicamente convergente “Facilita em todos os quesitos (mobilidade, flexibilidade, praticidade)” (R8.1) e isto se aplica tanto para finalidades utilitárias quanto hedônicas como é apresentado a seguir.

#### **4.2 Relações entre os valores hedônicos e utilitários e fator social**

A maioria dos respondentes avaliados justificou a aquisição de um produto tecnologicamente convergente com vistas às necessidades diárias como estudos e/ou trabalho. Esta alegação remete a um possível sentimento de culpa, haja vista o dispêndio para adquirir o item (BRUCKS *et al*, 2000; SIMONSON *et al*, 1993) e sua utilização para finalidades hedônicas, o que leva a justificação de uso utilitária (NUNES; WILSON; KAMBIL, 2000; OKADA, 2005; PARK, 2006).

Ele serve para me manter conectado, isso me ajuda muito no meu trabalho e pesquisas rápidas (R1.5)

No meu caso é mais por necessidade devido a praticidade de se resolver as coisas através dele (R15.5)

Pela necessidade principalmente de aplicativos como whatsapp que permite interagir com a maioria dos meus colegas de estudo e familiares (R22.5)

Pela necessidade de poder fazer várias tarefas com um único objeto portátil (R24.5)

Entretanto, grande parte apresentou tanto as necessidades habituais quanto fatores como o prazer, o entretenimento, a descontração, o lazer e a satisfação pela utilização do produto.

Não deixa de ser uma necessidade, mas se sentir conectado é o que mais conta (R12.5)

É ótimo poder ter um aparelho que atenda às nossas necessidades e que ainda nos dê prazer em tê-lo (R10.5)

Para fins de lazer, entretenimento e também para auxílio em trabalhos da universidade, pesquisas, etc (R44.5)

Um produto com várias funções que proporciona mais praticidade e propicia satisfação mais rápida dos meus desejos (R59.1)

Há uma inclinação natural para aquisição de um item que proporcione circunstâncias prazerosas (OKADA, 2005; PARK, 2006) e isto cresce quanto mais o sistema potencializa experiências de divertimento (VAN DER HEIJDEN, 2004). Ainda se percebe o reconhecimento do termo necessidade vinculado não somente ao valor utilitário, mas também hedônico como pode ser observado no comentário a seguir:

É mais por necessidade mesmo, e vai depender de cada um, ou seja, alguns são por necessidade de trabalho e estudo, outros por necessidade psicológica e aí vai de encontro a necessidade material e de status, e também por necessidade de lazer ou entretenimento e por prazer, pois utilizam principalmente para permanecer nas redes sociais com mais praticidade (R59.5)

Houve certo equilíbrio entre os que reconhecem a questão do *status* e aqueles que não se veem motivados a possuir um aparelho com vistas ao fator social. Nota-se que estes ao comentarem sobre a possível vontade de mostrar o novo produto aos amigos ou ainda não possuem aparelhos tecnologicamente convergentes ou reforçam o uso puramente utilitário do produto.

Não sou muito apegada as essas invenções tecnológicas, algo que atenda as minhas necessidades (R25.6,)

Não, mesmo porque comprei pra utiliza-lo e não para exibir (R42.6)

Contudo, ao se referirem aos itens indispensáveis a um celular de alta tecnologia apontaram em quase toda sua totalidade serviços e atributos de finalidade hedônica como conectividade (*internet, WI-FI, Bluetooth*), memória interna ampla, câmera digital, MP3, MP4, um bom processador e serviços organizacionais como, por exemplo,

calendário, alarmes e cronômetro. Quando existe esta diversidade de serviços ou categorias, as decisões dos consumidores assumem posicionamentos hedônicos (HEATH; SOLL, 1996), isto fica bem evidente no seguinte comentário:

Sim. Existe uma certa satisfação pessoal em fazer com que os outros saibam que possuo aparelhos que me permitem estar conectada com o mundo e atualizada com as notícias. E não basta ter um bom designer, tem que ter processamento rápido (R15.6)

Produtos que integram vários serviços e atributos também refletem estilos de vida são vistos inclusive como parte de seu vestuário (KATZ; SUGIYAMA, 2006), ao mesmo tempo em que exprimem a sua identidade e refletem valores pessoal e social empregados para possuir o item (BELK, 1988). Outros respondentes apontaram claramente que mostrariam seus novos produtos tecnológicos e apontaram seus motivos claramente relacionados ao fator social:

Sim para me sentir sempre atualizado no mundo virtual assim com os demais (R20.6)

Sim, claro para fazer inveja (R44.6)

Me proporciona facilidade de acesso a informações, interação com amigos. E para minha vida me traz um sentimento agradável de ter algo atual e tecnológico (R53.7)

Percebe-se, portanto, uma necessidade de comunicação e também de inclusão em um grupo evidenciando claramente o fator social por esta tendência no compartilhamento do prazer associado à diferenciação dos demais por possuir determinado item de alta tecnologia (BELK, 1988; KATZ; SUGIYAMA, 2006).

Dessa maneira, olhando pela ótica do consumidor de produtos tecnológicos, é percebido que o valor de consumo utilitário é divergente do hedônico e social quando pensados em termos da mente consciente, contudo, no inconsciente do usuário, há complementaridade desses valores em todas as fases da compra. Compreende-se, portanto, que os consumidores almejam tanto os fatores hedônicos quanto utilitários o que é ampliado por estarem agregados em um único produto (HAN; CHUNG; SOHN, 2009)

#### **4.3 Razões de aquisição dos produtos tecnologicamente convergentes**

A identificação de atributos diferenciados auxilia o consumidor a valorizar a aquisição de um produto (HAN; CHUNG; SOHN, 2009), no entanto, muitas vezes, o que importa é o simples fato de possuir o dispositivo (BELK, 1988). O Quadro 4 a seguir aponta as principais funções e características que levaram os respondentes a adquirirem ou preferirem um produto de tecnologia convergente e os pontos positivos e negativos apresentados.

<b>Tecnologia convergente</b>		
Pontos positivos	Pontos negativos	Interesses que motivam a compra
Praticidade	Percepção de baixa qualidade de algumas funções	Funcionalidade
Mobilidade		Necessidade em trabalho e estudos
Comodidade	Percepção de dificuldade de uso	Conectividade e comunicação
Conectividade		Satisfação pessoal
Comunicação eficiente	Percepção de preço alto	Preço acessível
Maior agilidade na execução de tarefas		Qualidade de câmera, áudio e vídeo
Segurança		Sistema operacional
Economia de tempo		Marca

Quadro 4: Tecnologia convergente: pontos positivos, negativos e interesses motivadores da compra.

FONTE: Elaborado pelo autor (2016)

Praticidade, mobilidade e comodidade, assim como os demais pontos positivos remetem a esclarecimentos que justificam a preferência hedônica e, quando compartilhadas de forma demasiada gera valor social e, com respeito às percepções negativas, vê-se que não se constituem como obstáculo à aquisição e/ou preferência por itens de tecnologia convergente uma vez que esta tem seu foco na multifuncionalidade a qual aumenta a visão de benefícios agregados maximizando conseqüentemente as intenções de uso (HAN; CHUNG; SHON, 2009; GILL, 2008; ARRUDA FILHO, 2012).

Correlativo aos interesses motivadores da compra, predominantemente se associam serviços e atributos hedônicos o que reflete a importância social relativa à posse do produto (BELK, 1988; COSTA, 2012), neste sentido, ainda aqueles que apresentam suas justificativas utilitárias, podem adquirir o item pelo prazer ao utiliza-lo nos estudos ou trabalho.

De modo geral, os resultados do presente estudo sugerem que a integração de atributos (convergência tecnológica) é essencial nos interesses de consumo de produtos que fazem parte do mercado de alta tecnologia. Nesse sentido, questões relacionadas ao aspecto comportamental utilitário, hedônico e/ou social caminham juntas no processo de compra, de forma que, cabe às empresas desse setor, apontar formas de justificação utilitária para justificação da compra, porém, focar no lado emocional do cliente de modo a atingir os valores hedônicos/sociais os quais estão presentes na mente inconsciente das pessoas, que uma vez alcançada, levará o consumidor a adquirir o produto tecnológico.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como fundamento compreender os fatores que justificam a compra de produtos tecnologicamente convergentes na perspectiva dos valores hedônico e utilitários e fator social. Para tal, foi conveniente a utilização do método netnográfico se adotando o sistema observador-participante, o que permitiu a interação do pesquisador com o público respondente no sentido de propor questionamentos, utilizando o *Facebook* como plataforma *online* para a coleta de dados.

Na análise, percebeu-se a presença dos três fatores estudados em meio à preferência de consumo dos *bundle products* (pacotes de produtos), com ênfase à tecnologia móvel e se observa que as empresas atuantes neste ramo têm estrategicamente posicionado os seus produtos de forma utilitária e hedônica, uma vez que, o consumidor tem preferência pelos atributos hedônicos, todavia, expressam justificativas utilitárias.

O fator utilitário foi percebido como forte motivador na aquisição principalmente por aqueles que ainda não são adeptos da tecnologia convergente, portando produtos que detém os vários serviços de forma separada, justificando essa preferência pela qualidade que estes possuem e custo e dificuldade de uso daqueles. Entretanto, predominantemente se esboça a preferência e o desejo por produtos que detenham mais recursos, pois se entende que maiores serão as atividades e uso do dispositivo (NUNES; WILSON; KAMBIL, 2000; HARRIS; BLAIR, 2006), que pode, satisfazer a um número maior de necessidades de forma mais rápida e precisa.

Com respeito ao aspecto hedônico, a compra pelo prazer é algo que não tem como ser questionada, haja vista, a postura utilitária pelo uso do item tecnologicamente convergente no trabalho e na universidade ser percebida como um comportamento hedônico pelo prazer em utilizá-lo para tal finalidade. Emergem aqui os valores sociais adjacentes à tecnologia convergente os quais se reproduziram na forma de identidade social do portador, ou seja, a aquisição de um artigo deste tipo é uma forma comunicar um papel social (BELK, 1988) refletindo, portanto a imagem de que o usuário está “antenado” com as novidades, o que remete à questão do *status*.

Percebe-se, portanto, que a integração de atributos tem sido o fator principal no desenvolvimento do mercado de alta tecnologia, aqui, aspectos como praticidade, mobilidade, conectividade, assim como os serviços agregados tendem a passar por novos processos de inovação gerando novas necessidades de uso através do *marketing* e atendendo a um público crescente e, cada vez mais, ansioso por novas tecnologias.

Diante dessa pesquisa, é interessante a realização de estudos para validar o consumo social utilitário proposto com produtos específicos com vistas a identificar que valores de divertimento ou de sociabilidade aumentam a utilização e o valor percebido do produto. Sugere-se também que sejam realizadas novas pesquisas quantitativas ou qualitativas com produtos tecnológicos, de forma a avaliar o fator social existente

nos diferentes produtos e informar ao mercado novas formas de utilização, adoção e até mesmo substituição, haja vista o acelerado crescimento e avanço tecnológico no mercado que, por sua vez, tem dado origem a consumidores que estão cada vez mais suscetíveis a buscarem produtos que sejam hedônicos para manterem sua qualidade de vida no dia-a-dia.

Concluindo, pode-se perceber que, afora da qualidade pelo fator diversão, os produtos de tecnologia convergente proporcionam satisfação pelo seu status, manutenção do ego, imagem que proporcionam ao consumidor. Neste mesmo sentido, os produtos *all-in-one* agregam valores para o usuário, os quais podem justificar suas compras e despesas, além de satisfazer os processos de mercado utilitário, hedônico e social, com apenas uma solução tecnológica e de marketing.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA FILHO, E. J. M.; CABUSAS J. J.; DHOLAKIA N. Social factor versus utilitarian technology: social marketing versus utilitarian market. **Journal of Information Systems and Technology Management**. Brazil: v. 5, n.º. 2, p. 305-324, 2008.
- ARRUDA FILHO, E. J. M. Incluindo o fator social no modelo de aceitação tecnológica para estruturas convergentes. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, São Paulo: v. 43, n.º. 4, p. 315-330, out./nov./dez. 2008.
- ARRUDA FILHO, E. J. M., LENNON, M. M. How iPhone innovators changed their consumption in iDay2: Hedonic post or brand devotion. **International Journal of Information Management**, v.31, n. 6, p. 493-501, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASS, F. M.A. New product growth for model consumer durables. **Management Science**, v. 15, n. 5, p. 215-227, 1969.
- BATRA, R.; AHTOLA, O. T. Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. **Marketing Letters**, v. 2, n. 2, p. 159-170, 1990.
- BELK, R. W. Possessions and the extended Self. **Journal of Consume Research**, v. 15, p.139-168, 1988.
- BRUCKS, *et al.* Price and Brand Name as Indicators of Quality Dimensions for Consumer Durables. **Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 3, 2000.
- COSTA, E. M. S. **Comportamento do consumidor tecnológico do setor educacional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade da Amazônia, Programa de Pós-graduação e Mestrado em Administração, Belém, 2012.
- COSTA, E. M. S. et al. Cultura e Tecnologia: preferência e desejo no consumo de produtos socialmente integrados. Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, v.6, 2011, Franca-SP. **Anais ed. Unifacef**: Franca, 2011, p. 180-193.
- COUPEY, E.; IRWIN, J. R.; PAYNE, J. W. Product category familiarity and preference construction, **Journal of Consumer Research**, v. 24, Mar. 1998.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quartely**, v.13, n°3, p. 319-340, 1989.

DHAR, R; WERTENBROCH, K. Consumer choice between hedonic and utilitarian goods. **Journal of Marketing Research**. v. 37, n. 1, p. 60-71, 2000.

FONTENELLE, I. A. Fetiche do eu autônomo: consumo responsável, excesso e redenção como mercadoria. **Psicologia e sociedade**, v. 22, n° 2, p.215-224, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, T. Convergent products: What functionalities add more value to the base? **Journal of Marketing**, v. 72, n°. 2, p. 46-62, 2008.

HAN, J. K.; CHUNG, S. W.; SOHN, Y. S. Technology convergence: when do consumers prefer converged products to dedicated products? **Journal of Marketing**, v. 73, n. 7, p. 97-108, 2009.

HARRIS, J.; BLAIR, E. A. Functional compatibility risk and consumer preference for product bundles. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 1, p. 19-26, 2006.

HEATH, C.; SOLL, J. B. Mental Budgeting and Consumer Decisions. **Journal of Consumer Research**, Vol. 23, June, 1996.

HOEFFLER, S. Measuring Preferences for really new products. **Journal of Marketing Research**., v. 40, n. 4, p. 406-420, November 2003.

KATZ, J. E.; SUGIYAMA, S. Mobile phones as fashion statements: evidence from student surveys in the US and Japan. **New Media and Society**, v. 8, n.2, p. 321-337, 2006.

KIM, Y.; LEE, J. D.; KOH, D. Effects of consumer preferences on the convergence of telecommunications devices. **Applied economics**, v. 37, n. 7, p. 817-826, 2005.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOZINETS, Robert V.; HANDELMAN, Jay. Ensouling consumption: a netnographic exploration of the meaning of boycotting behavior. **Advances In Consumer Research**, v. 25, n.5. p.475-480, 1998.

KOZINETS, Robert V. I want to believe: a netnography of The X-Philes subculture of consumption. **Advances in Consumer Research**. v. 24, p. 470-475, 1997.

KOZINETS, Robert. V. The Field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in On-line Communities, **Journal of Marketing Research**, v.39, n°1, p. 61-72, February, 2002.

LIMA, R. M. C; ARRUDA FILHO, E. J. M. Hedonic preferences and utilitarian justifications at the introduction of high technology products. **Journal of Information Systems and Technology Management**. Brazil: V. 9, N. 1, p. 171-188, Jan/Apr. 2012.

LIMA, R. M. C. **Comportamento do consumidor de alta tecnologia: um estudo sobre a percepção de consumo de smartphones verdes**. Dissertação (Mestrado) – Universidade da Amazônia, Programa de Mestrado em Administração, Belém, 2013.

LIMA, R. M. C. *et al.* **A preferência hedônica-utilitária de compra para consumidores de alta tecnologia: um estudo sobre o lançamento do iPad**. In: V Encontro de Marketing da ANPAD, 20-22 mai, Curitiba, 2012.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. (2007). O Campo da Pesquisa Qualitativa e o Método de Explicitação

do Discurso Subjacente (MEDS). Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, Brasil. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.20, n°1, p.65-73.

NUNES, P.; WILSON, D.; KAMBIL. The all-in-one market. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 3, p.2-19, Boston: 2000.

OKADA, E. M. Justification effects on consumer choice of hedonic and utilitarian goods. **Journal of Marketing Research**, v. 42, n. 1, p. 43, 2005.

ORTIZ, R. R. **Convergencia Tecnológica: síntesis o multiplicidad política y cultural**. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia: Signo y Pensamiento, V. XXVIII, N. 54, enero-junio, 2009, p. 114-130.

PARK, C. Hedonic and utilitarian values of mobile internet in Korea. **Journal of Mobile Communications**. v. 4, n. 5, p. 1-11, 2006.

RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 137-153

SCHMITT, Bernd. Experiential marketing. **Journal of Marketing Management**, n. 15, p. 53-67, 1999.

SILVA, E. L. da; MENEZES E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMONSON, I. *et al.* The Effect of Local Considerations Sets on Global Choice Between Lower Price and Higher Quality. **Marketing Science**, v.12, n°4, 1993.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VAN DER HEIJDEN, H. User acceptance of hedonic information systems. **MIS Quarterly**. [S.l.], v. 28, n 4, p. 695-704, 2004.

WANG, Chih-Chien; LO, Shao-Kang; FANG, Wenchang. Extending the technology acceptance model to mobile telecommunication innovation: The existence of network externalities. **Journal of Consumer Behaviour**. v.7, p. 101-110, 2008.

## MARCAS PRÓPRIAS E VAREJO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO ACERCA DE ESTUDOS EMPÍRICOS

**Rafael Araújo Sousa Farias**

PPGA – Universidade de Brasília (UNB)  
Brasília-DF

**José Aurenir Souza dos Santos**

PPGA – Universidade de Brasília (UNB)  
Brasília-DF

**Marcelo Henrique Espíndola Sandes**

PPGA – Universidade de Brasília (UNB)  
Brasília-DF

**RESUMO:** A presente pesquisa possui o objetivo de identificar as características dos artigos empíricos acerca dos temas marca própria e varejo, publicados em periódicos nacionais e internacionais. A pesquisa é descritiva com abordagem qualitativa, mediante a realização de um estudo bibliométrico, tendo como foco os trabalhos que contribuem com o debate acerca dos temas marca própria e varejo à luz do marketing. Como método para identificar obras científicas, o presente estudo optou pela utilização do *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*. Ao todo, foram analisados 47 artigos, sendo 20 nacionais e 27 internacionais. As análises indicam que as pesquisas publicadas em periódicos nacionais são advindas, na sua maioria, de pesquisas realizadas no Brasil, a Espanha é o país no qual foram conduzidas mais pesquisas sobre o tema, *International*

*Journal of Retail & Distribution Management* e *Journal of Product & Brand Management* são os periódicos com mais pesquisas publicadas, Cristina Calvo-Porrá é a principal autora internacional (4 publicações) e Éderson Luiz Piato é o principal nacional (3 publicações). Os principais subtemas pesquisados nos artigos nacionais diferem dos internacionais, bem como suas estruturas metodológicas. As pesquisas internacionais são predominantemente pré-experimentais, quantitativas, utilizam questionários e análise documental, enquanto as nacionais são, na sua maioria, exploratórias, descritivas, utilizam questionários e entrevistas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Bibliometria; Varejo; Marca Própria; Marketing.

**ABSTRACT:** This work aims at identifying the characteristics of empirical papers on the issues of private labels and retail, published in national (Brazil) and international journals. The present research is a qualitative descriptive study, which applies a bibliometric analysis, focusing on the works that contribute to the debate on the subjects of private labels and retail, within the scope of marketing. The method to identify scientific works used in this research was the *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*. In all, 47 articles were analyzed, 20 national and 27

international. The analyses indicate that papers published in national journals arise mostly from researches conducted in Brazil, Spain is the country in which a higher number of researches on the topic were carried out, the International Journal of Retail & Distribution Management and the Journal of Product & Brand Management have shown the greatest number of published works, Cristina Calvo-Porrá is the leading international author (4 papers) and Éderson Luiz Piato is the national leading expert (3 publications). The main sub-topics explored in national works differ from their international counterparts, as well as in the methodological structures used to construct the investigation process. International researches are predominantly quantitative pre-experimental, using questionnaires and document analyses, while national are mostly exploratory, descriptive, using questionnaires and interviews.

**KEYWORDS:** Bibliometry, Retail, Private Label, Marketing.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os produtos nomeados como **marcas próprias** são aqueles desenvolvidos e administrados pela mesma empresa que o comercializa ao consumidor final, recebendo seu nome ou marca de sua propriedade (DUNNE; LUSCH, 1999). É a marca pela qual o comerciante se responsabiliza por todo gerenciamento – desenvolvimento, abastecimento, depósito, comercialização e promoção (DHAR; HOCH 1997). Embora a estratégia de desenvolvimento de marcas próprias exista há mais de cem anos, sua utilização de maneira abrangente pode ser considerada como um fenômeno recente (HOCH; BANERJI, 1993; KUMAR; STEENKAMP, 2007).

O aumento no consumo de marcas próprias ocorreu à medida que os comerciantes passaram a agregar valor às suas marcas e os consumidores perceberam o valor dos produtos (BATRA; SINHA, 2000). Esses têm aceitado a ideia de que os comerciantes podem desenvolver marcas exclusivas de qualidade e que não necessariamente devam vendê-las por preços inferiores aos dos fabricantes tradicionais (CONN, 2005). Diante da aceitação pelo mercado, os comerciantes se beneficiam ao passo que recebem mais reconhecimento e lealdade por parte do consumidor (CAPUTO *et al.*, 2008).

Outras vantagens percebidas ao se comercializar marcas próprias são: melhores condições de fornecimento dos produtos, menores custos relacionados às vendas, maiores volumes de vendas, menor custo de marketing e de publicidade, obtenção de margens de lucro mais altas, aumento em participação de mercado (CAPUTO *et al.*, 2008), ampliação na disponibilização de produtos e serviços por preços menores, (PUERTA, 2006), fortalecimento da imagem do varejista e maior poder de negociação junto aos fornecedores (PARENTE, 2000). Devido às vantagens oferecidas, há uma forte tendência de expansão das marcas próprias por parte do varejo (KOTLER, 2000).

Além do aumento da utilização das marcas próprias por parte dos varejistas observa-se, ainda, o aumento do interesse do tema por parte da academia. Nos últimos anos, uma série de estudos analisou a importância e a adoção da estratégia de marcas

próprias por parte do varejo, tanto no âmbito internacional (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; DHAR; HOCH, 1997; BURT, 2000; CHINTAGUNTA *et al.*, 2002; GARRETSON *et al.*, 2002; DATTA, 2003; KENT, 2003; MIRANDA; JOSHI, 2003; DAVIES; BRITO, 2004; AILAWADI; KELLER, 2004; FEARNE *et al.*, 2005; VAHIE; PASWAN, 2006), quanto no âmbito nacional (NEVES *et al.* 2002; BRITO; BRITO, 2004; OLIVEIRA, 2005; PAULA; SILVA, 2005; PIATO, 2006; PIATO *et al.* 2006, 2007, 2008; PAULA *et al.* 2008a, 2008b; PAULA; SILVA; PIATO, 2013).

Partindo de uma revisão inicial, foi constatado que não há estudos que representem a produção acadêmica acerca do assunto – marcas próprias e varejo –, assim, acredita-se que a presente pesquisa pode contribuir com pesquisadores e com o mercado. Para comunicar os avanços acadêmicos, as características das pesquisas, seus pesquisadores e para criar uma agenda para trabalhos futuros, o presente estudo realizará uma bibliometria.

A presente pesquisa considera importante diagnosticar como o tema tem se desenvolvido e, para isso, fundamenta-se na seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as características dos artigos empíricos acerca dos temas marca própria e varejo, publicados em periódicos nacionais e internacionais? Para tal, é determinado o seguinte objetivo de pesquisa: Identificar as características dos artigos empíricos acerca dos temas marca própria e varejo, publicados em periódicos nacionais e internacionais.

A presente pesquisa é justificada, portanto, diante da importância do tema para as empresas e academia, pelo aumento do interesse do tema e pelo fato da não existência de trabalhos bibliométricos que busquem a abordagem conjunta dos assuntos marca própria e varejo. Com a realização da análise bibliométrica espera-se a gestão e criação de conhecimento, assim, a identificação do estágio atual da produção acadêmica.

O estudo não restringe à área de marketing, uma vez que a produção acadêmica em marketing se relaciona com outros ramos do conhecimento e com uma ampla gama de fenômenos, como por exemplo, estratégias empresariais, dinâmicas de mercado e sociedade de consumo (HUNT, 1976; JONES; SHAW; MCLEAN, 2010). Além disso, as pesquisas científicas podem oferecer conhecimentos úteis para a tomada de decisões e fornecer subsídios aos pesquisadores (MACIAS-CHAPULA, 1998).

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marca Própria e Varejo

Marca própria é aquela controlada e vendida exclusivamente por um varejista ou atacadista (RAJU; SETHURAMAN; DHAR, 1995; HYMAN; KOPF; LEE, 2008). A marca própria é gerenciada pelos distribuidores, vendidas exclusivamente em seus estabelecimentos – podendo ou não ter seu nome na embalagem do produto – e, embora a fabricação seja realizada pela indústria, o direito de propriedade e de uso da

marca pertence aos distribuidores (GERSTNER; NAIK, 1999).

Apesar de as marcas próprias existirem há mais de cem anos (HOCH; BANERJI, 1993; KUMAR; STEENKAMP, 2007), sua utilização de maneira abrangente se iniciou nas décadas de 1970 e 1980, com o objetivo de disponibilizar aos clientes produtos com preços abaixo dos fabricantes tradicionais (KUMAR; STEENKAMP, 2007). A estratégia de utilização de marcas próprias tem ganhado expressividade em todo o mundo, tornando-se cada vez mais importante para o varejo (BRAAK *et al.*, 2013; BRAAK; GEYSKENS; DEKIMPE, 2014; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014).

No Brasil, as marcas próprias surgiram a partir da década de 1970, implantadas por empresas como Carrefour, Makro e Pão de Açúcar (PEETERS *et al.*, 2006). Inicialmente os produtos eram vistos pelos consumidores como sendo de baixa qualidade e eram comercializados, em geral, abaixo dos preços das marcas líderes (PEETERS *et al.*, 2006; GONÇALVES FILHO; SALES; GOSLING, 2013). Gonçalves Filho, Sales e Gosling (2013) concordam que as marcas próprias chegaram ao mercado brasileiro na década de 1970, entretanto, destacam que as pioneiras foram a Rede Eldorado, Supermercados Disco, Rede Bom Preço e Rede Paes Mendonça, multiplicando-se nas décadas seguintes. A estratégia de marcas próprias ganhou mais intensidade após a estabilidade da economia, advinda principalmente pelo Plano Real (PEETERS *et al.*, 2006).

A compra de produtos de marcas próprias aumentou, ao longo dos anos, na maioria das residências de classe média e alta e, além disso, houve uma aceleração do consumo desses produtos na década de 1990 em países desenvolvidos, assim, acredita-se que a consolidação do varejo, e não a situação econômica dos consumidores, auxiliou o crescimento de suas vendas (HOYT, 2004).

Entende-se por varejo o conjunto de atividades que englobam o processo de comercialização de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final (PARENTE, 2000). O aumento da competitividade desse setor e a ampliação dos formatos de varejo, fez com que o setor se desenvolvesse e buscasse melhor rentabilidade das vendas, redução de custos e melhoria de margens (YOKOYAMA; SILVA; PIATO, 2012). É nesse cenário que há a interligação entre o varejo e as marcas próprias. O varejo encontrou no desenvolvimento de suas marcas uma oportunidade de recuperar parte da lucratividade perdida com o aumento da concorrência e, em determinados cenários, a estagnação do consumo (MILLS, 1995). Entretanto, o varejo não está interessado apenas em extrair mais lucros com as marcas próprias, outras vantagens são observadas e, em contrapartida, também há riscos e desvantagens na utilização dessa estratégia.

Segundo Bambuy, Andrade e Hemzo (2014) as vantagens em utilizar a estratégia de marcas próprias compensam suas desvantagens, principalmente porque os riscos assumidos pelos varejistas podem ser controlados pelos administradores da empresa. Além disso, os produtos de marcas próprias têm a vantagem de seus administradores

também serem os administradores da loja, podendo se beneficiar pelo fato de (HOCH, 1996): (i) serem distribuídas pelas melhores gôndolas da loja; (ii) estarem presentes em diferentes categorias de produtos ao longo da loja, o que pode reforçar positivamente sua imagem; (iii) os administradores possuírem mais flexibilidade para realizar promoções a qualquer momento; e (iv) os administradores possuem o poder de determinar o preço das marcas próprias e de seus “concorrentes”, ou seja, os distribuidores tradicionais.

Referindo-se às desvantagens, há risco de as marcas denegrirem a reputação da empresa (SPINELLI; GIRALDI; CAMPOMAR, 2006). As empresas devem se esforçar para que as marcas próprias se estabeleçam com uma marca forte, podem ainda, investir em publicidade e promoções destinadas a agregar valor aos produtos (DICK; JAIN; RICHARDSON, 1997). Além disso, quando os varejistas possuem uma imagem de empresa de qualidade, encontram um cenário favorável com mais aceitação por parte dos clientes, nessa situação, recomenda-se a utilização do próprio nome da empresa nas embalagens dos produtos (MCGOLDRICK, 2002). Caso contrário, ou seja, quando a imagem da empresa não está atrelada à qualidade, não é aconselhável a utilização do nome dela nas embalagens, uma vez que a percepção negativa da qualidade dos produtos dificulta o crescimento de suas vendas (GARRETSON; FISHER; BURTON, 2002; GRACIOSO; NAJJAR, 2003; UNTERLEIDER; DAMACENA, 2008).

Autores têm se dedicado ao tema e são apontadas algumas descobertas acerca das marcas próprias no varejo. Segundo Ashley (1998), o aumento na quantidade de produtos de marcas próprias está relacionado, principalmente, ao preço, uma vez que os produtos de marcas próprias são comercializados com preços de 15% a 40% mais baixos do que os produtos dos fornecedores tradicionais, o que tende a fidelizar os clientes sensíveis a preço. Bonfrer e Chintagunta (2003) corroboram ao destacar que há evidências de que os consumidores sensíveis a preço são os principais compradores de marcas próprias.

As marcas próprias são mais sensíveis às variações econômicas do que as marcas de fornecedores tradicionais, assim, tendem a ganhar força quando a economia enfrenta períodos de recessão e o poder de compra das famílias caem e, em contrapartida, sofrem queda nas vendas quando a economia apresenta melhora e o poder de compra das famílias aumenta (QUELCH; HARDING, 1996). Além disso, segundo Huang *et al.* (2010), as marcas tradicionais possuem elasticidade-preço-demanda maior do que as marcas próprias, assim, os consumidores de marcas tradicionais são mais sensíveis às mudanças de preço, quando comparado às marcas próprias, independentemente se o varejo está localizado em bairros nobres ou mais simples.

Silverstein e Hirschohn (1994) e Quelch e Harding (1996) concluíram que a atratividade das marcas próprias, por parte dos consumidores, está diretamente relacionada com a percepção que esses possuem em relação aos produtos. Quanto maior a qualidade percebida pelos consumidores maior é a probabilidade de consumirem

os produtos e virem a se fidelizar à marca (CUNHA; MARCHETTI; PRADO, 2004). Os consumidores se baseiam na confiança para escolher os produtos, analisando indicadores como o nome da marca, preço, aparência externa, qualidade percebida, valor nutricional e preocupação com danos ao meio ambiente (CUNHA; SPERS; ZYLBERSZTAJN, 2011; SONG, 2012; GONÇALVES FILHO; SALES; GOSLING, 2013).

Há de se questionar qual é a tendência da relação entre o varejo e as marcas próprias. Inicialmente, há uma tendência de que as marcas próprias se expandam e ganhem espaço em todas as categorias de produtos, como bens de consumo, têxteis, eletrodomésticos, aparelhos eletrônicos, até mesmo ampliando sua atuação para serviços como: financeiros e seguros (MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAMESÁNCHEZ, 2014). Há uma tendência, ainda, de que os varejistas invistam em marcas mais elaboradas, formulando embalagens e produtos com mais valor agregado, aproximando-se das marcas líderes de mercado (AAKER, 1998; STEINER, 2004).

Em suma, por muito tempo as marcas próprias não correspondiam ao nível de qualidade das marcas tradicionais, além de terem a percepção de qualidade prejudicada pelos preços mais baixos (KUMAR, 2009; ARENHARDT; BATTISTELLA; GROHMANN, 2015). Entretanto, nos últimos anos, os varejistas vêm aumento a qualidade de suas marcas próprias, assim, essas passam por um período de transição, no qual o varejo busca substituir a imagem de produtos baratos e sem qualidade por produtos de qualidade a um preço competitivo (TOLEDO *et al.*, 2006; ARENHARDT; BATTISTELLA; GROHMANN, 2015). É possível observar empresas que estão passando por esse processo, por exemplo, a marca Qualitá do grupo Pão de Açúcar, que concorre diretamente com as marcas-líderes, praticando, inclusive, preços iguais ou superiores a elas (SILVA; MERLO; NAGANO, 2012).

### 3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

A dispersão e grande quantidade de fontes disponíveis de artigos tornou uma tarefa complexa a identificação de trabalhos científicos de qualidade (TASCA *et al.*, 2010). Assim, ressalta-se a importância da utilização de abordagens teóricas e metodologias que permitam o mapeamento de informações científicas com rigor metodológico (KOBASHI; SANTOS, 2006). Após a apreciação de diferentes métodos destinados a identificar obras científicas, como o *Systematic Review* (PITTAWAY *et al.*, 2004) e o *Systematic Literature Review* (KITCHENHAM *et al.*, 2009), o presente estudo optou pela utilização do *Knowledge Development Process – Constructivist* (ProKnow-C) (ENSSLIN *et al.*, 2010; TASCA *et al.*, 2010; BORTOLUZZI *et al.*, 2011; LACERDA *et al.*, 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; AZEVEDO *et al.*, 2013).

Esse método consiste em uma série de procedimentos, sendo iniciado com a definição dos mecanismos de busca de artigos científicos, seguindo procedimentos pré-estabelecidos até atingir a fase de filtragem e seleção do Portfólio Bibliográfico (artigos científicos selecionados) relevante sobre o tema (AFONSO; SOUZA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). O processo é composto por quatro etapas (ENSSLIN; ENSSLIN; IMLAU; CHAVES, 2014): (i) seleção de um portfólio de artigos sobre o tema da pesquisa; (ii) análise bibliométrica do portfólio; (iii) análise sistêmica; e (iv) definição da pergunta e do objeto de pesquisa. Como o objetivo da presente pesquisa é identificar as características dos artigos empíricos acerca dos temas marca própria e varejo, foram realizadas as duas primeiras etapas do processo (seleção do portfólio e a análise bibliométrica).

A primeira etapa consiste na seleção do Portfólio Bibliográfico. Para isso, inicialmente foram determinadas as delimitações da pesquisa: (i) Utilização de três repositórios eletrônicos – Periódicos Capes, Scielo e Spell; (ii) busca de, somente, artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares; (iii) sem corte temporal para artigos nacionais e corte temporal com início em 2010 e término em 2016 para artigos internacionais; e (iv) utilização das palavras-chave demonstradas no Quadro 1.

Nacionais	
Eixo1	Eixo2
“marca própria” OR “marcas próprias”	
Internacionais	
Eixo 1	Eixo 2
“store brand” OR “store brands”	<i>Retail</i>
“house brand” OR “house brands”	<i>Retailing</i>
“private label brand” OR “private label brands”	<i>Retailer</i>
“own brand” OR “own brands”	<i>Retailers</i>
“home brand” OR “home brands”	

Quadro 1 – Palavras-chave utilizadas para a busca dos artigos científicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Observa-se que a definição das palavras-chave está relacionada com os temas, ou áreas de conhecimento, que os pesquisadores desejam estudar, denominados aqui de eixos. As palavras-chave que compuseram os eixos foram escolhidas pelos pesquisadores após a leitura prévia de artigos alinhados ao tema. As buscas foram realizadas no mês de maio de 2016, selecionando a opção “todos os campos do texto”, utilizando o booleano “AND” entre os eixos, o booleano “OR” entre os termos. As buscas resultaram em um total de 20 bases de dados científicos internacionais, sendo que 4 principais bases internacionais (Elsevier, Web of Science, GALE e Emerald Group

Publishing), hospedavam todos os trabalhos.

A pesquisa gerou um total de 267 trabalhos, sendo 79 nacionais e 188 internacionais. Para garantir a relevância e alinhamento dos trabalhos encontrados, esses foram filtrados mediante os seguintes procedimentos: (i) tentativa de realizar o *download* dos 267 trabalhos advindos das buscas, entretanto, apenas 208 trabalhos foram obtidos, por estarem disponíveis integralmente e gratuitamente; (ii) os 208 trabalhos foram importados para um *software* de gerenciamento bibliográfico, o Mendeley®, nesse momento ocorreu a exclusão de 24 trabalhos repetidos, restando assim, 184 trabalhos; (iii) foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos artigos, realizando a exclusão daqueles trabalhos que estavam desalinhados com os critérios da busca, ou seja, para ser mantido no Portfólio Bibliográfico os trabalhos deveriam: a) abordar os temas marca própria e varejo; e b) colaborar para o debate no contexto de marketing.

Após a realização desses procedimentos, foram selecionados 47 trabalhos para compor o Portfólio Bibliográfico final, sendo 27 internacionais e 20 nacionais. Com o objetivo de verificar a relevância dos artigos identificados, é recomendada a análise do número de citações que cada artigo recebeu e, então, selecionar aqueles responsáveis pela maioria das citações, ou seja, recomenda-se realizar um ranqueamento dos artigos por número de citações recebidas (TASCA *et al.*, 2010; ENSSLIN *et al.*, 2010; LACERDA, ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; AZEVEDO *et al.*, 2013). Entretanto, a presente pesquisa optou por não realizar tal procedimento. A justificativa para essa decisão é o fato de a busca e os filtros terem reportados uma baixa quantidade de artigos, a disponibilidade dos pesquisadores em analisar todos os achados e o fato de parte dos artigos serem recentes (entre 2010 e 2016).

Em uma etapa final, foi realizado um procedimento para avaliar a adequabilidade das palavras-chave utilizadas inicialmente. A partir dos 47 artigos selecionados, foram analisadas as palavras-chave utilizadas por esses, com o objetivo de fazer o teste de aderência. Para tal, foi gerada uma nuvem de palavras formada com 223 palavras-chave. Havia sido determinado que, caso as palavras-chave utilizadas fossem negligentes ao tema, uma nova busca seria realizada. Entretanto, a nuvem demonstrou alinhamento e a representatividade da busca realizada inicialmente, assim, encerrou-se as atividades e, então, o portfólio se consolidou como final, totalizando 47 trabalhos, sendo 20 nacionais e 27 internacionais.

Seguindo com o método ProKnow-C, em um segundo momento é realizada a bibliometria. Nesse momento foi realizada a leitura integral de todos os trabalhos pelos pesquisadores e tabuladas as informações referentes a cada artigo, e ocorreu um processo de evidenciação quantitativa dos dados, ou seja, as características dos artigos (ENSSLIN *et al.*, 2010), informações essas apresentadas na seção seguinte.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados do estudo bibliométrico são apresentados nesta seção a partir do levantamento, leitura, tabulação e análises das informações provenientes dos 47 artigos selecionados. Para tanto, foi subdividida a análise dos resultados em cinco tópicos, a saber: (i) distribuição temporal dos artigos; (ii) países e periódicos envolvidos; (iii) autores; (iv) subtema, natureza e tipo de pesquisa; e (v) técnicas de coleta de dados e análises estatísticas.

## 5 | DISTRIBUIÇÃO TEMPORAL DOS ARTIGOS

A distribuição dos artigos ao longo dos anos consta na Tabela 1. Na citada tabela, pode-se observar que há intervalos na produção de pesquisa sobre o assunto, uma vez que o primeiro estudo coletado foi publicado no ano 2003 e somente em 2006 voltou a ser publicado outro estudo sobre o tema. Não foram identificadas publicações nos anos de 2004 e 2005. Mesma situação ocorre em 2010, ano em que também não se encontrou, nas bases pesquisadas, artigos sobre o tema.

Ano de publicação	Internacional	Nacional	Total
2003		1	1
2006		1	1
2007		1	1
2008		2	2
2009		1	1
2011	6	2	8
2012	9	4	13
2013	5	1	6
2014	3	5	8
2015	3	1	4
2016	1	1	2
Total	27	20	47

Tabela 1 – Distribuição dos artigos ao longo dos anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Em 2012, ocorreu a maior concentração de publicações de artigos sobre o tema. Nesse ano, foi publicado um total de 13 artigos (28% do total de artigos analisados). As análises realizadas não permitiram identificar as causas dessa concentração.

### 5.2 Países e Periódicos Envolvidos

Dentre as 20 pesquisas publicadas em periódicos nacionais, 19 foram

conduzidas no Brasil. A única pesquisa publicada em um periódico nacional (Revista de Administração de Empresas) que não foi conduzida no Brasil foi o trabalho de Calvo-Porrall, Martínez-Fernández e Juanatey-Boga (2016), pesquisadores da *Universidad de La Coruña*, que repercutiu pesquisa realizada na Espanha.

A Espanha concentra a maior quantidade de pesquisas publicadas em periódicos internacionais. Embora o presente trabalho não tenha investigado especificamente os motivos dessa concentração, acredita-se que o interesse dos pesquisadores está relacionado ao fato de as marcas próprias estarem ganhando cada vez mais espaço no varejo espanhol. Após a recessão econômica de 2008 as marcas próprias chegaram a representar cerca de 40% das vendas totais dos supermercados daquele país. (SELLERS-RUBIO; NICOLAU-GONZALBEZ, 2015; CALVO-PORRALL *et al.*, 2015).

A Tabela 2 demonstra o cenário onde as pesquisas foram realizadas. Observa-se que o total de cenários utilizados pelas pesquisas internacionais é representada na tabela como sendo 29. Isso ocorreu devido à existência de pesquisas que utilizaram mais de um país para conduzir seu estudo.

Cenário da Pesquisa	Internacio- nal	Nacional	Total
Brasil	1	19	20
Espanha	12	1	13
Estados Unidos	4		4
França	3		3
África do Sul	1		1
Alemanha	1		1
Austrália	1		1
Chile	1		1
Reino Unido	1		1
Malásia	1		1
Noruega	1		1
Não revelado	2		2
Total	29	20	47

Tabela 2 – Cenário onde as pesquisas foram realizadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Apesar da concentração de pesquisas realizadas na Espanha e, naturalmente, na Europa, foram identificados estudos conduzidos em 11 países diferentes, pertencentes aos cinco continentes. Isso sugere que o tema tem sido pesquisado de maneira abrangente e em diferentes cenários e contextos, o que permite, em pesquisas futuras, a comparação de achados entre diferentes culturas.

Os trabalhos nacionais estão distribuídos em 19 periódicos diferentes. Apenas a Revista de Administração Mackenzie publicou mais de um artigo acerca do tema. Os periódicos estão associados às mais diversas áreas da Administração, não se atendo apenas ao Marketing, pois vão desde Negócios e Empreendedorismo Empresarial,

passando por Estratégia e Gestão da Produção. Essa heterogeneidade não foi identificada nos artigos internacionais. Nesse caso, três periódicos (dois britânicos e um norte-americano) concentraram 13 dos 27 trabalhos analisados, todos do campo acadêmico de *Business, Trade and Marketing*, conforme Tabela 3.

A Tabela 3 demonstra o nome dos periódicos que apresentaram dois ou mais artigos publicados, sendo que no total foram identificados 39 periódicos (15 internacionais e 19 nacionais).

Periódico	Internacio- nal	Nacio- nal	Total
<i>International Journal of Retail &amp; Distribution Management</i>	5		5
<i>Journal of Product &amp; Brand Management</i>	5		5
<i>Journal of Business Research</i>	3		3
<i>British Food Journal</i>	2		2
<i>Journal of Retailing</i>	2		2
Revista de Administração Mackenzie		2	2

Tabela 3 – Periódicos onde os artigos foram publicados

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O *International Journal of Retail & Distribution Management*, que na classificação brasileira possui avaliação Qualis A1, publicou pesquisas realizadas na Espanha e na França, enquanto seu conterrâneo britânico *Journal of Product & Brand Management*, Qualis A2, demonstrou pesquisas dos Estados Unidos, África do Sul e Alemanha. Pesquisas realizadas no Chile, na Espanha e na Noruega estiveram entre os 03 trabalhos publicados no periódico americano *Journal of Business Research*.

## 6 | AUTORES

O maior número de trabalhos pertence a pesquisadores associados à *Universidad de La Coruña* – Calvo-Porrá, Martínez-Fernández e Juanatey-Boga. Os autores assinam artigos conjuntamente e também com o professor Jean-Pierre Lévy-Mangin, da *Université Du Québec*, outro autor com produção destacada. Os trabalhos sobre marca própria e varejo desses autores sempre utilizaram supermercados como ambiente de pesquisa, variando nos subtemas abordados (comportamento do consumidor, percepção do consumidor, intenção de compra e lealdade). O professor assistente da *Université de Lille*, Mbaye Fall Diallo, também está entre os autores de maior produção entre os artigos internacionais analisados.

A Figura 1 demonstra a relação dos principais autores identificados.

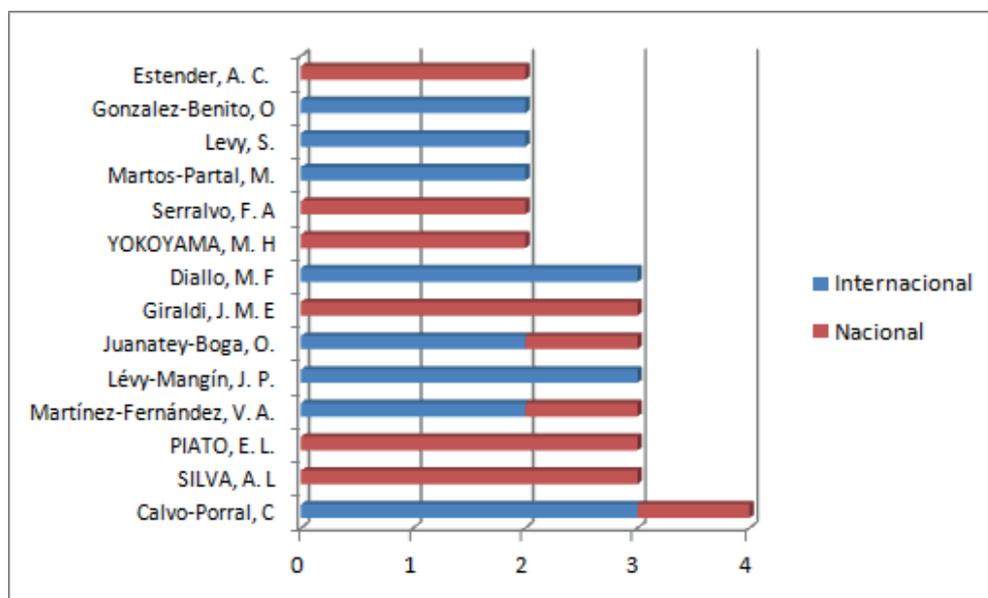


Figura 1 – Principais autores acerca do tema

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Entre os autores com maior número de trabalhos publicados em periódicos nacionais estão os professores Éderson Luiz Piato e Andrea Lago da Silva, ambos da Universidade Federal de São Carlos. Os trabalhos desses autores ampliam o olhar para outros atores da cadeia de distribuição/produção, além dos varejistas.

### 6.1 Subtema, Natureza e Tipo de Pesquisa

Percebeu-se maior alinhamento entre os subtemas nas produções internacionais, com cinco eixos dominando a pauta (lealdade, intenção de compra, comportamento do consumidor, percepção do consumidor e posicionamento do produto). O cenário é diferente no contexto nacional. Neste caso, majoritariamente “percepção do consumidor” e “posicionamento do produto” se destacam entre os subtemas.

Importante frisar que, três subtemas apareceram apenas nos trabalhos nacionais, sendo dois deles com maior intensidade (desenvolvimento de produtos e relacionamento entre fabricantes e varejistas), e metade deles estão relacionados com os trabalhos dos professores Piato e Silva, citados anteriormente, que ampliaram suas investigações para cadeia além do varejista.

A produção nacional, diferentemente dos trabalhos internacionais, não trouxe o aspecto do “comportamento do consumidor” como um subtema a ser referenciado. Isto pode ter relação com a preponderância das características das abordagens qualitativas baseadas, em grande parte, em coleta de opinião do consumidor ou dos gerentes de empresas, tão presentes nas pesquisas nacionais.

Subtema	Internacional	Nacional	Total
Percepção do Consumidor	4	7	11
Posicionamento do Produto	4	4	8
Intenção de Compra	6	1	7
Lealdade	6	1	7
Comportamento do Consumidor	5		5
Desenvolvimento de Produtos		3	3
Relacionamento entre Fabricantes e varejistas		3	3
Riscos e Vantagens		1	1
<i>Supply Chain</i>	1		1
<i>Umbrella Branding</i>	1		1
Total	27	20	47

Tabela 4 – Subtema abordado pelos artigos

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Os trabalhos internacionais revelaram natureza principalmente quantitativa, sendo a abordagem qualitativa presente, em alguns casos, como instrumento de pré-análise ou de qualificação dos instrumentos de coleta de dados e das variáveis que seriam investigadas.

Natureza da Pesquisa	Internacional	Nacional	Total
Quali-Quanti	3	2	5
Qualitativa		9	9
Quantitativa	24	9	33
Total	27	20	47

Tabela 5 – Natureza da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Ainda neste contexto, as pesquisas nacionais, conforme evidenciado na Tabela 6, são na sua maioria do tipo exploratória e descritiva, considerando a classificação dos estudos em descritivo, exploratório, pré-experimental, quase-experimental e experimental. Os trabalhos internacionais, por sua vez, estão concentrados na categoria pré-experimental, ou seja, estudos que realizam a correlação entre variáveis.

Tipo de Pesquisa	Internacional	Nacional	Total
Descritiva		6	6
Experimental	2		2
Exploratória		7	7
Exploratório (Multicasos)		1	1

Exploratório-Descritivo		1	1
Pré-experimental	23	5	28
Quase-experimental	2		2
Total	27	20	47

Tabela 6 – Tipo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Trata-se de uma diferença significativa de abordagem entre o ambiente acadêmico nacional e a forma de atuação dos pesquisadores internacionais. Essa diferença repercute, entre outros aspectos, na baixa capacidade inferencial dos estudos nacionais, nas dificuldades desses trabalhos sinalizarem com generalizações ou, ainda, de contribuírem para implicações gerenciais de forma mais clara e efetiva. Na linha “exploratória” dos pesquisadores nacionais, os estudos de casos ou multi-casos são abundantes e o ponto de chegada sinaliza, em grande parte, apenas uma nova partida para pesquisas futuras.

A baixa quantidade de pesquisas dos tipos quase-experimental e experimental, mesmo considerando as pesquisas internacionais, é um aspecto que merece destaque, o que pode estar relacionado com as dificuldades em realizar estudos dessa natureza, que exigem controle de variáveis e grupos de controle.

## 6.2 Técnicas de Coleta de Dados e Análises Estatísticas

Conforme pode-se observar na Tabela 7, há predominância da utilização de *survey/questionário* tanto nos estudos nacionais quanto nos internacionais, sendo que no caso dos estudos internacionais esse tipo de coleta de dados foi utilizado em sua maioria em estudos pré-experimentais (foi utilizado em 16 estudos, de um total de 23). No caso dos cinco estudos nacionais pré-experimentais, a coleta de dados foi realizada por meio dessa ferramenta.

Estratégia/Técnica de Coleta de Dados	Internacional	Nacional	Total
Análise documental	6	1	6
Bibliografia e Entrevistas		2	2
Entrevista		2	2
Análise Documental, Bibliografia e Entrevistas		3	3
Observação		2	2
<i>Survey/questionário</i>	18	10	28
Entrevistas e <i>Survey/questionário</i>	3		3
Total geral	27	20	47

Tabela 7 – Técnicas de coleta de dados utilizadas pelos artigos

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Interessante destacar que entrevistas, seja ela associada a outra técnica ou sozinha, só foi utilizada em pesquisas nacionais. Ao se analisar os métodos estatísticos utilizados, observa-se, conforme destacado na Figura 2, que, nos estudos internacionais, há predominância dos modelos de equações estruturais, enquanto que nos estudos nacionais ou não se realiza tratamento estatísticos ou, quando se realiza, são predominantemente abordagem descritiva. O que pode indicar uma tendência de baixa rigidez metodológica quanto ao tratamento dos dados nos estudos nacionais.

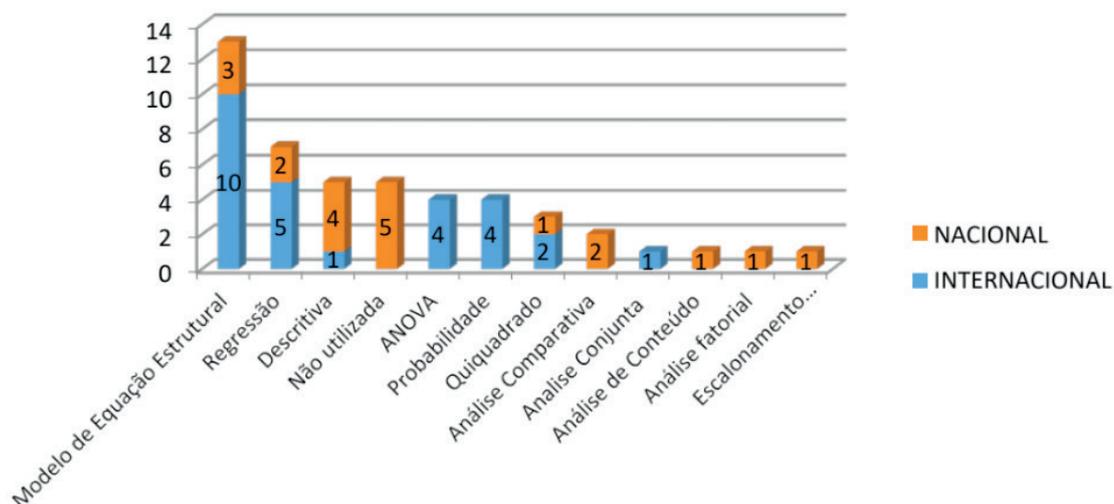


Figura 2 - Análise estatística realizada

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Porém, ao se analisar os cinco trabalhos em que não foram utilizadas análises estatísticas, três deles tratam-se de estudos exploratórios. Segundo Gil (1999), este tipo de pesquisa tem o objetivo de aprimorar ideias ou de investigar intuições, o que poderia justificar a não utilização de análise estatística.

## 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as características dos artigos empíricos acerca dos temas marca própria e varejo, publicados em periódicos nacionais e internacionais. A pesquisa permitiu aos pesquisadores avaliarem o estado da arte acerca do tema, além de captar quais temas estão sendo abordados atualmente. O estudo atingiu seu objetivo inicial, ao passo que, mediante a aplicação do ProKnow-C, conseguiu identificar o perfil das pesquisas acerca do tema. Entretanto, a inexistência de um trabalho semelhante acerca da temática impossibilitou a comparação da presente pesquisa a outros estudos.

O tema apresentou baixa quantidade de pesquisas. Esperava-se mais trabalhos nacionais, uma vez que não foi estabelecido corte temporal. Identificou-se ainda que as pesquisas publicadas em periódicos nacionais são predominantemente de

pesquisas realizadas no Brasil. Percebe-se com isso, que os periódicos nacionais não são buscados por trabalhos conduzidos em outros países. Referindo-se aos autores dos artigos, não foram identificadas relações entre autores nacionais e internacionais, ou seja, não se observou publicações realizadas entre autores brasileiros e autores de outros países.

Foi possível identificar um perfil bem diferente entre as pesquisas nacionais e internacionais. Referindo ao tema, as pesquisas nacionais se concentraram em identificar a percepção do consumidor em relação aos produtos de marcas próprias e como o posicionamento do produto interfere em sua aceitação. Nas pesquisas internacionais, observa-se pauta, principalmente, dos fatores que interferem na intenção de compra dos consumidores e na lealdade desses com os produtos e com os varejistas. Além disso, três subtemas foram abordados pelas pesquisas nacionais e não foram abordados em pesquisas internacionais: desenvolvimento de produtos, relacionamento entre fabricantes e varejistas e os riscos e vantagens em utilizar marcas próprias. Acredita-se que as diferenças entre os subtemas abordados se devem à maturidade do tema, uma vez que, as pesquisas nacionais começaram a abordar o assunto apenas recentemente, se comparadas às pesquisas internacionais.

Há uma predominância de estudos quantitativos por parte de pesquisas internacionais e, referindo às pesquisas nacionais, essas foram realizadas tanto sob a ótica quanti quanto sob a ótica qualitativa. Tanto as pesquisas nacionais quanto internacionais utilizaram, predominantemente, para coletar os dados as técnicas de *survey*/questionários e, em menor quantidade, as pesquisas nacionais optaram por conduzir entrevistas. As pesquisas internacionais optaram por conduzir experimentos (pré ou quase), enquanto as pesquisas nacionais se restringiram principalmente a conduzir pesquisas exploratórias e descritivas.

Como qualquer pesquisa científica, o presente estudo apresenta limitações. Destaca-se o fato de a presente pesquisa ter se limitado apenas a artigos científicos publicados em periódicos e que estivessem disponíveis nas bases de dados consultadas. Outra limitação refere-se à interpretação dos artigos e à tabulação de suas características, ou seja, a análise qualitativa. Apesar de os pesquisadores terem determinados critérios metodológicos a serem seguidos, a subjetividade de cada um pode interferir na interpretação dos artigos.

Além disso, outras análises poderiam ter sido realizadas, como analisar a classificação Qualis Capes dos periódicos que publicaram acerca do tema além de sua área de conhecimento, para verificar qual o seu perfil. Sociogramas demonstrariam como os autores se relacionam, se trabalham de maneira isolada ou se há inter-relacionamentos entre autores e instituições. Uma análise mais ampla da produção em marketing permitiria uma comparação entre o todo e a produção específica acerca dos temas varejo e marca própria. Essa comparação permitiria constatar se o tema da presente pesquisa é um *hot topic* ou não. Além disso, um quadro comparativo entre o número de publicações dos autores *versus* aqueles mais citados em âmbito nacional

ajudaria a compreender melhor o cenário. No âmbito internacional essa análise não seria interessante pois o período analisado é muito recente, sendo necessário mais tempo para que os artigos sejam citados por outros trabalhos.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas - Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca**. 10. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2011.
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v. 80, n. 4, p. 331-342, 2004.
- ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 183-218, 2015.
- ASHLEY, S. R. How to effectively compete against private-label brands. **Journal of Advertising Research**, v. 38, n. 1, p. 75-82, 1998.
- AZEVEDO, R. C.; LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. Performance measurement to aid decision making in the budgeting process for apartment-building construction: case study using MCDA-C. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 139, n. 2, p. 225-235, 2013.
- BAMBUY, L. R.; ANDRADE, J.; HEMZO, M. A. A captura de valor das marcas líderes pelas marcas próprias. Um estudo exploratório sobre semelhança de embalagens. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 6, p. 64- 79, 2014.
- BATRA, R.; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 175-191, 2000.
- BONFRER, A.; CHINTAGUNTA, P. K. Store brands: who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? **Review of Industrial Organization**, v. 24, n. 2, p. 195-218, 2004.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, S. M. I. A avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 2, p. 202-222, 2011.
- BRAAK, A. T. *et al.* Does private- label production by national-brand manufacturers create discounter goodwill? **International Journal of Research in Marketing**, v. 30, n. 4, p. 343-357, 2013.
- BRAAK, A.; GEYSKENS, I.; DEKIMPE, M. G. Taking private labels upmarket: empirical generalizations on category drivers of premium private label introductions. **Journal of Retailing**, v. 90, n. 2, p. 125-140, 2014.
- BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L. Private label supply chains: a model for competitiveness. In: EUROMA CONFERENCE, 11., 2004, Fointanebleau. **Anais...** Fointanebleau, 2004.
- BROOKES, B. C. Bradford's law and the bibliography of science. **Nature**, v. 224, n. p.953-956, 1969.

- BURT, S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 8, p. 875-890, 2000.
- CAPUTO, E. S. *et al.* Avaliação de marcas: uma aplicação ao caso Bombril. **Revista de Administração de Empresas-RAE eletrônica**, v. 7, n. 2, art. 21, 2008.
- CHINTAGUNTA, P. K. *et al.* Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior. **Management Science**, v. 48, n. 10, p. 1242-1267, 2002
- CONN, C. Innovation in private-label branding. **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 55-72, 2005.
- CUNHA, C. F.; SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D. Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 51, n. 6, p. 542- 552, 2011.
- CUNHA, F.; MARCHETTI, R.; PRADO, P. Lealdade do consumidor às marcas próprias de produtos alimentícios comercializados em supermercados. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 28., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2004.
- DATTA, P. R. The determinants of brand loyalty. **Journal of American Academy of Business**, v.3, n. 1-2, p. 138-144, 2003.
- DAVIES, G.; BRITO, E. Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1-2, p. 30-55, 2004.
- DHAR, S. K.; HOCH, S.J. Why store brand penetration varies by retailer. **Marketing Science**, v. 16, n. 3, p. 208-27, 1997.
- DICK, A.; JAIN, A.; RICHARDSON, P. How consumers evaluate store brands. **Pricing Strategy & Practice**, v. 5, n. 1, p. 18-24, 1997.
- DUNNE, P.; LUSCH, R. F. **Retailing**. 3. ed. Boston: Dryden Press, 1999.
- ENSSLIN, L. *et al.* **ProKnow-C, knowledge development process - constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. 2010a.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. M. Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.
- ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. ; IMLAU, J. M.; CHAVES, L. C.. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 587-608, 2014.
- FEARNE, A. *et al.* Justice in UK supermarket buyer-supplier relationships: an empirical analysis. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 33, n. 8, p. 570-582, 2005.
- GARRETSON, J.A.; FISHER, D.; BURTON, S. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. **Journal of Retailing**, v. 78, n. 2, p. 91-99, 2002.
- GERSTNER, E.; NAIK, P. Branding and private label strategies. In: DORF, R. C. (Org). The technology management handbook. Florida: CRC Press, 1999.

- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRACIOSO, F.; NAJJAR, E. R. Desenvolvimento de marcas próprias no Brasil: a experiência do Grupo Pão de Açúcar. **Revista ESPM**, v. 10, n. 1, p. 105-113, 2003.
- HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, 1996.
- HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**, v. 34, n. 4, p. 57-67, 1993.
- HOYT, C. Retailers push private label. **Beverage Industry**, v. 95, n. 6, p. 20-35, 2004.
- HUANG, M. H.; JONES, E.; HAHN, D. E.; LEONE, R. P. Assessing price elasticity for private labels and national brands by store locations. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 11, n. 2, p. 175-190, 2010.
- HUNT, S. D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 3, p. 17-28, 1976.
- HYMAN, M. R.; KOPF, D. A.; LEE, D. Review of literature- future research suggestions: private label brands: benefits, success factors and future research. **Journal of Brand Management**, v. 17, n. 5, p. 368-389, 2010.
- JONES, D. G. B.; SHAW E. H.; MCLEAN, P. A. The modern schools of marketing thought. In: MCLARAN, P. *et al.* **Handbook of Marketing Theory**. 1. ed. Los Angeles: Sage, 2010.
- KENT, T. 2D23D: management and design perspectives on retail branding. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 3, p. 131-42, 2003.
- KITCHENHAM, B.; BRERETON, O. P.; BUDGEN, D.; TURNER, M.; BAILEY, J. LINKMAN, S. Systematic literature reviews in software engineering – A systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 51, n. 1, p. 7-15, 2009.
- KOBASHI, Y.; SANTOS, R. N. M. Institucionalização da pesquisa científica no Brasil: cartografia temática e de redes sociais por meio de técnicas bibliométricas. **TransInformação**, v. 18, n. 1, p. 27-36, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUMAR, A. **Marketing management**. New Delhi: Vikas Publishing, 2009.
- KUMAR, N.; STEENKAMP, J. E. M. **Private label strategy: how to meet the store brand challenge**. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- LAAKSONEN, H.; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. **Journal of Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 327-358, 2011.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n.1, p. 59-78, 2012.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. 134-140, 1998.

MCGOLDRICK, P. **Retail Marketing**, 2. ed. London: McGraw-Hill, 2002.

MILLS, D. E. Why Retailers Sell Private Labels. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 4, n. 3, p. 509-528.

MIQUEL-ROMERO, M. J.; CAPLLIURE-GINER, E. M.; ADAME-SÁNCHEZ, C. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 667-672, 2014.

MIRANDA, M. J.; JOSHI, M. Australian retailers need to engage with private labels to achieve competitive difference. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 15, n. 3, p. 34-47, 2003.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T.; GOMES, C. C. M. P. Lançar produtos via marcas próprias: as relações entre os produtores e os retalhistas. **Marketeer**, v. 7, n. 76, p. 78-81, 2002b.

OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, V. A. F. *et al.* Product development and Operations management in UK supermarket private labels. In: INTERNATIONAL ANNUAL EUROMA CONFERENCE, 15., 2008, Groningen, Holanda. **Anais...** Groningen: Euroma, 2008b.

PAULA, V. A. F. *et al.* The management of private labels in food retailers: a multi-case study in England with food retailers and private label suppliers. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT IN AGRIFOOD CHAINS AND NETWORKS, 8., 2008, Ede, Holanda. **Anais...** Ede, 2008a.

PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. Private labels and relationship on the marketing channel: a case study in grocery industry. In: ANNUAL CONFERENCE OF PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY - POMS, 16., 2005, Chicago, EUA. **Anais...** Chicago: POMS, 2005.

PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Produção**, v. 23, n. 1, p. 66-79, 2013.

PEETERS, T. H. *et al.* Estratégias de marca própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/ hipermercados. **Revista Jovens Pesquisadores**. Ano 3, n. 4, 2006.

PIATO, E. L. **Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro**. 2006. 246 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006

PIATO, É. L.; SILVA, A. L.; PAULA V. A. F. Identificando os Elementos da Estratégia de Marketing: o caso da “Estratégia” de Marcas Próprias do Atacado. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008.

PIATO, É. L.; SILVA, A. L.; PAULA V. A. F. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado: análise comparativa entre revisão da literatura e contexto atacadista. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PITTAWAY, L. *et al.* Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 5-6, n. 3-4, p. 137-168, 2004.

PUERTA, R. Mercado em expansão: pesquisa marca própria. **Revista Distribuição**, v. 14, n. 158, p. 38-40, 2006.

QUELCH, J. A.; HARDING, D. Brands versus Private Labels: fighting to win. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 01, p. 99-109, 1996.

RAJU, J. S.; SETHURAMAN, R.; DHAR, S. K. The introduction and performance of store brands. **Management Science**, v. 41, n.6, p. 957-978, 1995.

SILVA, L. A.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de supermercados. **Revista eletrônica de Administração**, v. 71, n. 1, p. 97-129, 2012.

SILVERSTEIN, M. J.; HIRSCHOHN, L. Exposing the five myths of private label brands. **Brandweek**, v. 35, n. 25, p. 17-18, 1994.

SONG, W. Possible causes inhibiting the purchase of Chinese grocery own brands: a preliminary study. **Journal of Business Economics and Management**, v. 13, n. 2, p. 207-222, 2012.

SPINELLI, P. B.; GIRALDI, J. M. E.; CAMPOMAR, M. C. Retail private label strategies. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 4, p. 121-141, 2006.

STEINER, R. L. The nature and benefits of national brand/private label competition. **Review of Industrial Organization**, v. 24, n. 2, p. 105-127, 2004.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

UNTERLEIDER, J. A. A.; DAMACENA, C. Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 63-89, 2006.

VAHIE, A.; PASWAN, A. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 1, p. 67-84, 2006.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. Desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia. **Gestão da Produção**, v. 19, n. 3, p. 543-556, 2012.

## PREVENIR OU REMEDIAR? MARKETING SOCIAL E O CONSUMO DE ALIMENTOS ULTRAPROCESSADOS

### **Breno de Paula Andrade Cruz**

UFRJ, Instituto de Nutrição Josué de Castro  
Rio de Janeiro – Rio de Janeiro

### **Steven Dutt Ross**

UNIRIO, Departamento de Métodos Quantitativos  
- DMQ  
Rio de Janeiro – Rio de Janeiro

### **Nathália Cândido da Silva**

UFRRJ, Graduação em Administração Pública  
Seropédica – Rio de Janeiro

### **Denis Renato de Oliveira**

UFLA, Programa de Pós-Graduação em  
Administração Pública  
Lavras – Minas Gerais

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é identificar, a partir das variáveis Gênero, Renda, Índice de Massa Corporal (IMC) e Idade, grupos de consumidores que tenham (ou não) intenção de mudar suas escolhas de alimentos ultraprocessados por alimentos mais saudáveis após terem conhecimento dos prejuízos causados pelo consumo daqueles alimentos. Uma análise de cluster com 118 consumidores de uma cidade da região metropolitana do Rio de Janeiro (RJ) identificou sete grupos de consumidores em relação à intenção de mudança de consumo de produtos ultraprocessados. Dos sete grupos identificados na análise de cluster, quatro grupos não têm

a intenção de mudar seu comportamento de consumo e três têm a intenção de mudança. Após a identificação destes grupos, entrevistas em profundidade foram realizadas para verificar se os consumidores dos três grupos que têm intenção de mudança transformam suas intenções em atitudes ou valores. Assim, de acordo com o Modelo Níveis de Mudança Social e Comportamento (PROCHASKA; DICLEMENTE, 1983), na teoria de Marketing Social, é possível entender nesta amostra que quatro grupos de consumidores estão na fase Pré-Contemplação (aqueles que não têm intenção de mudar suas ações); e, três estão na fase Contemplação (aqueles que têm a intenção de mudança, mas que não necessariamente transformam suas intenções em ações). Os dados da pesquisa qualitativa com 21 consumidores revelam que os indivíduos que tiveram intenção de mudar o comportamento de consumo não o fazem, muitas vezes, em função da restrição orçamentária - visto que produtos mais saudáveis são mais caros quando comparados aos alimentos ultraprocessados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Social; Consumo Hipercalórico; Obesidade.

**ABSTRACT:** This paper puts forward to identify consumers groups utilizing the Cluster Analysis method who inclined to change (or not) their intention to buy health foods after having

information that those products are hyper caloric. We collected 118 observations in a real supermarket in a metropolitan city in Rio de Janeiro in a quantitative research to observe the cluster groups emerged from Gender, Income and Body Mass Index (BMI) and Age variables. Data demonstrated seven groups of consumers whereby four of them did not have intention to change their hyper caloric intentions into attitudes and values. Notwithstanding, we based our first analysis in the Integrative Model of Change (PROCHASKA; DICLEMENTE, 1983) and consumer groups in this sample were in the pre-contemplation phase (they were not inclined to change their food habits) and three of them are inclined to change their food habits and they are in other phase: the contemplation one - they have intention to change, however they do not swap. We just can conclude that these three groups are in the contemplation phase because we conducted deep interviews with 21 consumers who were inclined to change their intentions related to hyper caloric foods. Even these consumers said that they would choose healthier products, they did not change those products just because their budget constraint. Thus, they did not buy healthier products because their budget constraint context. Qualitative data showed us in this study that consumers may want to substitute hyper caloric foods by healthier ones but they do not change in function of budget constraint.

**KEYWORDS:** Hyper caloric diet; Budget Constraint; Social Marketing.

## 1 | CONSUMO DE ALIMENTOS ULTRAPROCESSADOS E OBESIDADE

A obesidade é um problema mundial de acordo com a Organização Mundial de Saúde (WHO, 2000) e várias são as doenças relacionadas direta ou indiretamente a este quadro clínico. O Brasil ocupa a quinta posição no ranking mundial de obesidade (NG *et al.*, 2014) e considera desde 2011 a necessidade da promoção alimentação saudável nas escolas, maior oferta de alimentos *in natura*, a regulação da composição nutricional, a redução de preços para alimentos saudáveis por meio de subsídios (BRASIL, 2011). Embora a alimentação hipercalórica não seja a única variável a influenciar no quadro de obesidade (MUCELLINI, 2015), as pesquisas na área de Saúde traçam relações entre consumo ultraprocessado e obesidade - principalmente entre crianças e adolescentes (WHO, 2016).

Mudanças no consumo de alimentos têm sido verificadas desde a década de 1990, seja no tipo de alimento, como o aumento do consumo de produtos industrializados; na opção pela praticidade (CRUZ; SILVA, SILVA, 2015) ou custo (SNYDER, 2004); no aumento de consumo por jovens de produtos vendidos em restaurantes do tipo *fast food*; ou, também, em função da escolha pela alimentação adquirida fora das residências (ESTIMA, 2012). Embora os produtos industrializados sejam mais baratos e de rápido preparo, geralmente são ultraprocessados e possuem altos níveis gordura, açúcar e sódio, sendo que o consumo em excesso desses produtos pode contribuir para um quadro de obesidade (GORGULHO, 2012).

Considerando que a escolha alimentar pode influenciar o consumo ultraprocessado, há de se considerar também a renda ou uma situação de restrição orçamentária do consumidor na escolha por alimentos ultraprocessados (DARMON; FERGUSON; BRIEND, 2003; SNYDER, 2004; BARBOSA *et al.*, 2009; CRUZ, ROSS; SILVA, 2015). Observa-se que a obesidade (e doenças resultantes dela) compõem um problema de saúde pública (WHO, 2000). No que diz respeito ao consumo de alimentos ultraprocessados pelo cidadão, parte deste quadro de saúde pública pode ser problematizado à luz de estratégias de prevenção e do Marketing Social.

O conceito de Marketing Social permeia a área de Saúde desde o seu surgimento e é definido neste estudo a partir da possibilidade de estratégias de comunicação com um determinado público-alvo serem efetivadas por governos no sentido de agir em prol de um grupo que geralmente está em situação de vulnerabilidade (LUCA; SUGGS, 2013; KOTLER; ZALTMAN, 1971). Entende-se que o consumo de alimentos ultraprocessados pelo cidadão é uma temática que poderia ser problematizada à luz do Marketing Social, uma vez que muitos cidadãos desconhecem os prejuízos de uma alimentação hipercalórica e os impactos desse tipo de escolha na saúde a médio e longo prazo. A transformação dos cidadãos é o objetivo final das estratégias de Marketing Social.

Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar grupos de consumidores que tenham (ou não) intenção de mudar suas escolhas de alimentos ultraprocessados por alimentos mais saudáveis após terem conhecimento dos prejuízos causados pelo consumo daqueles alimentos. Especificamente, busca-se: (i) problematizar o consumo de alimentos ultraprocessados à luz do conceito de Marketing Social; (ii) identificar a existência de grupos que têm a intenção de mudar o consumo de alimentos ultraprocessados por alimentos mais saudáveis; (iii) verificar grupos que não tenham deliberadamente a intenção de mudar o consumo; (iv) identificar se há uma lacuna entre a intenção e a ação de compra de alimentos mais saudáveis. A sessão a seguir discute o conceito de Marketing Social e sua relação com os objetivos dessa investigação.

## 2 | MARKETING SOCIAL

Desde a primeira abordagem do conceito de Marketing Social na literatura (KOTLER; ZALTMAN, 1971) até as abordagens mais atuais (LUCA; SUGGS, 2013; LLAURADÓ *et al.*, 2015; SILVA; MINCIOTI; GIL, 2013; SILVA; MAZZON, 2015), a definição permeia o campo da Saúde e as possíveis estratégias que podem ser adotadas por governos para efetivarem a divulgação de profilaxias ou a eficiência da comunicação e das políticas públicas para os cidadãos em diversas epidemias.

Na literatura internacional, muitos são os estudos empíricos que abordam o Marketing Social e sua efetividade na área de saúde pública (DUTTA-BERGMAN,

2004; GRIER; BRYANT, 2005; BRIONES; LUSTIK; LALONE, 2010). Especificamente no Brasil, o uso do Marketing Social está relacionado ao aumento das pressões sociais por melhoria da qualidade nos serviços públicos e a constatada incapacidade do Estado em responder efetivamente às demandas sociais, que fez surgir a necessidade de uma nova orientação, gerencial, focada nos cidadãos e no resultados das políticas. Contudo, para Silva e Mazzon (2015, p. 248), além da necessidade de se promover a saúde, foi a partir dos princípios dessa “Nova Gestão Pública” que o governo buscou “introduzir novas alternativas a fim de construir relacionamentos e minimizar conflitos entre os setores públicos e os cidadãos” e foi nesse limiar que o marketing social encontrou seu espaço.

De acordo com Rodrigues, Peixoto e Sette (2012) o Marketing Social não pode ser reduzido ao interesse econômico, em que preze a divulgação social de uma organização para agregação de valor à sua marca e imagem. Para Silva, Minciotti e Gil (2013) essa ação empresarial afasta o Marketing Social de seu foco e aplicação, sendo, inclusive, renomeado e confundido a termos como marketing societal, propaganda institucional, responsabilidade social, cidadania corporativa e filantropia estratégica.

Segundo Kotler e Lee (2008) na área de Saúde, os esforços de Marketing Social têm sido encontrados em muitos casos, a citar a redução do consumo de cigarros, o aumento da prática de atividades físicas, a melhoria nutricional, a diminuição do risco e incidência de casos de AVC (acidente vascular cerebral), a diminuição do risco de ataques cardíacos, a conscientização para prevenção do HIV/Aids, controle de diabetes, redução do uso de seringas contaminadas, problemas gestacionais e gravidez na adolescência, redução dos casos de câncer, melhoria da saúde bucal, doação de órgãos e sangue, dentre outros casos.

Desta forma, considera-se o marketing social como uma ferramenta estratégica de transformação social (PROCHASKA; DICLEMENTE, 1983; KOTLER, 1971), traduzidas em três tipos de mudanças comportamentais esperadas: (i) Transformação de uma não-crença em crença; (ii) Transformação da crença em atitude; e (iii) Transformação da atitude em valor. O Quadro 1 apresenta os níveis de mudanças comportamentais do cidadão por meio do marketing social e descreve suas características:

Tipos de Mudança Comportamental (KOTLER; LEE, 2008)	Fases (KOTLER, 1971)	Características (PROCHASKA; DICLEMENTE, 1983)
(i) Transformação de uma Não-Crença em Crença	(A) COGNITIVA	Compreende a fase de (1) pré-contemplação (estágio em que as pessoas não têm a intenção de mudar seu comportamento e negam a existência de um problema); (2) contemplação (estágio em que as pessoas começam a pensar sobre a possibilidade de mudança por meio do reconhecimento do problema); e (3) preparação (estágio em que as pessoas decidem fazer algo para mudar).
(ii) Transformação da Crença em Atitude	(B) AÇÃO	Corresponde às fases de (4) ação (estágio em que as pessoas agem pela primeira vez, num típico comportamento de experimentação); e (5) manutenção do comportamento (estágio em que as pessoas apresentam um comportamento regular, adotando-o como hábito).
	(C) COMPORTAMENTO	
(iii) Transformação da Atitude em Valor	(D) VALOR	Compreende a fase de (6) terminação e solidificação de valores (estágio em que as pessoas passam a influenciar as outras e se colocam como multiplicadoras do novo comportamento).

Quadro 1. Níveis de mudanças comportamentais do cidadão por meio do Marketing Social

Fonte: Elaboração a partir de Kotler e Lee (2008), Prochaska e Diclemente (1983) e Kotler (1971).

### 3 | METODOLOGIA

Esta investigação é do tipo exploratória e descritiva. Utiliza-se da Análise de Cluster como método de pesquisa na identificação de grupos a partir das variáveis Gênero, Idade, IMC e Renda. Para verificar a intenção de mudança de comportamento de consumo ultraprocessado pelo consumidor, é utilizada a variável Intenção de Mudança no Consumo de Produtos Ultraprocessados após Informação (IMCPHI). Para verificar de maneira aprofundada se a intenção se converte em ação posterior, foram escolhidos por conveniência 21 consumidores (do total de 57) para realização de entrevistas em profundidade. Os detalhes dos procedimentos metodológicos são descritos a seguir.

#### 3.1 Variáveis do Estudo

As pesquisas envolvendo dietas hipo ou hipercalórica estão mais presentes no campo da Saúde (NG *et al.*, 2014; LIMA-LEOPOLDO *et al.*, 2011), sendo um pouco distantes do viés adotado no campo de Ciências Sociais Aplicadas por não considerarem de maneira aprofundada variáveis demográficas e econômicas como Renda ou Restrição Orçamentária, por exemplo. No viés da pesquisa exploratória, optou-se por verificar como seriam compostos os grupos de consumidores a partir

de uma análise de cluster considerando-se Idade, Gênero, IMC (Índice de Massa Corporal), Frequência de ida à academia, Renda e Intenção de Mudança no Consumo de Produtos Ultraprocessados após Informação (IMCPHI).

Em relação ao Gênero, estudos apontam que mulheres têm diferentes escolhas quando comparadas aos homens (WARDLE *et al.*, 2004; DREWNOWSKI, DARMON, 2005), sendo que geralmente suas escolhas por alimentos em suas dietas são mais saudáveis que a dos homens, quando, por exemplo, em situação de restrição orçamentária (CRUZ, ROSS e SILVA, 2015). Já a variável Idade foi considerada como possível influência nos grupos em função de alguns estudos demonstrarem a diferença na alimentação de consumidores de faixas etárias distintas (CHANG; NAYGA-JR, 2009). Da mesma forma, Renda é uma variável que limita a decisão de compra, podendo, às vezes levar a um consumo de alimentos ultraprocessados (DARMON; FERGUSON; BRIEND, 2003; BARBOSA *et al.*, 2009; CLARO, 2006; AQUINO e PHILIPPI, 2002; CRUZ; SILVA; SILVA, 2015).

Considerando-se que o IMC é uma variável que pode ser influenciada pela escolha alimentar (LAHTI-KOSKI *et al.*, 2002) especula-se que a composição do IMC pode estar relacionada ao consumo, uma vez que consumidores obesos ou em sobrepeso tenderiam a consumir mais calorias ou não mudar suas intenções mesmo conhecendo os riscos à saúde. Da mesma forma, um indivíduo que frequenta academia pode talvez ter maior preocupação com a saúde e ser impactado por informações relativas ao consumo de alimentos ultraprocessados.

As variáveis apresentadas anteriormente são analisadas a partir da Intenção de Mudança no Consumo de Produtos Ultraprocessados após Informação (IMCPHI) de que produtos ultraprocessados geralmente contêm muitas gorduras, açúcar e sódio e que essas substâncias podem impactar na saúde quando consumidas em excesso. Assim, o consumidor deve escolher em mudar suas escolhas realizadas após a informação (ou não) a partir de uma variável nominal dicotômica.

### 3.2 Coleta de Dados Quantitativos

Os dados analisados neste estudo foram coletados em uma cidade da região metropolitana do Rio de Janeiro com 82.892 habitantes (IBGE, 2016) no mês de outubro de 2015. Ao invés de reproduzir um ambiente de compra optou-se por abordar consumidores em um supermercado para que os resultados fossem mais próximos da realidade de consumo dos 118 cidadãos que participaram da pesquisa.

A escolha dos produtos pelos consumidores seguiu a metodologia do estudo de Cruz, Ross e Silva (2015) em que os autores apresentaram um contexto de restrição orçamentária com um montante de R\$ 10,00 e com 41 produtos alimentícios, dos quais encontrava-se substitutos diretos mais calóricos e mais baratos; e, outros menos calóricos e mais baratos. Por exemplo, ao escolher um iogurte o consumidor poderia escolher um normal (mais barato e mais calórico), um iogurte grego (preço mediano)

ou um iogurte grego *light* (mais caro e mais saudável quando comparado aos demais).

Todos os 127 consumidores, escolhidos por conveniência, no momento inicial da escolha tiveram a possibilidade de encontrar nos produtos as informações nutricionais. Ao total, 235 pessoas foram abordadas, das quais 127 pessoas se dispuseram a participar da pesquisa escolhendo os produtos para o consumo diário, sendo que deste total nove foram dispensadas do banco de dados final em função de algum tipo de restrição alimentar que influenciaria sua decisão de compra. Por exemplo, veganos escolheriam os alimentos não em função somente de uma restrição orçamentária, mas, também, em função de seu histórico e escolha alimentares, assim como macrobióticos e vegetarianos. Da mesma forma, pessoas com diabetes ou hipertensão também foram descartadas. Assim, 118 pessoas compõem a amostra não probabilística deste estudo.

### 3.3 Análise de Cluster

A Análise de *Cluster* foi utilizada para identificar a diferença de intenção de consumo de alimentos ultraprocessados entre os consumidores, agregando-os inicialmente em dois grupos diferentes (*Alfa* e *Beta*), respectivamente, consumidores com e sem intenção de mudança no consumo de produtos ultraprocessados. O grupo *Alfa* foi formado por pessoas que teriam a intenção de mudar seu comportamento de compra; e, o grupo *Beta* por indivíduos que não se sentiriam influenciados pela informação e não mudariam, individualmente, sua intenção de compra de produtos ultraprocessados.

Utilizando-se o *software* R, o banco de dados com 118 consumidores foi dividido em dois grupos de dados - Alfa (57 consumidores) e Beta (61 consumidores). A Análise de *Cluster* identificou três sub-grupos entre os 57 consumidores do Grupo *Alfa* e quatro sub-grupos entre os 61 consumidores do Grupo *Beta*. Para a identificação dos sub-grupos na Análise de Cluster foi utilizado o Modelo *Mix-Mod* de Classificação para Variáveis Multivariadas Gaussianas e Componentes Multinomiais (LEBRET *et al.*, 2015). Essa escolha metodológica se deu em função do modelo de Le Bret *et al.* (2015) possibilitar a composição de variáveis qualitativas e quantitativas na formação dos clusters para identificar a estrutura de grupos em dados multivariados; ou seja, é um modelo mais adequado aos objetivos desta pesquisa pois permite a análise de todas as variáveis do banco de dados deste estudo. Geralmente os modelos tradicionais de clusters (K-Means) são para variáveis quantitativas. Por exemplo, a variável gênero assume duas categorias (Feminino e Masculino), sendo, portanto, uma variável qualitativa nominal. Já a variável IMC é uma variável quantitativa escalar. Desta maneira, a combinação destas variáveis de naturezas distintas para construir um cluster apenas é possível a partir do modelo utilizado neste estudo.

Em relação ao critério de número de grupos na Análise de Cluster trabalhou-se com o critério BIC (*Bayesian Information Criteria*) de seleção de modelos (KONISHI; KITAGAWA, 2008). O resultado com melhor *score* no *BIC* foi com sete grupos (2039,52)

- o menor resultado encontrado, e, portanto, o melhor quando comparado a os outros *scores*. É sempre possível aumentar a explicação dos modelos estatísticos com o aumento do número de *clusters*. Por exemplo, com 118 observações poderiam ser criados 118 clusters - o que explicaria 100% dos dados. O *BIC* resolve este problema por meio da introdução de um termo de penalidade para o número de *clusters* do modelo, conforme modelo a seguir.

$$\text{BIC} = -2 \cdot \ln \hat{L} + k \cdot \ln(n).$$

Onde:

= o dado observado;  $\theta$  = parâmetro do modelo;  $n$  = O número de observações;  $k$  = O número de parâmetros livres a ser estimados. No caso da análise de cluster é o número de variáveis;  $\hat{L}$  = O valor máximo da função de verossimilhança do modelo  $L = p(x|\theta, M)$ , onde  $\theta$  é o valor do parâmetro que maximiza a função de verossimilhança.

### 3.4 Coleta e Análise de Dados Qualitativos

Entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016, do total de 57 que apresentaram a intenção de mudar seu comportamento de consumo de alimentos ultraprocessados, 21 consumidores foram entrevistados por telefone com de levantar informações entre a intenção de mudança e uma possível mudança de atitude em relação ao consumo de alimentos ultraprocessados. Nesta fase da pesquisa, apenas mulheres se mostraram acessíveis para participarem das entrevistas. Utilizou-se da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977) para categorização dos dados qualitativos.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados na Tabela 1 descrevem as variáveis que compõem os sete grupos que emergiram na análise estatística. Especificamente, a partir dos dois grandes grupos Pré-contemplação e Contemplação, os dados foram agrupados. Os grupos 1, 2 e 3 estão relacionados à possibilidade do consumidor, em uma situação de restrição orçamentária (R\$ 10,00), mudar suas escolhas de alimentos após serem informados sobre a quantidade de calorias nos produtos escolhidos (produtos ultraprocessados). Uma vez informados sobre a possibilidade de, no longo prazo, se enquadrarem em um contexto de obesidade ou doenças relacionadas a este estilo de consumo de alimentos, 57 consumidores tendem a optar por outros alimentos (menos calóricos). Já os grupos 4, 5, 6 e 7 mesmo com a informação apresentada em relação aos possíveis danos à saúde, não têm a intenção de mudar para alimentos menos calóricos. Comparativamente, enquanto os indivíduos dos grupos 1, 2 e 3 se mostraram sensíveis às informações de possíveis danos à saúde, os demais indivíduos não se

sensibilizaram com tal informação.

As intenções dos indivíduos dos dois grandes grupos (Alfa - G1, G2 e G3; Beta - G4, G5, G6 e G7) não podem ser analisadas de maneira isolada, ou seja, não apenas a Idade, o IMC, a Renda ou o Gênero que determinam o comportamento destes indivíduos, uma vez que somente de maneira conjunta é possível identificar os perfis dos grupos. Por exemplo, se fosse analisada somente a variável Gênero, teria-se apenas dois grupos: homens e mulheres. Entretanto, ao considerar o Gênero, Idade, Renda e IMC, ao invés de dois grupos, tem-se uma informação mais completa para a construção dos grupos (mulher, jovem, obesa, de baixa renda e que não frequenta a academia).

Grupo	Intenção de Mudança	Idade	Gênero	IMC	Renda
1	Sim	24 anos	Mulher	26,29	504,88 R\$
2	Sim	40 anos	Mulher	27,41	1259,07 R\$
3	Sim	52 anos	Homem	29,02	6480,27 R\$
4	Não	44 anos	Homem	27,32	8020,66 R\$
5	Não	27 anos	Mulher	25,82	994,69 R\$
6	Não	23 anos	Mulher	23,68	487,83 R\$
7	Não	47 anos	Mulher	25,27	1810,81 R\$

Tabela 1 - Resumo dos sete grupos identificados na Análise de Cluster

Fonte: Elaboração dos autores a partir da pesquisa de campo.

Em relação à variável Idade, verifica-se dois grupos jovens (G1 e G6) e cinco grupos de consumidores adultos (G2, G3, G4, G5 e G7). Destes dois grupos de jovens apenas um deles é sensível à informação de os alimentos serem ultraprocessados (G1). Dos três grupos que sofrem impacto de IMCPHI, dois deles são compostos por adultos (G2 e G3). Ou seja, existem mais indivíduos adultos preocupados com possíveis impactos de uma alimentação hipercalórica do que jovens. A literatura em Saúde corrobora este resultado encontrado nesta amostra, uma vez que indivíduos mais velhos tendem a ter maior preocupação com a saúde quando comparados a indivíduos mais novos (NUNES; BARRETO; GONÇALVES, 2012). Da mesma forma, tem-se que a variável Renda influencia a composição dos grupos, visto que o grupo com menor renda (Grupo 6, R\$ 487,83) e com maior renda (Grupo 4, R\$ 8020,64) são insensíveis à informação e possível mudança na intenção de compra de produtos menos calóricos. Entre estes extremos estão os três grupos que são sensíveis à IMCPHI - G1, G2 e G3.

Analisando os indivíduos que sofreram influência neste estudo de IMCPHI, em relação ao IMC, em média, a amplitude variou entre 26,29 e 29,02 - sendo, de acordo a Organização Mundial de Saúde - OMS (WHO, 1995), indivíduos em situação de sobrepeso. Já as pessoas que não foram influenciadas pelas informações dos

produtos ultraprocessados e possíveis danos à saúde têm um IMC variando em média entre 23,68 e 27,32 - indivíduos em situação de eutrofia e sobrepeso.

Já a última variável do estudo (Gênero) também tem influência na formação dos grupos, sendo que cinco deles são compostos por mulheres (G1, G2, G5, G6 e G7) e dois por homens (G3 e G4). É importante destacar que o tipo de amostra (não-probabilística por conveniência) e o ambiente de coleta de dados (um supermercado) pode ter impactado a predominância de mulheres no conjunto de dados (87 mulheres, 31 homens). Não se entende como um viés de seleção de amostra a predominância de mulheres visto que alguns estudos comprovam que a mulher vai mais ao supermercado que os homens (JABLONSKI, 2010; MARQUES; SILUK, 2011).

No que diz respeito à nomenclatura dos grupos, trabalhou para Idade com a definição da Organização das Nações Unidas considerando-se como jovens indivíduos até 24 anos e como adultos aqueles entre 25 a 59 (UNITED NATIONS, 1985). Para a classificação do IMC utiliza-se a classificação da Organização Mundial de Saúde - *World Health Organization* (WHO, 1995), encontrando-se na amostra deste estudo indivíduos em situação de eutrofia (IMC entre 18,5 e 24,99) e em situação de sobrepeso (IMC entre 25 e 29,99). Em relação à Renda, adotou-se a classificação da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República em função do IBGE evitar criar rótulos para as faixas de renda. As classificações em relação ao IMC e à Renda podem ser verificadas no anexo 1.

#### **4.1 Os Grupos da Fase Contemplação – ALFA**

Os grupos que sofrem influência de IMCPHI são discutidos a seguir. Visto que os consumidores destes grupos têm a intenção de mudança de comportamento de consumo de alimentos ultraprocessados, eles não estariam na fase Pré-Contemplação no Modelo Níveis de Mudança Social e Comportamento de Prochaska e Diclemente (1983) e Kotler (1971). A fase qualitativa deste estudo evidenciou posterior à coleta e análise dos dados que os consumidores que se mostraram com a intenção de mudança, no cotidiano eles não transformam a intenção em ação, estando, assim, na fase Contemplação. A seguir são apresentadas os três grupos que se encontram nessa fase.

##### **4.1.1 Mulheres Jovens da Classe MÉdia Em Situação De Sobrepeso (G1)**

Conforme apontaram os resultados do estudo de Cruz, Ross e Silva (2015) as mulheres estão propensas a ter um comportamento de consumo mais saudável com menor quantidade de calorias em uma situação de restrição orçamentária quando comparadas aos homens. No caso desse grupo, uma cidadã da Classe Média (Renda média *per capita* R\$ 504,88), IMC 26,29 e com 24 anos (em média), ao ter conhecimento dos riscos sobre o consumo de alimentos ultraprocessados, pode ter a intenção de mudar seu comportamento. Essas mulheres talvez tenham a intenção de

mudar suas escolhas de consumo de alimentos ultraprocessados por se encontram em uma situação de sobrepeso (pré-obesidade) mesmo em uma situação de restrição orçamentária, entretanto, podem não fazê-lo limitadas pela renda ou por disfunções fisiológicas/psicológicas - como distúrbios alimentares - visto que a escolha alimentar é multideterminada (QUAIOTI; ALMEIDA, 2006; ESTIMA, 2012; GORGULHO, 2012). A situação de sobrepeso dessa mulher pode ser um estímulo para um possível desconforto estético ou por um padrão social de beleza. Supõe-se que esse padrão estético, alinhado à idade dessas mulheres e o fato delas poderem ser solteiras, de alguma forma tais características possam influenciar seus objetivos individuais em torno de um padrão social de beleza, o que impactaria na escolha de alimentos saudáveis. Ao mesmo tempo, preocupações com a saúde, por entenderem as doenças relacionadas aos quadros de obesidade, podem também motivar uma intenção de mudança nos seus comportamentos alimentares individuais.

#### *4.1.2 Mulheres Adultas da Baixa Classe Alta em Situação de Sobrepeso (G2)*

O segundo grupo com intenção de mudança em relação ao comportamento de consumo alimentar em situação de restrição orçamentária refere-se às mulheres que possuem em média 40 anos), Renda *per capita* média de R\$ 1259,07 e IMC 27,41. A motivação pelas questões estéticas ou relacionadas à saúde também são consideradas nesse grupo, entretanto, uma possível diferença entre os dois grupos seja a renda individual e a probabilidade desta variável ter maior impacto na transformação da intenção de mudança para a atitude de mudança em relação ao consumo ultraprocessado. Ou seja, a renda inferior do Grupo 1, comparativamente, tende a limitar muito a mais a escolha dos alimentos das consumidoras daquele grupo quando comparadas às consumidoras do Grupo 2.

Embora tenha sido apresentada a homens e mulheres uma situação de restrição orçamentária, não é possível mensurar aspectos intrínsecos desta variável renda na escolha alimentar (por exemplo, experiências passadas do consumidor em uma situação de baixa renda). Há de considerar também para essas mulheres o tipo de arranjo familiar visto que, supostamente, as mulheres deste grupo tendem a ser mães - o que poderia trazer maior preocupação delas na alimentação dos filhos e cônjuges, podendo ser, também, outra característica que explicaria sua maior predisposição à mudança de comportamento não tendo apenas a intenção (quando comparadas ao Grupo 1). E essa mudança impactaria não somente em seu consumo, mas, também, da sua família.

O estudo de Cruz, Silva e Silva (2015) evidenciou como a restrição orçamentária influencia a escolha por alimentos ultraprocessados de mulheres responsáveis pelas compras de alimentos em suas famílias, além de estratégias individuais para tentar tornar a alimentação mais saudável para suas famílias. Assim, este grupo identificado neste *cluster* pode ser de extrema importância no processo de comunicação das

políticas públicas relacionadas à Segurança Alimentar ou Obesidade, principalmente quando analisadas à luz dos estágios de transformação Não-Crença em Crença, Crença em Atitude e Atitude em Valor - conforme apresentado no Quadro 1.

#### *4.1.3 Homens Adultos de Alta Classe Alta em Situação de Sobrepeso (G3)*

Os homens deste grupo (IMC 29,02), com 52 anos em média, estão muito próximos dos valores da Organização Mundial da Saúde (OMS) para a classificação de indivíduos obesos (Grau 1, IMC > 30). Com uma renda superior a R\$ 6480,00 em média, é possível que a intenção de mudança seja impactante neste grupo muito mais em função de questões de saúde e as possíveis doenças relacionadas à obesidade do que questões estéticas ou a renda, por exemplo. Supõe-se que a renda não seja uma variável tão limitante quando comparada à renda dos Grupos 1 e 2 deste estudo; e, a decisão de mudança deve sofrer menor impacto da restrição orçamentária nos homens deste grupo e maior impacto pelas questões relacionadas à informação das possíveis doenças relacionadas à obesidade. Entretanto, enquanto especula-se nas mulheres do Grupo 2 uma maior possibilidade de mudança em função da estética, saúde e arranjo familiar, é obscura qualquer especulação sobre a intenção de mudança e a atitude de mudança no consumo alimentar entre os homens deste grupo. Considerando-se que o histórico alimentar, possíveis distúrbios alimentares dos indivíduos deste grupo e uma preocupação menor dos homens com sua saúde (FIGUEIREDO, 2005), é possível que a atitude de mudança neste grupo seja menos eficiente quando comparada ao Grupo 2, por exemplo. Mas, ao mesmo tempo, o que difere os homens deste grupo com os homens do Grupo 4 é justamente a intenção de mudar o consumo de alimentos ultraprocessados, o que não acontece no Grupo 4 - não sendo classificados na fase Pré-Contemplanção. Considerando que indivíduos mais velhos tendem a ter maior auto percepção da saúde e as doenças crônicas quando se aproximam ou se encontram na terceira idade (NUNES; BARRETO; GONÇALVES, 2012), é possível a auto percepção de vulnerabilidade dos consumidores em relação à saúde seja maior neste grupo quando comparados aos jovens, o que poderia influenciar a intenção de mudança no consumo de alimento ultraprocessados.

#### **4.2 Os Grupos da Fase Pré-Contemplanção – Beta**

Os quatro grupos apresentados a seguir dentro das mudanças comportamentais analisadas por Prochaska e Diclemente (1983) e Kotler (1971) são aqueles que não sofreram impacto à exposição da informação (IMCPHI). Na classificação dos autores, estes grupos de indivíduos se encaixam na fase pré-contemplanção, fase em que o indivíduo sabe dos possíveis riscos e não tem interesse ou intenção de mudar suas ações (neste caso, de consumo). A seguir são discutidos os quatro grupos que emergiram na Análise de Cluster.

#### 4.2.1 Homens Adultos de Alta Classe Alta em Situação de Sobrepeso (G4)

Com idade média de 43 anos, os homens deste grupo são de Alta Classe Alta (R\$ 8020,27) e com médio de IMC 27,32. O que basicamente difere estes homens dos demais é a diferença de idade - visto que as demais variáveis são relativamente semelhantes. Neste sentido, a idade parece ser um fator diferencial entre os dois grupos deste estudo no que diz respeito aos homens. Como a idade demonstra influenciar na auto-percepção de saúde e da necessidade de cuidados próprios (NUNES; BARRETO; GONÇALVES, 2012), os homens deste grupo talvez sejam menos preocupados com a saúde e os impactos de uma alimentação hipercalórica em seus corpos do que homens mais velhos (Grupo 3) que, possivelmente, já tiveram (ou têm) algum problema de saúde e tendem a ter maior preocupação com profilaxias em relação aos homens mais jovens. Neste sentido, os homens que não são impactados por IMCPhi neste estudo são aqueles indivíduos mais jovens que possivelmente ainda não percebem a necessidade de um cuidado maior com a própria saúde em suas possíveis interpretações subjetivas sobre o consumo de alimentos - o que possivelmente pode não acontecer com os indivíduos de maior média de idade. Como apontam De Vitta, Neri e Padovani (2006) mulheres e idosos têm maior auto-percepção de saúde, sendo que estes indivíduos se percebem em maior situação de vulnerabilidade em relação às suas próprias saúdes do que outros grupos. Assim, é possível que os homens de 43 anos (deste Grupo 4), tenham menor percepção de vulnerabilidade em relação à saúde quando comparados a mulheres ou a indivíduos mais velhos, o que, neste caso, poderia explicar suas decisões deliberadas de consumo de alimentos ultraprocessados.

#### 4.2.2 Mulheres Adultas da Alta Classe Média em Situação de Sobrepeso (G5)

As mulheres deste grupo têm em média 27 anos e uma renda *per capita* de aproximadamente R\$ 994,69. Embora o IMC das mulheres deste grupo seja em média menor que a do Grupo 2, não se verificou aqui entre essas consumidoras a intenção de mudar o comportamento de compra de alimentos ultraprocessados. Comparativamente ao Grupo 2, que possui mulheres mais velhas (40 anos), talvez a Renda (superior em média de R\$ 264,38 do que o Grupo 5) seja um dos motivos para que as mulheres deste grupo estejam na fase de pré-contemplação. Além disso, quando comparadas ao Grupo 2, as mulheres aqui têm menor IMC (25,82) e menor idade. Neste sentido, consumidoras mais novas podem considerar que ainda não se encontram em um quadro de sobrepeso ou que ainda não é o momento de maior preocupação com a saúde, não havendo necessidade (ainda) de restringir o consumo de alimentos ultraprocessados. Ao mesmo tempo, é possível que experiências pessoais e familiares das mulheres do Grupo 2 (serem mães, por exemplo) tenham maior impacto no Grupo 2 do que nas mulheres do Grupo 5. Considera-se também neste perfil a possibilidade das mudanças nas relações de trabalho influenciando o tipo de alimentação (GORGULHO, 2012) e os diversos papéis profissionais que as

mulheres assumem e que as fazem optar pela praticidade do preparo dos alimentos (CRUZ; SILVA; SILVA, 2015) em muitos casos.

#### 4.2.3 Mulheres Jovens da Média Classe Média em Situação de Eutrofia (G6)

A renda das mulheres deste grupo (R\$ 487,86) em média foi a menor quando comparada aos seis grupos, assim como a Idade (23 anos) e o IMC (23,38) - o que as colocam em uma situação de eutrofia (e não de sobrepeso). Este é o grupo com diferenças destacadas em comparação aos demais, visto que são consumidoras da Média Classe Média, e, nesse sentido, a Renda *per capita* parece influenciar significativamente suas decisões por consumo de alimentos ultraprocessados - o que supostamente pode explicar a substituição de produtos hipocalóricos por ultraprocessados, conforme apontam os resultados dos estudos de Snyder (2004), Darmon, Ferguson e Briend (2003) e Cruz, Silva e Silva (2015). Corroborando tal verificação, a Idade pode também influenciar a negação da intenção de mudança do consumo destes alimentos, visto que problemas de saúde podem parecer distantes de suas realidades individuais por meio de sua auto percepção positiva de saúde. Da mesma forma, como as consumidoras deste grupo se encontram em uma situação de eutrofia, parece ser menos impactante o consumo de alimentos ultraprocessados na perspectiva do IMC e da Idade; ou seja, o consumo deste tipo de alimento em suas percepções não necessariamente impactam no curto e médio prazo em problemas de saúde. Não se pode negligenciar aqui a possibilidade das mulheres deste grupo serem compostas por universitárias - que podem acabar se alimentando mal em função de residirem longe das famílias de origem e de optarem pela praticidade em função da qualidade nutricional dos alimentos.

#### 4.2.4 Mulheres Adultas da Baixa Classe Alta em Situação de Sobrepeso (G7)

O último grupo é composto por mulheres de aproximadamente 47 anos, com um IMC médio de 25,27 e com uma renda *per capita* em média de R\$ 1810,81. Em relação à idade e ao IMC, este grupo se assemelha ao Grupo 4 pelo fato de homens e mulheres estarem em situação de sobrepeso e terem idades próximas quando comparadas aos demais grupos (43 e 47, respectivamente). Embora a diferença na Renda seja relativamente significativa (R\$ 6209,46) entre os Grupos 7 e 4, os dois grupos não têm intenção de mudança no consumo de alimentos ultraprocessados. Embora estejam próximas ao limite inferior do IMC (25,00), talvez as mulheres deste grupo não percebam ainda a importância de uma alimentação mais saudável, mas não há como negligenciar a possibilidade de substituição de alimentos hipocalóricos por alimentos ultraprocessados em função da renda. Mesmo que a classificação da SAE considere este perfil econômico como Baixa Classe Alta, é possível que a renda e a situação de restrição orçamentária das consumidoras deste grupo influencie a intenção de permanecer consumindo alimentos ultraprocessados, o que pode fazer

com que as mulheres deste grupo optem pela quantidade de produtos comprados e não pelas características nutricionais. Da mesma forma que as mulheres do Grupo 5, a quantidade de pessoas na família, associada à restrição orçamentária, podem ser fatores simultâneos a serem considerados na intenção de continuar consumindo produtos ultraprocessados.

#### *4.3 O Gap Entre A Intenção e a Atitude de Mudança no Consumo Ultraprocessado*

Entre os 57 consumidores, a frequência estatística evidencia que entre os três tipos de produtos (hipocalóricos, normais e ultraprocessados) disponíveis para a escolha do consumidor, apenas 14% do total de itens escolhidos foram saudáveis. Ou seja, em uma situação de restrição orçamentária o consumidor tendeu a escolher por produtos que não eram hipocalóricos (saudáveis). As entrevistas qualitativas conduzidas, como o trecho a seguir, evidenciam uma escolha de alimentos pautada na restrição orçamentária.

(...) hoje em dia as coisas estão tão, tão difíceis que (...) dependendo da quantidade de pessoas que tem numa casa, (...) do salário que a pessoa recebe... As pessoas hoje são obrigadas a abrir mão. Às vezes é um a quantidade de pessoas grande numa casa. E aí se você for abrir mão de 10 reais, não vai ter o suficiente pra todo mundo se alimentar bem. (...) E aí você, só você, se alimentar bem não adianta né? É aonde acaba abrindo mão. (Maria, 46 anos, IMC - 28,01, Renda R\$ 400,00)

A fala de Maria corrobora o entendimento de que a restrição orçamentária acaba por limitar a escolha alimentar. Entretanto, essa respondente, assim como outros demonstraram ter a intenção de consumir produtos mais saudáveis na fase quantitativa, porém, a intenção geralmente é difícil de ser transformada em atitude em função da restrição orçamentária. Por exemplo, Ivete (27 anos, IMC 29,07, Renda R\$ 990,00) informou ter intenção de mudar o consumo, mas que a alimentação mais saudável seria mais cara e que o “preço acaba sendo um grande obstáculo” para uma alimentação ideal. Da mesma forma, Josy (25 anos, IMC 30,12, Renda R\$ 320,00) evidencia que é inviável uma alimentação saudável, mas que sua intenção não repercute em suas decisões de consumo, sendo quase uma fantasia a alimentação saudável. Já Angélica (24 anos, IMC 23,39, Renda R\$ 2500,00) reitera que em uma situação de restrição no orçamento individual “(...) você tem que optar por quantidade e não por qualidade (...) Imagina você com uma família de oito filhos, você tem que optar pela quantidade, não pelo valor calórico”.

Esses discursos transcritos anteriormente evidenciam que as falas das quatro consumidoras (dos 21 que tiveram intenção de mudar) vão ao encontro de outros 14 discursos. Ou seja, dos 21 consumidores que tiveram intenção de mudar o consumo ultraprocessado na primeira fase da pesquisa, 18 apresentaram em suas narrativas na pesquisa qualitativa uma mesma categoria: a renda ou a disponibilidade de capital influenciar o consumo ultraprocessado.

Neste sentido, confrontando a intenção do consumidor com a atitude de consumo de alimentos ultraprocessados analisando os níveis de mudanças comportamentais no modelo de Prochaska e Diclemente (1983) e Kotler (1971), os três grupos que têm intenção de mudar estão dentro de um mesmo estágio na teoria de Marketing Social: a Transformação de uma Não-Crença em Crença. O que difere os Grupos 4, 5, 6 e 7 dos Grupos 1, 2 e 3 são as fases que os mesmos se encontram (pré-contemplação e contemplação, respectivamente).

Assim, os Grupos 4, 5, 6 e 7 estão na fase pré-contemplação e os indivíduos não se mostraram sensíveis às informações que os conscientizava em relação aos riscos do consumo ultraprocessado, não se mostrando interessados e abertos a problematizarem consigo mesmos os riscos daquele tipo de alimentação. Já os Grupos 1, 2 e 3 embora tenham a intenção de mudança, suas atitudes não parecem ser concretizadas em ações, visto que eles apenas demonstraram pensar na possibilidade de mudança, permitindo considera-los no mesmo estágio do modelo conceitual de Prochaska e Diclemente (1983) e Kotler (1971), o que sugere que estes grupos podem ser visivelmente influenciados pela renda ou uma situação de restrição orçamentária.

## 5 | CONCLUSÕES

Os resultados apresentados neste estudo não têm como intenção a generalização do comportamento dos consumidores em relação ao consumo de produtos ultraprocessados. O objetivo inicial foi identificar a intenção de 118 consumidores no que diz respeito à possibilidade de mudança de intenção (e talvez comportamento e valores) ao receberem informações nutricionais e de saúde em relação às escolhas alimentícias realizadas (ultraprocessados). Neste sentido, para a amostra aqui analisada, conforme pode ser visualizado no Quadro 1, conclui-se que os consumidores estão nas fases e Pré-Contemplação (Grupos 4, 5, 6 e 7) e Contemplação (Grupos 1, 2 e 3) quando analisados à luz do Modelo Níveis de Mudança Social e Comportamento do Marketing Social. Embora os consumidores na fase de Contemplação se mostrem predispostos a realizarem algum tipo de mudança em relação ao consumo de alimentos ultraprocessados, trata-se apenas de uma intenção que não se concretiza em uma ação, comportamento ou internalização de um valor. Assim, não existem evidências de que os consumidores deste estudo transformem crenças em atitudes e atitudes em valores, visto que seus discursos apontam para a substituição de produtos hipocalóricos por ultraprocessados em função de uma situação de restrição orçamentária - o que inclui o tamanho da família e a renda familiar, por exemplo.

Grupo	Intenção de Mudança	Fase no Marketing Social	Idade	Gênero	IMC	Renda
1	Sim	Contemplação (Cognitiva)	24 anos	Mulher	26,29	504,88 R\$
2	Sim		40 anos	Mulher	27,41	1259,07 R\$
3	Sim		52 anos	Homem	29,02	6480,27 R\$
4	Não	Pré-Contemplação (Cognitiva)	44 anos	Homem	27,32	8020,66 R\$
5	Não		27 anos	Mulher	25,82	994,69 R\$
6	Não		23 anos	Mulher	23,68	487,83 R\$
7	Não		47 anos	Mulher	25,27	1810,81 R\$

Quadro 1 - Grupos de Consumidores e suas fases no Modelo Níveis de Mudança Social e Comportamento do Marketing Social

Fonte: Elaboração dos autores.

A análise aqui conduzida remete à necessidade de fortalecer a política pública de obesidade no Brasil na perspectiva da prevenção e não apenas adoção de ações que resolvam pontualmente o problema. Ao mesmo tempo, é necessário problematizar a possibilidade de regulação da indústria alimentícia no país, uma vez que as indústrias tentam diminuir custos na produção dos alimentos, tornando-se mais competitivas em preço, mas acabam transferindo o ônus para o consumidor (alimentos com muito sódio, açúcar e gorduras).

A identificação dos sete grupos por meio da Análise de Cluster evidenciou neste estudo que os grupos são diferentes em relação às variáveis Renda, Idade, IMC e Gênero. Logo, entender as diferenças nestes grupos, pode, posteriormente, tornar mais eficiente o processo de disseminação de informações relacionadas ao consumo ultraprocessado de alimentos, transformando ao longo dos anos na perspectiva do Marketing Social, intenção em valor. Desconsiderando-se disfunções metabólicas, psicológicas e a realização de atividades físicas pelo cidadão, a transformação de intenção em valor para o cidadão poderia possibilitar a diminuição no consumo de alimentos ultraprocessados, podendo impactar a redução de casos de obesidade e doenças afins no Sistema Único de Saúde (SUS) por meio da prevenção.

Neste sentido, entende-se que a prevenção é um importante mecanismo na atenção às políticas públicas de combate à obesidade e o Marketing Social pode ser pensado como instrumento de operacionalização eficiente, especialmente no que diz respeito ao consumo de alimentos ultraprocessados pelo cidadão. Compreende-se que este estudo se torna relevante em função de três características: (i) o desenho da estratégia de pesquisa ao identificar grupos de consumidores e associar suas intenções à teoria de Marketing Social; (ii) verificar a lacuna entre intenção e comportamento de mudança no consumo de produtos ultraprocessados, problematizando a questão da obesidade na sociedade; e (iii) que a intenção do consumidor em escolher produtos mais saudáveis acaba sendo limitada pela restrição orçamentária (situação que pode

ocorrer em função do número de familiares ou até pela crise econômica).

Futuras pesquisas envolvendo os temas abordados neste estudo ou decorrentes dos resultados aqui apresentados podem, por exemplo, (i) replicar o método de análise de cluster com amostras maiores buscando verificar se os grupos se mantêm semelhantes; (ii) inserir outras variáveis demográficas ou socioeconômicas para verificar a formação dos grupos na análise de cluster; ou (iii) identificar variáveis e construir um modelo teórico que considere estratégias de Marketing Social na conscientização do consumo ultraprocessado e sua relação a obesidade e doenças afins.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, R. de C. de; PHILIPPI, S. T. Consumo infantil de alimentos industrializados e renda familiar na cidade de São Paulo. **Revista Saúde Pública**, v. 35, n. 6, p. 655-660, 2002.

BARBOSA, J. M. *et al.* Fatores socioeconômicos associados ao excesso de peso em população de baixa renda do Nordeste brasileiro. **Archivos Latinoamericanos de Nutricion**, v. 9, n. 1, p. 22-29, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano de ações estratégicas para o enfrentamento das doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) no Brasil 2011-2022**. Ministério da Saúde, 2011. 160 p. : il. – (Série B. Textos Básicos de Saúde). Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/plano\\_acoes\\_enfrent\\_dcnt\\_2011.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/plano_acoes_enfrent_dcnt_2011.pdf)>. Acesso em 24 fev. 2016.

BRIONES, Krist; LUSTIK, Faith; LALONE, Joel. Could It Be Asthma? Using Social Marketing Strategies to Increase Parent and Caregiver Knowledge of Asthma Symptoms in Children in a Rural Community. **Health Promotion Practice**, v. 11, n. 6, p. 859-866, 2010.

CHANG, H. H.; NAYGA-JR, R. M. Television viewing, fast-food consumption, and children's obesity. **Contemporary Economic Policy**, v. 27, p. 293-307, 2009.

CRUZ, B. de P. A.; SILVA, N. C. da; SILVA, I. P. F. da. O Programa Bem Estar e a Mudança da Alimentação dos Telespectadores. **NAU Social**, v. 6, n. 10, p. 55-71, 2015.

\_\_\_\_\_; ROSS, S. D.; SILVA, N. C. da. The Impact of Budget Constraint in Hyper Caloric Food Consumption. **Anais do VI GIGAPP**. 2015. Disponível em: <<http://www.gigapp.org/index.php/component/jresearch/publication/show/1868?Itemid=101>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

DARMON, N.; FERGUSON, E.; BRIEND, A. Do economic constraints encourage the selection of energy dense diets? *In*: **Appetite**, v. 43, n. 1, p. 315-322, 2003.

DE VITTA, A.; NERI, A. L.; PADOVANI, C. R. Saúde percebida em homens e mulheres sedentários e ativos, adultos jovens e idosos. **Salusvita**, v. 25, n. 1, p. 23-34, 2006.

DREWNOWSKI, A.; DARMON, N. Food Choices and Diet Costs: an Economic Analysis. **The Journal of Nutrition**, v. 135, n. 4, p. 900-904, 2005.

DUTTA-BERGMAN, M. J. A Social Marketing Approach Using Psychographics in Conjunction with Interpersonal, Community, Mass Media and New Media Activities. **Health Marketing Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 81-101, 2004.

ESTIMA, C. de C. P. **Por que os adolescentes comem o que comem? Determinantes do**

**Consumo Alimentar.** 2012. 142 f. Tese (Doutorado em Nutrição Humana Aplicada) – Programa de Pós-Graduação Interunidades em Nutrição Humana Aplicada, Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Economia e Administração e Faculdade de Saúde Pública – Universidade de São Paulo, São Paulo (SP), 2012.

FIGUEIREDO, W. Assistência à saúde dos homens: um desafio para os serviços de atenção primária. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 10, n. 1, p. 105-109, 2005.

GRIER, Sonya; BRYANT, Carol A. Social Marketing in Public Health. **Review of Public Health**, v. 26, p. 319-339, 2005.

GORGULHO, B. M. **Alimentação fora do lar e sua relação com a qualidade de dieta de moradores de São Paulo.** Estudo ISA - Capital. 2012. 92 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Programa de Pós- Graduação Saúde Pública, Faculdade de Saúde Pública– Universidade de São Paulo, São Paulo (SP), 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Histórico do Município de Seropédica.** 2016. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/8TU>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

JABLONSKI, B. A Divisão de Tarefas Domésticas entre Homens e Mulheres no Cotidiano do Casamento. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 30, n. 2, p. 262-275, 2010.

KONISHI, S.; KITAGAWA, G. **Information Criteria and Statistical Modeling.** Springer Science: New York, 2008.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no setor público:** um guia para um desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_.; ZALTMAN, G. Social Marketing: an Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, p. 3-12, 1971.

LAHTI-KOSKI, M. *et al.* Associations of body mass index and obesity with physical activity, food choices, alcohol intake, and smoking in the 1982–1997 FINRISK Studies. **The American Journal of Clinical Nutrition**, v. 75, n. 5, p. 809-817, 2002.

LIMA-LEOPOLDO, A. P. *et al.* Disfunção miocárdica e alterações no trânsito de cálcio intracelular em ratos obesos. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, v. 97, n. 3, p. 232-240, 2011.

LLAURADÓ, E. *et al.* A youth-led social marketing intervention to encourage healthy lifestyles, the EYTO (European Youth Tackling Obesity) project: a cluster randomised controlled trial in Catalonia, Spain. *In:* **BMC Public Health**, v. 15, n. 607, p. 01-12, 2015.

LUCA, N. R.; SUGGS, L. S. Theory and Model Use in Social Marketing Health Interventions. **Journal of Health Communication**, v. 18, p. 20-40, 2013.

MARQUES, K. F. S.; SILUK, J. C. M. Técnicas de Merchandising que Podem Ser Utilizadas Estrategicamente no Varejo. *In:* SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, Resende. **Anais do XVIII SIMGEP**, 2011.

MUCCELLINI, A. B.; MANFRO, G. G.; SILVEIRA, P. P. Tackling obesity: challenges ahead. **The Lancet**, v. 385, n. 9985, p. 2410–2421, 2015.

NG, M. *et al.* Global, regional, and national prevalence of overweight and obesity in children and adults during 1980–2013: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2013. **The Lancet**, v. 384, n. 9945, p. 766-781, 2014.

NUNES, A. P. N.; BARRETO, S. M.; GONÇALVES, L. G. Relações sociais e autopercepção da saúde: projeto envelhecimento e saúde. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 15, n. 2, p. 415-428, 2012.

PROCHASKA, J. O.; DICLEMENTE, C. C. Stages and Processes of Self-Change of Smoking. Toward and Integrative Model of Chang. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 51, p. 390-395, 1983.

QUAIOTI, M. T. B; ALMEIDA, S. de S. Determinantes Psicobiológicos do Comportamento Alimentar: uma Ênfase em Fatores Ambientais que Contribuem para a Obesidade. **Psicologia USP**, v. 4, n. 14, p. 193-211, 2006.

RODRIGUES, A. R.; PEIXOTO, M. G. M.; SETTE, R. de S. Marketing Social: Conceituação, Características e Aplicação no Contexto Brasileiro. **Revista Espacios**, v. 33 , n. 3, p. 20, 2012.

SNYDER, U. Obesity and Poverty. 2004. Disponível em: <<http://www.medscape.com/viewarticle/469027>>. Acesso em: 27 mai. 2013.

UNITED NATIONS. 96th Plenary Meeting. **United Nations Standard Minimum Rules for the Administration of Juvenile Justice (“The Beijing Rules”)**. 1985. Disponível em: <<http://www.un.org/documents/ga/res/40/a40r033.htm>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

WARDLE, J. *et al.* Gender differences in food choice: The contribution of health beliefs and dieting. **Annals of Behavioral Medicine**, v. 27, n. 2, p. 107-116, 2004.

WHO. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Physical status: the use and interpretation of anthropometry. Geneva: World Health Organization, 1995. **Technical Report Series**, 854.

\_\_\_\_\_. Obesity: preventing and managing the global epidemic. Geneva: WHO Consultation, 2000. **Technical Report Series**, 894. Disponível em: <<http://www.who.int/nutrition/topics/obesity/en/>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Report of the Commission on Ending Childhood Obesity**. Geneva: Commission on Ending Childhood Obesity, 2016. Disponível em: <[www.who.int/end-childhood-obesity/en/](http://www.who.int/end-childhood-obesity/en/)>. Acesso em: 13 mar. 2016.

## ANEXO 1

Classificações para o do estado nutricional de adultos pelo IMC (ambos os sexos) da World Health Organization e para Renda *per capita* pela Secretária de Assuntos Estratégicos da Presidência da República

Grupo	Renda per capita	Renda Familiar	IMC (kg/m <sup>2</sup> )	Estado Nutricional
Extremamente pobre	Até R\$ 81	Até R\$324	< 16,0	Magreza grau III - grave
Pobre, mas não Extremamente pobre	Até R\$ 162	Até R\$ 648	16,0 – 16,99	Magreza grau II - moderada
Vulnerável	Até R\$ 291	Até R\$ 1.164	17,0 – 18,49	Magreza grau I - leve
Baixa classe Média	Até R\$ 441	Até R\$ 1.764	18,5 – 24,99	Eutrofia

Média classe Média	Até R\$ 641	Até R\$ 2.564	25,0 – 29,99	Sobrepeso
Alta Classe Média	Até R\$ 1.019	Até R\$ 4.076	30,0 – 34,99	Obesidade grau I
Baixa Classe Alta	Até R\$ 2.480	Até R\$ 9.920	35,0 – 39,99	Obesidade grau II
Alta Classe Alta	≥ R\$ 2.480	≥ R\$ 9.920	≥ 40	Obesidade grau III

Fonte: Elaborado a partir de World Health Organization (1995) e Secretária de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (2016).

## EFETIVIDADE DA RECLAMAÇÃO REALIZADA PELO CONSUMIDOR BRASILEIRO EM SERVIÇOS FINANCEIROS E VAREJO

**Wanessa Oliveira Alves**

FACULDADE UNIALFA

Goiânia – Goiás

**Fernando De Rosa**

FACULDADE IBMEC DISTRITO FEDERAL

(IBMEC/DF)

Brasília – Distrito Federal

**RESUMO:** Este trabalho propõe verificar a relação entre a efetividade das reclamações realizadas por consumidores brasileiros, com a justiça percebida e a intenção de recompra, tendo como antecedente a atitude de reclamação. Foi realizada uma pesquisa descritiva e a fonte de dados foi um survey aplicado a 306 consumidores que efetuaram reclamações nas áreas de serviços financeiros e mercado varejista. O modelo teórico foi adaptado dos estudos de Blodgett et al. (1933) e de Santos e Fernandes (2008), com o acréscimo da variável latente Efetividade da Reclamação. Para a análise dos dados da pesquisa foram utilizados os softwares SPSS e SmartPLS, esse último pela técnica de modelagem de equações estruturais por meio de mínimos quadrados parciais. No modelo proposto a variável latente Justiça Percebida é tratada como antecedente ao construto Efetividade da Reclamação, enquanto a Intenção de Recompra, como consequente, além de a Justiça Percebida ser antecedente

à Intenção de Recompra. Percebe-se que existe forte relação entre Justiça Percebida e Efetividade da Reclamação, e também entre Justiça Percebida e Intenção de Recompra. Os consumidores ao adotarem a postura de pró-reclamação levam em consideração mais a importância do produto do que a probabilidade de sucesso da reclamação.

**PALAVRAS-CHAVE:** consumidores; efetividade das reclamações; justiça percebida; intenção de recompra.

**ABSTRACT:** This paper proposes to verify the relationship between the effectiveness of the complaints made by Brazilian consumers, with Perceived Justice and the Repatronage Intention, having as antecedent the attitude of complaint. A descriptive survey was conducted and the data source was a survey given to 306 consumers who made complaints in the financial service and retail market areas. The theoretical model was adapted from Blodgett et al. (1933) and Santos and Fernandes (2008), with the addition of the latent variable Effectiveness of Complaint. SPSS and SmartPLS software were used for the analysis of the research data, the latter using the technique of structural equations modelings by means of partial least squares. In the proposed model, the latent variable Perceived Justice is treated as antecedent to the Effectiveness of the Complaint construct,

while the Repatronage Intention, as consequent, in addition to Perceived Justice being antecedent to the Repatronage Intention. It is perceived that a strong relationship exists between Perceived Justice and Effectiveness of Complaint and between Perceived Justice and Repatronage Intention. The consumers by adopting the pro-complaint stance, take into account the importance of the product rather than the likelihood of a complaint being successful.

**KEYWORDS:** consumers; effectiveness of the complaints; perceived justice; repatronage intention.

## 1 | INTRODUÇÃO

A crescente regulamentação e disseminação do conhecimento sobre os direitos do consumidor têm propiciado às empresas uma reflexão profunda e consequente alteração em suas rotinas, desde a oferta até a pós-aquisição do produto ou contratação do serviço. Essa preocupação se dá em razão da expectativa dos clientes obterem a satisfação desejada, mas nem sempre é assim. Além das expectativas, que podem não ser atendidas, ainda existe a possibilidade de ocorrerem falhas (ROJAS; HERRERA, 2013).

A percepção de falhas varia de cliente para cliente, o que demonstra a importância de a empresa conhecer bem os seus clientes. As falhas representam uma parte crítica do processo de compra/contratação de serviços que invariavelmente podem ocorrer (HART et al., 1990). Ademais, é quase impossível que um serviço seja entregue em 100% do tempo sem qualquer tipo de erro, além do fato de que as pessoas são passíveis de cometerem erros (BERRY; PARASURAMAN, 1991; BATESON, 1995; MATTILA; WIRTZ, 2004).

Nesse cenário, verifica-se que mais empresas investem na efetiva implantação de Serviços de Atendimento ao Consumidor – SAC. Para Santos e Rossi (2002), a criação desse serviço significa que as empresas demonstram interesse na compreensão do comportamento denominado pós-insatisfação. Conforme Beber e Rossi (2006), a utilização do SAC é o caminho natural para uma possível solução do problema.

Conforme dados do Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor – SINDEC/Secretaria Nacional do Consumidor – SENACON, o número de reclamações e atendimentos efetuados nos últimos três anos apresenta significativo crescimento anual. Esse elevado número de reclamações também é visualizado no meio eletrônico, de forma especial nos sítios eletrônicos [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br) e [www.consumidor.gov.br](http://www.consumidor.gov.br).

O consumidor objetiva a efetividade de sua reclamação ao buscar a garantia de seus direitos após a conduta apresentada diante da insatisfação, baseada em normas legais de proteção dos seus direitos. A efetividade neste estudo será alcançada quando o consumidor obtiver a solução do problema apresentado face à reclamação proposta.

Traduz-se na capacidade de atingir o objetivo real, com a finalidade de reverter o processo de insatisfação, além de corresponder às expectativas do consumidor.

Considerando os setores da economia adotados neste estudo - serviços financeiros e mercado varejista -, buscou-se identificar qual a relação da efetividade da reclamação com os aspectos antecedentes desse construto e a consequente intenção de recompra, mediada pelo construto justiça percebida, evidenciando ainda o perfil dos reclamantes e quais os possíveis e mais acionados canais de reclamação no Brasil à disposição do consumidor, no ano de 2016.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo desta seção é o de fornecer subsídios teóricos necessários sobre os conceitos acadêmicos referentes à satisfação e lealdade do consumidor, insatisfação do consumidor, efetividade no atendimento das reclamações, ações pós-insatisfação do consumidor, conceitos e dimensões de justiça ligados ao gerenciamento de reclamações.

De acordo com Beber e Rossi (2006), no processo de satisfação, o consumidor deve ter a percepção de que a troca foi justa, que recebeu da empresa o valor correspondente aos esforços gastos. Oliver (2010) considera a satisfação como uma parte do processo de consumo que advém de uma avaliação emocional e cognitiva.

A lealdade representa um dos mais importantes construtos ligados ao processo de satisfação do cliente, visto que, dentre outros fatores, as falhas nos serviços possuem um efeito negativo nesse construto (ROOS, 1999; ZEITHAML et al., 1996) e, justamente nesse processo, os clientes esperam que ocorra efetiva recuperação do problema apresentado (BITNER et al., 1990) e, por conseguinte, a satisfação percebida pelo consumidor no processo de recuperação de falhas aumenta a lealdade (MILLER et al., 2000; TAX; BROWN, 1998; ZEITHAML et al., 1996).

O consumidor continua avaliando a satisfação após uma compra. O cliente julga o grau dessa satisfação após a escolha e consumo de produto ou serviço, envolvendo, principalmente, o sentimento de confiança, com a finalidade de diminuir o risco nas trocas de empresas, bem como objetivando manter a relação e criar o sentimento de lealdade (SILVA; ZAMBON, 2015; SANTOS; FERNANDES, 2006). A satisfação final do consumidor pode ser considerada como um significativo elemento capaz de mediar a relação entre as avaliações ligadas ao gerenciamento de reclamações e ao comportamento evidenciado no pós-reclamação (SANTOS; FERNANDES, 2006; SMITH et al., 1999).

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), aproximadamente 4% dos clientes insatisfeitos com o serviço são ouvidos pelas empresas e, dentre os 96% restante, 25% têm problemas graves ou sérios. Esses 4% que reclamam têm mais chances de permanecerem com o prestador de serviço do que os 96% que não efetuaram

reclamações. A insatisfação trata de uma emoção negativa decorrente de frustração em virtude das expectativas esperadas nas experiências de consumo. A literatura mostra que a insatisfação é um fato que, inevitavelmente, em uma situação ou outra, ocorrerá, seja por falhas ou mesmo por não corresponder às expectativas dos consumidores (BOUGIE et al., 2003; ZEELLENBERG; PIETERS, 2004; DAY, 1984; BEBER; ROSSI, 2006; BOSHOF, 1997).

As falhas ocorrem quando as percepções de entrega do serviço não correspondem às expectativas do consumidor (KELLEY et al., 1993). No contexto de recuperação de serviços, o consumidor mostra a sua disposição em tolerar uma falha caso possua elevadas expectativas de que alcançará a resolução (DEWITT et al., 2008). As respostas da empresa a uma falha na realização de um serviço, como bem registram Santos e Fernandes (2006), em conclusão à pesquisa realizada com consumidores que passaram por experiências de reclamação ligadas a companhias aéreas e bancos, são fundamentais, tendo em vista que mesmo aqueles clientes que possuem histórico de relações satisfatórias dão menos importância a esse histórico positivo do que à resposta à sua reclamação.

Para Rojas e Herrera (2013), quando o consumidor se mostra insatisfeito com o serviço, a empresa deve atuar de imediato, visando evitar a dupla insatisfação: aquela inicial, causada em decorrência de falhas, e, a posterior, que pode ocorrer em razão da resposta oferecida pela reclamação, ou até mesmo, pela ausência de resposta. Ao efetuar uma reclamação, o cliente/consumidor espera ser atendido ou, ao menos, ouvido pela empresa. Ele busca, de forma satisfatória, uma explicação e resolução para as falhas apresentadas na reclamação, conjugando a resposta adequada com a plena funcionalidade do produto ou serviço.

Quando a recuperação do produto ou serviço, proveniente de uma reclamação não é atendida conforme esperado, o cliente pode se sentir ainda pior em relação ao processo de compra, sendo possível tomar a decisão de abandonar a empresa (BITNER et al., 1990). De acordo com Knox e Oest (2014), a visão voltada à percepção do cliente é nova, pois leva-se em consideração o ponto de vista adotado pela empresa, examinando as consequências das reclamações de forma específica, bem como a possível recuperação. A recuperação dos serviços, e, em consequência, a melhoria da imagem da empresa, tem sido um ponto estratégico utilizado para a manutenção dos clientes. Nesse sentido, Hart et al. (1990), ao definirem a recuperação de serviços como um recurso estratégico, relatam que as empresas devem medir o nível de atendimento ocorrido como satisfatório do ponto de vista do cliente diante das falhas identificadas, com o fim precípua de conhecer o comportamento do cliente após o processo de reclamação.

O resultado satisfatório de uma falha na entrega de um produto ou serviço pode impactar mais a credibilidade da empresa junto a seus clientes do que uma situação de rotina (SANTOS; FERNANDES, 2008). Nesse mesmo sentido, Battaglia e Borchartt (2010) afirmam que a efetiva solução dos problemas apresentados pelos clientes gera

impacto positivo sobre a satisfação, o desempenho operacional a fidelidade do cliente. O gerenciamento da reclamação de forma adequada e, em consequência, a existência do sentimento de confiança entre as partes, traduz-se em forma eficaz de garantir o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos por longo prazo (SANTOS; FERNANDES, 2006). Nesse contexto, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>1</sub>: A efetividade da reclamação influencia positivamente a intenção de recompra.

Dentre os maiores desafios das empresas está o de compreender os motivos que levam à satisfação ou insatisfação do cliente, que ocorrem após a experiência obtida com a utilização de um produto ou serviço, aliada à percepção do valor recebido com essa experiência. A avaliação pós-compra é feita baseada no fato de os consumidores terem ou não recebido um bom valor (SHETH et al., 2001; JATO et al., 2008; CHURCHILL; PETER, 2005).

As possibilidades de reclamações não são as mesmas entre os consumidores, os quais podem, dentre as opções existentes, efetuar reclamações diretamente a empresas/fabricantes, efetuar propaganda negativa da empresa e/ou produto a parentes e amigos e, também, propor ações legais junto a agências de defesa do consumidor, além de mudar de marca (SANTOS; ROSSI, 2002; MATTILA; WIRTZ, 2004; RICHINS, 1983; SINGH, 1989; BITNER et al., 1990).

Como a busca pela justiça, no âmbito legal, pode ser a mais demorada possível, normalmente os consumidores já tentaram outros meios de reclamação antes de recorrer a uma agência especializada ou aos juizados especiais (SINGH, 1989). Geralmente, os consumidores iniciam suas reclamações nas empresas onde adquiriram o produto ou serviço. No entanto, quando não são atendidos na fase de reclamação, a insatisfação ocorre pela segunda vez (OLIVER, 2010). Para Blodgett et al. (1995), o fator que mais influencia o comportamento de reclamação pública é a percepção de ocorrência de sucesso na ação. Portanto, caso seja identificado que as causas de sucesso serão reduzidas, o consumidor opta por outro meio para registrar suas queixas (CHAUVEL, 2000). Nesse cenário, apresentam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H<sub>2</sub>: A probabilidade de sucesso com a reclamação influencia a atitude pró-reclamação do consumidor.

H<sub>3</sub>: A probabilidade de sucesso com a reclamação influencia a atitude pró-acomodação do consumidor.

No processo de reclamação, revela-se importante que as empresas adotem as medidas com a finalidade de evitar a comunicação boca a boca negativa e, conseqüentemente, ampliar a lealdade à marca e à empresa, restaurando a satisfação inicial que levou o consumidor a adquirir o produto e/ou serviço, pois o cliente leal, de alto valor, satisfeito e que dá retorno à empresa é o principal foco para as organizações lucrativas, bem como para as que estão em processo de expansão ao redor do mundo (SANTOS; ROSSI, 2002; SWIFT, 2001).

De acordo com Fornell e Wernerfelt (1987), as empresas que estão abertas às reclamações e, respectivas resoluções, podem defender-se das propagandas negativas

e, ainda, reduzir os custos com marketing ofensivo, sem perder parte do mercado, se considerar que as experiências negativas sempre são destacadas diante das positivas, como se houvesse uma “lente de aumento” nos defeitos identificados. Todas as vezes que uma empresa deixa de responder ou responde de maneira inadequada ou incompleta a uma reclamação, é provável que os consumidores apresentem ao menos uma denúncia formal aos órgãos de proteção aos direitos dos consumidores (RYNGELBLUM, 2009).

Para Patterson e Mattila (2008), se ocorre alguma falha durante a prestação de um serviço (ou em decorrência da aquisição de um produto) e o cliente percebe que foi ouvido pela empresa, que essa lhe deu importância para o ocorrido, isso resultará em menor intenção de reclamar, menor intenção de trocar de empresa e, também, menor intenção de efetuar publicidade negativa. Os custos para reter e satisfazer os clientes são menores e mais rentáveis que aqueles utilizados para obter novos clientes (FORNELL; WERNERFELT, 1987; HART et al., 1990; REICHHELD; SASSER, 1990).

Assim, importante ter em mente que apenas a qualidade dos produtos ou serviços em si não é um fator decisivo/suficiente para que a empresa mantenha ou amplie a sua posição estratégica no mercado (JONES; SASSER, 1995; PARVATIYAR; SHETH, 2000), pois o consumidor também valoriza o modo como a empresa tratará as reclamações recebidas, o que provavelmente influenciará seu comportamento em outras situações semelhantes. Compreender como os consumidores se comportam no processo de reclamação pós-compra torna-se tão essencial como compreender os motivos que levam os consumidores a tomarem decisões de compra de produtos ou serviços. Diante desse contexto, têm-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H<sub>4</sub>: A atitude pró-acomodação por parte do consumidor impacta na efetividade da reclamação.

H<sub>5</sub>: A atitude de pró-reclamação por parte do consumidor impacta na efetividade da reclamação.

Um ponto importante nesse cenário trata-se de diferenciar as possíveis respostas dadas pelas empresas na efetividade de uma reclamação, a saber: a empresa preocupa-se por aquele cliente específico; resolve o problema apresentado para evitar maiores perdas; ou, a empresa acaba cedendo, sem qualquer tipo de análise, por não preocupar-se com pequenas demandas. Esse fator mostra-se relevante na medida em que passa a ser conhecido pelo consumidor. A efetividade não está, em todos os casos, ligada à substituição ou reparo do produto ou execução de outro serviço. Mas, mesmo nessas situações, os clientes consideram como fator positivo, ligado inclusive à possibilidade de recompra, o fato de as empresas os ouvirem.

O grau de insatisfação, como visualizado pelo consumidor, influencia diretamente no seu ato de reclamar. Singh (1988) conceitua o comportamento de reclamação do consumidor como um conjunto de variadas respostas, sendo algumas delas, ou todas, desencadeadas por insatisfação percebida gerada por um episódio de compra. Blodgett e Granbois (1992) registram que a intensidade da reclamação do consumidor pode

variar conforme o quantitativo de reclamações já apresentadas no setor de referência. A percepção que o consumidor tem sobre a probabilidade de êxito da reclamação pode impulsionar esse comportamento (VELÁZQUEZ et al., 2008).

A importância do produto ou serviço para o consumidor também impactará na sua intenção de reclamação, considerando o fato de que se determinado produto ou serviço não for importante para o consumidor, a reclamação poderá nem vir a ocorrer, tendo em vista o fato de que muitas vezes a reclamação está associada aos sentimentos de raiva e frustração. Nesse sentido, apresentam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H6: A importância do produto influencia a atitude de reclamação do consumidor.

H7: A importância do produto influencia a atitude de acomodação do consumidor.

A justiça tem sido utilizada como base para entender o processo referente ao gerenciamento de reclamações. Estudos anteriores já trataram a justiça e como esse construto afeta a percepção dos consumidores (BLODGETT et al., 1997; TAX et al., 1998), revelando a importância dos aspectos da interação entre empresa e consumidor não apenas durante a entrega do serviço ou produto, mas também na fase de processamento de uma reclamação (AURIER; SIADOU-MARTIN, 2007). Após o processo de recuperação de falhas, quanto melhor for a percepção de justiça por parte dos consumidores, espera-se que maior seja o nível de satisfação observado (TAX et al., 1998; SANTOS; FERNANDES, 2008).

Schoefer e Ennew (2005) demonstraram em seus estudos que no processo recuperação de falhas, os diversos graus de justiça impactam no estado emocional dos consumidores e, ainda, que os baixos níveis de justiça percebida são capazes de gerar altos níveis de emoções negativas, como a raiva, por exemplo, ao tempo em que altos níveis de justiça percebida ampliam a propensão a emoções positivas, como a alegria. A reclamação faz parte de um processo crítico no relacionamento envolvendo consumidores e empresas/fornecedores e a tarefa de compreender como o consumidor processou a resolução do problema apresentado tem sido um dos grandes desafios das empresas. E, nesse sentido, de acordo com Tax et al. (1998), o modo e a quantidade de justiça aplicada na resolução da reclamação são fatores decisivos no entendimento dos consumidores.

O entendimento da justiça é baseado na percepção que os consumidores apresentam após a conclusão do processo de reclamação (BLODGETT et al., 1997). Essa percepção do consumidor afeta o resultado pós-satisfação com o produto ou serviço, a confiança em relação à empresa/fornecedor e, conseqüentemente, a intenção de recompra. Nesse cenário, espera-se que a justiça percebida atue como variável mediadora entre efetividade da reclamação e intenção de recompra. A mediação está presente quando uma variável independente é capaz de influenciar uma variável dependente (BARON; KENNY, 1986). E assim, pelo exposto, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>8</sub>: A justiça percebida exerce efeito mediador entre efetividade da reclamação e intenção de recompra.

O modelo conceitual proposto consta da Figura 1 e é formado por 6 construtos.

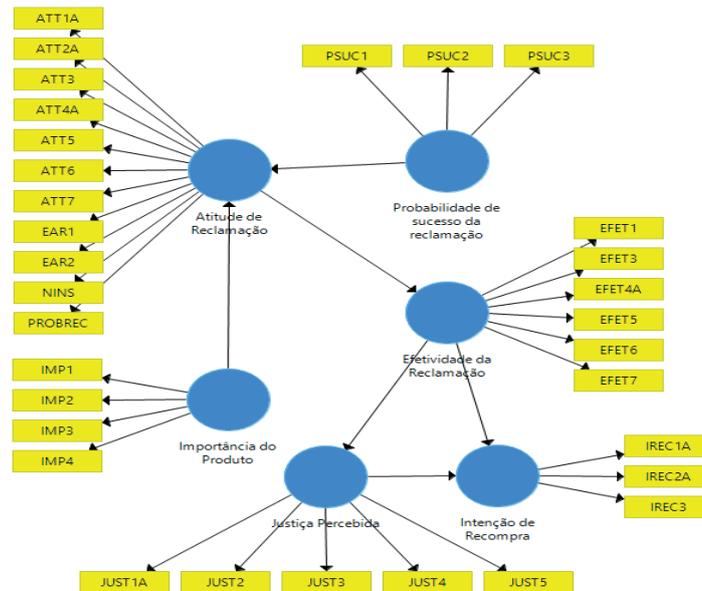


Figura 1–Modelo original da pesquisa

Fonte: Elaborado pela Autora

### 3 | METODOLOGIA

O estudo realizado é classificado como um *survey* quantitativo descritivo, com o levantamento de dados feito por meio da aplicação de questionários. A população foi composta por consumidores brasileiros que efetuaram algum tipo de reclamação nas áreas de prestação de serviços financeiros e de produtos vendidos no mercado varejista. A abordagem adotada nesta pesquisa foi a não probabilística, utilizando-se o método “bola de neve” (snow-ball), no qual um grupo inicial é geralmente escolhido de forma aleatória com a finalidade de, em seguida, indicarem outros entrevistados que pertençam à população-alvo de interesse. A coleta de dados foi realizada por meio de painel *online* de ativadores de pesquisa, de âmbito nacional. Para Hair Jr. (2014), esse tipo de amostra é normalmente utilizado nas situações em que a população-alvo definida é pequena e exclusiva e, também, quando a seleção de uma lista completa das unidades amostrais for difícil.

Para a validação do questionário foi aplicado, por meio de amostragem intencional, pré-teste a 30 consumidores que efetuaram algum tipo de reclamação nas mencionadas áreas, por meio de questionário disponibilizado no site <<https://pt.surveymonkey.net>>, no período de 13 de dezembro a 19 de dezembro de 2016.

Incorporados os ajustes, efetuou-se em janeiro de 2017 a coleta de dados, conforme a técnica amostral “snow-ball”, mencionada anteriormente. Foram pesquisados consumidores que efetuaram reclamações em pelo menos um dos seguintes meios: canais disponíveis na Internet, órgãos de defesa do consumidor, canais disponíveis na própria empresa ou, ainda, no Poder Judiciário, no ano de 2016.

Visando a contextualização do cenário da pesquisa, os principais meios de reclamação colocados à disposição do consumidor e levados em consideração no estudo foram os sites [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br) e [www.consumidor.gov.br](http://www.consumidor.gov.br), mídias sociais, órgãos de defesa do consumidor (PROCON), Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e reclamações efetuadas no Poder Judiciário.

Os itens utilizados para a coleta de dados foram elaborados a partir das referências constantes na tabela seguinte.

Construto	Escala/Questionário	Referência
Probabilidade de Sucesso	3 itens avaliados por meio de escala de 5 pontos (1 – Muito improvável e 5 – Muito Provável)	(Blodgett et al., 1993)
Atitude de Reclamação	7 itens avaliados por meio de escala de 5 pontos (1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente) 3 itens avaliados por meio de escala de 5 pontos (1 – Mínima Insatisfação e 5 – Máxima Insatisfação) 1 item avaliado por meio de escala de 5 pontos (1 – Muito improvável e 5 – Muito Provável)	(Blodgett et al., 1993) (Santos e Fernandes, 2008)
Importância do produto	4 itens avaliados por meio de escala de 5 pontos (1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente)	(Blodgett et al., 1993)
Justiça Percebida	5 itens avaliados por meio de escala de 5 pontos (1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente)	(Blodgett et al., 1993)
Intenção de recompra	3 itens avaliados por meio de escala de 5 pontos (1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente)	(Blodgett et al., 1993)
Efetividade da Reclamação	7 itens avaliados por meio de escala de 5 pontos (1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente)	Autora

Tabela 1 – Construtos da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Para a análise dos dados da pesquisa e respectiva validade foram utilizados os softwares SPSS, versão 21, e SmartPLS, versão 3.2.6. De acordo com Hair Jr. et al. (2014), por meio da utilização do PLS é possível extrair novos conhecimentos a partir dos dados. Por meio da estimação por Mínimos Quadrados Parciais é possível obter combinações lineares exatas das variáveis associadas.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por 306 consumidores que efetuaram algum tipo de reclamação nas áreas de prestação de serviços financeiros e produtos vendidos no mercado varejista, abrangendo 23 Unidades da Federação, sendo os Estados de São Paulo (27,1%), o Rio de Janeiro (12,7%) e o Paraná (10,5%) os mais representativos. Não participaram da pesquisa consumidores residentes nos Estados de Amapá, Amazonas, Roraima e Mato Grosso. Dos consumidores pesquisados, as mulheres

representam 57,8%, a maioria está na faixa etária compreendida entre 25 e 34 anos e 61,8% possui nível superior de escolaridade. Dentre as reclamações efetuadas, 78,4% delas ocorreram na área de produtos adquiridos no mercado varejista e, dos canais de reclamação adotados pelo consumidor, o mais utilizado foi o [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br), seguido pelo SAC da empresa/Ouvidoria e PROCON.

Os *outliers* identificados, diante do tipo de escala adotada na pesquisa, não foram excluídos, pois dizem respeito à percepção dos respondentes em relação aos itens questionados. Durante a análise preliminar observou-se que duas variáveis apresentaram excessivos valores ausentes que poderiam prejudicar a análise e a utilização de métodos multivariados e, assim, foram excluídas, a saber: a variável <IMP1> (“Este produto/serviço não era muito importante para mim”), por apresentar 18% de *missing values*, e a variável <EFET2> (“Das reclamações efetuadas nos últimos 12 meses quantas foram resolvidas.”), com 22% de *missing values*.

Pela análise preliminar dos dados percebeu-se que as variáveis <ATT1>, <ATT2>, <ATT4>, <IREC1>, <IREC2>, <JUST1> e <EFET4> possuíam valores invertidos nas escalas, pois foram construídas com itens que apresentaram sentido conceitual oposto aos demais itens, as quais foram devidamente recodificadas e passaram a integrar o modelo de pesquisa com a nomenclatura acrescida de “A”. Também, durante a referida análise preliminar dos dados, observou-se que as variáveis integrantes do construto Atitude de Reclamação formavam dois construtos, principalmente no que diz respeito àquelas nominadas com o código <ATT>, de 1 a 7, com a confirmação obtida por meio da Análise Fatorial dessas 7 variáveis, realizada no software SPSS. Diante dessa análise, esse construto foi separado em <Atitude Pró-Reclamação> e <Atitude Pró-Acomodação>. As demais variáveis, por estarem mais próximas do comportamento ativo de reclamação do consumidor, e assim, à maior intenção de reclamar, <PROBREC>, <NINS>, <EAR1> e <EAR2>, integraram o construto <Atitude Pró-Reclamação>.

Na análise descritiva das variáveis, a média mais alta apresentada foi 4,39, da <ATT7> (reclamação contribui para evitar casos semelhantes). Assim, observa-se que os consumidores acreditam que ao reclamarem de algum tipo de produto com defeito ou de serviços financeiros prestados de forma inadequada, contribuirão para evitar que outros consumidores enfrentem problemas semelhantes. Por outro lado, a média mais baixa foi 1,49, da variável <EAR1>.

## 5 | ANÁLISE DO MODELO DE PESQUISA

O processo de validação de um construto está vinculado a uma teoria, e essa validação, juntamente à de critério e de conteúdo formam a validação total. Para Sampieri (1996), quanto mais evidências dessas validades no instrumento de medidas, maiores são as evidências que estão sendo medidas ou que se pretende mensurar. A

validade convergente (Variância Média Extraída - AVE) é alcançada quando as cargas são superiores entre os itens e os construtos (CHIN, 1998). Analisa-se a correlação entre o valor da raiz quadrada da AVE com os demais valores apresentados pelas variáveis latentes (HAIR JR et al., 2014). O valor da AVE igual ou superior a 0,50 é considerado como um indicador de ajuste adequado do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR et al., 2005). Em relação à Confiabilidade Composta e ao Alfa de Cronbach, Hair Jr. et al. (2005) recomendam que o valor seja igual ou superior a 0,700.

Na análise do modelo original, a Validade Convergente não apresentou carga superior a 0,50 apenas para as variáveis latentes <Atitude Pró-Reclamação> (0,303) e <Efetividade da Reclamação> (0,386). No que diz respeito ao Alfa de Cronbach, no modelo inicialmente proposto, o menor valor apresentado foi o do construto <Probabilidade de Sucesso da Reclamação> (0,593), seguido de <Atitude Pró-Reclamação> (0,611), <Efetividade da Reclamação> (0,647), <Atitude Pró-Acomodação> (0,651), <Intenção de Recompra> (0,697) e em dois deles, superou-se o valor de 0,800, <Justiça Percebida> (0,841) e <Importância do Produto> (0,893). A confiabilidade composta foi superior a 0,700 para todos os construtos. Com referência à validade discriminante, observou-se uma fuga ao teste, na qual a raiz quadrada da AVE do construto <Efetividade de Reclamação> (0,622) era inferior à correlação de <Efetividade de Reclamação> com <Justiça Percebida> (0,693).

Diante dos resultados iniciais apresentados e, visando melhor ajuste das variáveis no modelo e supressão daquelas que pouco contribuíam para a variância explicada, o modelo preliminarmente proposto foi ajustado, com a retirada das variáveis <EAR1>, <EAR2>, <NINS>, <EFET1>, <EFET3>, <EFET4A>, <JUST1A>, por não serem significativas. No caso das variáveis <PSUC1>, <PSUC2> e <PSCU3>, e conseqüentemente, do construto “Probabilidade de Sucesso na Reclamação”, optou-se por excluí-los para a melhor estimação do modelo e maior parcimônia, além do que a mensuração qualitativa desse tipo de conceito, no caso do Brasil, pode introduzir razoável viés, diferentemente de onde foi testado originalmente.

No modelo ajustado, o valor de Alfa de Cronbach aumentou para os construtos <Atitude Pró-Acomodação>, <Atitude Pró-Reclamação>, <Efetividade da Reclamação>, <Justiça Percebida>, permanecendo inalterado para os demais (<Importância do Produto> e <Intenção de Recompra>). Conforme indicadores constantes da Tabela 2, a validade convergente apresenta valores acima de 0,500 e a confiabilidade composta também supera o valor de referência de 0,700.

Construto	Variância média extraída (AVE)	Confiabilidade composta (CR)	Alfa de Cronbach
Atitude Pró-Acomodação	0,572	0,794	0,651
Atitude Pró-Reclamação	0,526	0,814	0,697
Efetividade da Reclamação	0,662	0,853	0,741
Importância do Produto	0,823	0,933	0,893
Intenção de Recompra	0,595	0,814	0,697

Justiça Percebida	0,771	0,931	0,900
-------------------	-------	-------	-------

Tabela 2 – Indicadores do modelo teórico ajustado

Fonte: Dados da pesquisa

Como exposto, de acordo com Hair Jr. et al. (2005), o valor mínimo aceitável do Alfa é de 0,700. Abaixo desse valor a consistência interna da escala adotada é tida como baixa e, acima de 0,900 é possível considerar a existência de redundância ou duplicação, onde vários itens estão medindo o mesmo elemento de um construto. No entanto, em determinadas situações, um  $\alpha$  de 0,600 é considerado aceitável se os resultados obtidos forem interpretados com cautela e levarem em conta o contexto de computação do índice (DeVELLIS, 1991).

A atitude de reclamação, construto dividido em Atitude Pró-Acomodação e Atitude Pró-Reclamação, e, que contou também com a agregação de variáveis advindas dos estudos de Santos e Fernandes (2008), revela que, caso fosse possível uma comparação direta, também apresentaria valores Alfa de Cronbach muito próximos, de 0,720 no estudo original (BLODGETT et al; 1993) de 0,651 em Atitude Pró-Acomodação e 0,697 em Atitude Pró-Reclamação. Porém, se as variáveis tivessem sido consideradas em apenas um construto, mesmo somente aquelas do estudo de Blodgett et al. (1993), o Alfa de Cronbach teria sido inferior ao encontrado nesta pesquisa, o que corrobora a necessidade de separar as variáveis em dois construtos.

Comparando-se o Alfa de Cronbach dos demais construtos, com o modelo proposto por Blodgett et al. (1993), observa-se proximidade dos valores encontrados nessa pesquisa, exceto em relação ao construto Intenção de Recompra, que apresenta uma diferença maior, de 0,910 no modelo de Blodgett, e 0,697 nesta pesquisa. Pertinente à Importância do Produto, na pesquisa original, o valor foi de 0,810 e, neste, de 0,893. Em referência à Justiça Percebida, foi de 0,920 no estudo de Blodgett et al. (1993) e, 0,900 neste.

A análise da validade discriminante, conforme Hair Jr. et al. (2005), representa o grau em que dois conceitos similares são distintos. Para Chin (1998), na existência de validade discriminante, as variáveis de um construto têm melhor explicação para aquele construto do que para outro modelo. Desse modo, a raiz quadrada da AVE (Variância Média Extraída) de um construto deve ser superior à correlação deste com os demais. No modelo teórico ajustado, a raiz quadrada da AVE de todos os construtos é superior à correlação de determinado construto em relação aos demais, conforme demonstra a Tabela 3.

Construto	Atitude Pró-Acomodação	Atitude Pró-Reclamação	Efetividade da Reclamação	Importância do Produto	Intenção de Recompra	Justiça Percebida
Atitude Pró-Acomodação	0,756					

Atitude Pró-Reclamação	0,055	0,725				
Efetividade da Reclamação	-0,274	0,099	0,814			
Importância do Produto	-0,101	0,460	0,190	0,907		
Intenção de Recompra	-0,133	-0,129	0,538	-0,054	0,771	
Justiça Percebida	-0,275	0,126	0,705	0,130	0,684	0,878

Tabela 3–Validade discriminante dos construtos do modelo teórico ajustado

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os caminhos entre os construtos apresentaram cargas positivas e o  $R^2$  de <Justiça Percebida> (0,497) e <Intenção de Recompra> (0,474) foram elevados. E, como última análise do modelo teórico ajustado, foi elaborado o teste *t* visando avaliar a significância dos construtos. O teste *t* foi efetuado pela técnica do *bootstrapping*, com a utilização de 500 casos com 300 repetições. Esse teste avalia a significância entre duas médias de amostras independentes. Os valores acima de 1,96 (extremos ou região crítica da distribuição *t*) são considerados significantes a 5% ou 0,05.

Os *path coefficients* são significativos para as seguintes interações: <Importância do Produto> com <Atitude Pró-Reclamação> (0,460); <Efetividade da Reclamação> com <Justiça Percebida> (0,705); e <Justiça Percebida> com <Intenção de Recompra> (0,606). As cargas fatoriais entre os construtos e respectivas variáveis são consideradas elevadas em sua maioria, sendo as mais baixas apresentadas em <ATT3> (0,585), <ATT4A> (0,557) e <EFET7> (0,681). Portanto, diante do exposto, levando-se em consideração os resultados apresentados no teste *t* (Tabela 4), é possível observar que a variável latente <Importância do Produto> (com carga fatorial de -0,101) não influencia a <Atitude Pró-Acomodação>, não apresentando significância entre elas.

Na Tabela 4 estão elencadas as conclusões das hipóteses pesquisadas, à exceção daquelas que envolvem o Construto <Probabilidade Sucesso da Reclamação>, H2 e H3, considerando que após os ajustes necessários, em busca de modelo mais parcimonioso, as três variáveis desse construto deixaram de compor o modelo final da pesquisa.

Os construtos referidos na hipótese H1 integram a relação mediadora do modelo conceitual, ou seja, espera-se pelo modelo ajustado que a <Efetividade da Reclamação> impacte a <Intenção de Recompra>, mediada pela <Justiça Percebida>. Logo, há necessidade de se avaliar essas relações, agregando-se o contido nas hipóteses H8a e H8b. Como, nessas duas últimas hipóteses, tanto a relação <Efetividade da Reclamação> com <Justiça Percebida> quanto a <Justiça Percebida> com a <Intenção de Recompra> comprovaram-se significativas, rejeitando-se a hipótese nula das assertivas, evidencia-se o efeito mediador da variável Justiça Percebida.

Na hipótese H5, apesar de a hipótese nula não ter sido rejeitada, a relação é significativa para  $p < 0,06$  e, portanto, é possível dizer que a <Atitude Pró-Reclamação> exerce impacto na <Efetividade da Reclamação> nesse nível de significância. Na hipótese H7 a hipótese nula não é rejeitada e, desse modo, a <Importância do Produto> não influencia a <Atitude Pró-Acomodação> do consumidor. Nas demais hipóteses H4 e H6, a hipótese nula é rejeitada e se aceita a hipótese alternativa apresentada.

Caminhos	Hipóteses	Amostra Modelo (O)	Média da Amostra (M)	Desvio Padrão (DP)	Teste T	Valor de P	Rejeita H0?
Efetividade da Reclamação -> Intenção de Recompra	H1	0,111	0,110	0,069	1,596	0,111	Não
Probabilidade de Sucesso da Reclamação -> Atitude Pró-Reclamação	H2	-	-	-	-	-	-
Probabilidade de Sucesso da Reclamação -> Atitude Pró-Acomodação	H3	-	-	-	-	-	-
Atitude Pró-Acomodação -> Efetividade da Reclamação	H4	-0,280	-0,292	0,054	5,178	0,000	Sim
Atitude Pró-Reclamação -> Efetividade da Reclamação	H5	0,114	0,114	0,060	1,911	0,057	Não
Importância do Produto -> Atitude Pró-Reclamação	H6	0,460	0,463	0,054	8,569	0,000	Sim
Importância do Produto -> Atitude Pró-Acomodação H7							Não
							-0,101
							-0,103
							0,065
							1,560
							0,119
Efetividade da Reclamação -> Justiça Percebida	H8a	0,705	0,709	0,034	20,556	0,000	Sim
Justiça Percebida -> Intenção de Recompra	H8b	0,606	0,610	0,063	9,574	0,000	Sim

Tabela 4 –Teste t para o modelo teórico ajustado

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar as interações do modelo, percebe-se que o construto <Importância do Produto> possui valor maior e positivo diante do construto <Atitude Pró-Reclamação> (0,460) do que em relação à <Atitude Pró-Acomodação> (-0,101), o que sugere que na

atitude ativa de reclamar os consumidores levam em consideração a importância que determinado produto possui. No tocante às relações envolvendo o construto <Atitude Pró-Acomodação>, observa-se que apresenta carga negativa quando relacionada à <Efetividade da Reclamação>, de forma oposta à <Atitude Pró-Reclamação> que tem carga positiva, ou seja, quanto mais predisposto a reclamar, mais efetividade se terá na reclamação, porque o cliente passa a correr atrás do prejuízo, como se diz na linguagem popular. Finalmente, evidencia-se o efeito mediador do construto <Justiça Percebida> com <Efetividade da Reclamação> e <Intenção de Recompra>, justificando, assim, a baixa carga fatorial entre <Efetividade da Reclamação> e <Intenção de Recompra> (0,111). Assim, nessa relação mediadora, constata-se o forte impacto entre <Justiça Percebida> e <Intenção de Recompra> (0,606) e, dessa forma, é reforçada a teoria de que, quando o consumidor acredita que foi tratado de forma justa no processo de recuperação de falhas, volta a adquirir produtos ou serviços na mesma empresa/instituição financeira.

Desse modo, vislumbra-se que a reclamação foi tratada de forma efetiva quando os consumidores acreditam que durante o processamento de sua reclamação foram tratados de forma justa, principalmente quando os empregados foram atenciosos e educados, quando a reclamação foi tratada em tempo hábil e, também ao obterem como resultado exatamente o que pediram quando do processamento da reclamação.

## 6 | CONCLUSÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Os consumidores brasileiros pesquisados adotam como preferência para efetuarem suas reclamações o site [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br), por acreditarem na maior efetividade desse canal de reclamação. Os resultados da pesquisa reforçam que a Intenção de Recompra é fortemente influenciada pela Justiça Percebida. E, ainda, que a Efetividade da Reclamação também contribui para a Intenção de Recompra do consumidor, mas de forma mediada pela Justiça Percebida. As pesquisas sobre efetividade da reclamação, construto esse ainda pouco explorado no processo de gerenciamento de reclamações, em especial nas áreas de prestação de serviços financeiros e produtos vendidos no mercado varejista, contribuem para o aprofundamento do tema, inclusive para que sejam exploradas outras variáveis de formação desse construto, assim como outros setores da economia.

Outra conclusão interessante que se obteve é que a Importância do Produto exerce influência na Atitude Pró-Reclamação e, assim, há maior propensão em reclamar quanto mais importante for determinado bem ou serviço para o consumidor. Logo, produtos ou serviços mais críticos para o consumidor exigem maior atenção das empresas provedoras.

O modelo teórico analisado revela que o gerenciamento das reclamações de forma justa, no tempo adequado, envolvendo uma estrutura própria nas empresas

e instituições financeiras, para tal finalidade, fortalecem a intenção de recompra. As empresas e instituições financeiras devem preocupar-se em fornecer o tratamento adequado para as reclamações, além de ter a habilidade de criar a percepção de justiça durante o processamento das queixas, pois essas ações contribuem para reduzir a insatisfação do consumidor.

Por fim, a técnica adotada para a análise dos dados, PLS-SEM (modelagem de caminhos com estimação por Mínimos Quadrados Parciais), revelou-se adequada para esta pesquisa, diante das variáveis observáveis presentes no estudo.

As pesquisas envolvendo ações pós-insatisfação adotadas pelo consumidor podem ser extremamente relevantes para o citado diferencial competitivo, propiciando aos gestores meios de conhecer os consumidores, de identificarem quais os pontos carecem de melhorias no processo de recuperação de falhas, e, ainda, auxiliar no processo de tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

AURIER P.; SIADOU-MARTIN B. **Perceived justice and consumption experience evaluations: A qualitative and experimental investigation**, *International Journal of Service Industry Management*, v. 18, n. 5, p. 450-471, 2007

BARON R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.51, n.6, p.1173-1182, 1986.

BATTAGLIA, D.; BORCHARDT. M. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. *Revista Produção*, v. 20, n. 3, jul./set., p. 455-470, 2010.

BATESON, J. E. G.; **Managing Services Marketing: Text and Readings**. Fort Worth, TX: Dryden Press, 1995.

BEBER, S. J. N.; ROSSI, C. A. V. Estudo da Insatisfação do Consumidor nos Serviços Prestados por Assistências Técnicas Autorizadas de Automóveis. *RAC*, v. 10, n. 2, Abr./Jun., p. 33-49, 2006.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing Through Quality**. New York: Free Pass, 1991.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAUULT, M. S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. v. 54, n. 1, p. 71-84, 1990.

BLODGETT, J. G.; GRANBOIS, D. H. Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 5, n. 1, p. 93-103, 1992.

\_\_\_\_\_; TAX, S. S. The Effects of Distributive and Interactional Justice on Complainants' Repatronage Intentions and Negative Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 6, n. 1, p. 100-110, 1993.

\_\_\_\_\_; WAKEFIELD, K. L.; BARNES, J. H. The effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior. *Journal of Services Marketing*, v. 9, n. 4, p. 31-42, 1995.

\_\_\_\_\_; HILL, D. J.; TAX, S. S. The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, v. 73, n. 2, p. 185-210, 1997.

BOUGIE, R.; PIETERS, R.; ZEELLENBERG, M. Angry customers don't come back, they get back:

the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 4, p. 377-393, 2003.

CHAUVEL, M. A. **Consumidores Insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIN, W. W. **The partial least squares approach for structural equation modeling**. Modern methods for business research. Methodology for business and management (pp. 295-336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

DAY, R. L. **Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction with durable products**. In: R. Belk. Advances in consumer research, 11<sup>a</sup> ed., Ann Arbor: ACR, 1984.

DeVELLIS, R. F. **Scale development: Theory and applications**. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1991.

DEWITT, T.; NGUYEN, D. T.; MARSHALL R. Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery: The Mediating Effects of Trust and Emotions. **Journal of Service Research**, v. 10, n. 3, p. 269-281, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de Informação**. 7<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n.1, p. 39-50, 1981.

\_\_\_\_\_; WERNERFELT, B. Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 4, p. 337-346, 1987.

HAIR JR., J. F. Jr.; CELSI, M. W.; ORTINAY, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

\_\_\_\_\_; BLACK, William C.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_; SARSTEDT, Marko; KUPPELWIESER, Volker; HOPKINS, Lucas. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research. **European Business Review**, v. 26, n. 2 p. 106-121, 2014.

HART, C. W.; HESKETT, J. L.; EARL, W. S. The Profitable Art of Service Recovery. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 148-156, 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game**. New York: The Free Press, 1990.

JATO, R.; LUCAS, R. B.; FARINA, M. C.; TENTRIN, P. H.; GARCIA, M. N. O Comportamento do Consumidor Insatisfeito Pós-compra: Um Estudo Confirmatório. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 71. ed. especial, 2008.

JONES, T. O.; SASSER, W. E. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 6, p. 88-99, 1995.

KELLEY, S.; HOFFMAN, K.; DAVIS, M. A typology of retail failures and recoveries. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 2, p. 429-452, 1993.

KNOX, G.; OEST, R. Customer complaints and recovery effectiveness: A customer base approach. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 5, p. 42-57, Set. 2014.

MATTILA, A.; WIRTZ, J. Consumer complaining to firms: The determinants of channel choice. **Journal**

of **Services Marketing**, v. 18, n.2/3, p. 147-155, 2004.

\_\_\_\_\_. Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. **Internacional Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 2, p. 150-166, 2004.

MILLER, J.; CRAIGHEAD, C.; KARWAN, K. Service recovery: a framework and empirical investigation. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 4, p. 387-400, 2000.

OLIVER, R.L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2ª ed. New York: M. E. Sharpe, 2010.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. Sheth e A. Parvatiyar (Eds.), **Handbook of relationship marketing**, p. 1-49. Thousand OAKS, CA: Sage, 2000.

PATTERSON P. y MATTILA A. An examination of the impact of cultural orientation and familiarity in service encounter evaluations, **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 5, p. 662-681, 2008.

REICHHELD, F.; SASSER JR, W. E. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

RICHINS, M. L. Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 1, p. 68-78, 1983.

ROJAS, O. N. A.; HERRERA, C. F. El Papel de la Experiencia Previa y la Justicia Interpersonal en el Sistema de Recuperación del Servicio tras un Fallo. **Revista Española de Investigacion de Marketing ESIC**, v. 17, n. 2, p. 103-133, 2013.

ROOS, I. Switching processes in customer relationships. **Journal of Service Research**, v. 2 n. 1, p. 68-85, 1999.

RYNGELBLUM, A. L. Reclamações de Consumidores: Respostas caso a caso ou estratégias intencionais? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 2009, São Paulo, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

SAMPIERI, R. H. **Metodologia de Pesquisa**. Editora McGraw Hill Interamericana: São Paulo, 1996.

SANTOS, C. P; ROSSI, C. A. V. O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 49-73, Mai./Ago. 2002.

\_\_\_\_\_. FERNANDES, D. V. D. H. Antecedentes e consequências da Confiança do Consumidor no Contexto de Recuperação de Serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Múltiplas Respostas no Comportamento de Insatisfação: A Reclamação Substituiu ou Complementa a Comunicação Boca-a-Boca Negativa? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Rev. Adm. Emp.**, v. 48, n. 1, p. 10-24, 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. As consequências Comportamentais da Insatisfação dos Clientes. **RAC**, v. 12, edição especial, Curitiba, 2008.

SCHOEFER, K.; ENNEW, C. The impact of perceived justice on consumers emotional responses to service complaint experiences. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 5, p. 261-270, 2005.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SINGH, J. Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 93-107, 1988.

\_\_\_\_\_. Determinants of consumers' Decisions to Seek Third Party Redress: An Empirical Study of Dissatisfied Patients. **Journal of Consumer Affairs**, v. 23, n. 2, p. 329-363, 1989.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounter Involving Failure and Recovery. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 3, p. 356-372, Aug. 1999.

SWIFT, R. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TAX, S. S.; BROWN, S. W. Recovering and learning from service failure. **Sloan Management Review**, Fall, v. 40, n.1, p. 75-88, 1998.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.

VELÁZQUEZ, B. M.; CONTRÍ, G. B.; SAURA, I. G.; BLASCO, M. F. La formación del comportamiento de queja del consumidor: una investigación exploratoria em usuários de restaurantes. **Rev. INNOVAR**, v. 18, n. 31, Ene./Jun. 2008.

ZEELLENBERG, M.; PIETERS, R. Beyond Valence in customer dissatisfaction: a review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 445-455, 2004.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, pp. 31-46, 1996.

## A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA, DOS AMIGOS E DAS MÍDIAS DE MASSA NA CONTINUIDADE DE USO DO FACEBOOK

**Ademir Macedo Nascimento**

Universidade de Pernambuco

Recife-PE

**Maria Conceição Melo Silva Luft**

Universidade Federal de Sergipe

São Cristóvão-SE

**RESUMO:** Esse estudo visa entender como a pressão social dos familiares, amigos e das mídias de massa influencia a continuidade de uso nas redes sociais virtuais. Neste sentido, este estudo investigou a relação desses fatores com a intenção de continuidade de uso junto a usuários do Facebook®, mediante um *survey* com 4078 usuários residentes nas 27 unidades federativas do Brasil. A influência das mídias de massa revelou ser o maior influenciador para a continuidade de uso de uma rede social virtual.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mídias sociais, Família, Amigos, Continuidade de uso.

**ABSTRACT:** This study aims to understand how the social pressure of family, friends and mass media influences the continuity of use in virtual social networks. In this sense, this study investigated the relationship of these factors with the intention of continuity of use with Facebook® users, through a survey of 4078 users residing in the 27 federative units of Brazil. The influence of mass media has proved

to be the major influencer for the continued use of a virtual social network.

**KEYWORDS:** Social media, Family, Friends, User continuance.

### 1 | INTRODUÇÃO

À medida que os estudos sobre aceitação de sistemas de informação (SI) foram evoluindo, percebeu-se a necessidade de entender os fatores que levam a uma utilização contínua por parte dos usuários. Neste sentido, Bhattacharjee (2001) desenvolveu um modelo de continuidade de uso em SI, também conhecido como modelo de pós-aceitação em SI.

De acordo com Bhattacharjee (2001), a intenção de continuidade refere-se especificamente à decisão de um usuário em continuar a utilizar um sistema específico que ele já vinha utilizando anteriormente, ao invés de descontinuar seu uso ou passar a utilizar um outro sistema similar.

De acordo com Shi *et al.* (2010), a partir deste modelo seminal, a intenção de continuidade de uso se tornou um importante tema de estudo no campo de sistemas de informação, o que provocou diversas novas propostas de modelos que explicam como os usuários estão motivados a continuar utilizando

um sistema de informação.

Devido às peculiaridades de alguns tipos de sistemas de informação, muitos dos modelos de continuidade de uso desenvolvidos nos últimos anos procuraram avaliar seus efeitos em SI específicos, como é o caso dos modelos propostos por Roca, Chiu e Martínez (2006) e Limayem e Cheung (2008) que avaliam a intenção de continuidade de uso em sistemas de *e-learning*.

No caso das redes sociais virtuais, em inglês *social network sites* (SNS), objeto deste estudo, Shi *et al.* (2010) propõem um modelo de continuidade de uso específico para este tipo de SI, adaptando o modelo inicial de Bhattacharjee (2001). Os referidos autores destacam a importância deste tipo de SI devido ao seu rápido crescimento nos últimos anos e a grande variedade de SNS que surge a cada dia.

No entanto, o modelo de Shi *et al.* (2010) leva em conta apenas fatores pessoais como influenciadores da intenção de continuidade de uso de uma SNS, como por exemplo o uso de uma rede social virtual para manter contato com amigos da faculdade ou para conhecer novas pessoas. Desta forma, apesar de ser um modelo pioneiro sobre as SNS, não leva em consideração a influência das pessoas próximas ao usuário e de outros tipos de mídia na intenção de continuidade de uso (KIRKPATRICK, 2011).

Neste sentido, este estudo investigou a relação desses fatores com a intenção de continuidade de uso junto a usuários da rede social virtual Facebook<sup>®</sup>, mediante um *survey* com usuários residentes nas 27 unidades federativas do Brasil.

A importância de se estudar a continuidade de uso nas SNS, se dá pelo exposto por Recuero (2014), em que algumas redes sociais virtuais que tiveram uma alta taxa de aceitação inicial acabaram entrando em desuso e seus usuários optaram por migrar para outras SNS que possuem funcionalidades muito semelhantes, como é o caso das SNS Orkut<sup>®</sup>, Formspring<sup>®</sup> e MySpace<sup>®</sup>. Por outro lado, o Facebook<sup>®</sup> vem crescendo desde o ano em que foi criado, mesmo apresentando características muito semelhantes às demais redes.

Além disso, Shi *et al.* (2010) evidenciam que apesar das redes sociais virtuais terem se tornado populares nos últimos anos, a maior parte dos estudos sobre este tema preocupa-se em identificar seus impactos no cotidiano dos usuários sem avaliar os motivos que levam o usuário a permanecer utilizando determinada rede social virtual.

Ainda assim, Roca, Chiu e Martínez (2006) advertem que independente das motivações de uso, é importante entender que a pressão social dos familiares e conhecidos acaba influenciando a continuidade de uso, o que pode ser ainda mais crítico nas redes sociais virtuais devido a sua natureza e a grande quantidade de usuários.

Dentro deste contexto, pretende-se dar uma contribuição ao estudo sobre intenção de continuidade de uso de redes sociais virtuais, avaliando a importância da influência dos familiares, amigos, conhecidos e das mídias de massa.

Para tal, este estudo se estrutura em cinco sessões além dessa introdução, sendo

compostas por uma seção sobre continuidade de uso de sistemas de informação e uma seção sobre redes sociais virtuais compondo o referencial teórico. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, e posteriormente a análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões deste estudo.

## 2 | CONTINUIDADE DE USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A aceitação de um sistema de informação é apenas o primeiro passo para que um sistema de informação seja bem sucedido, pois no longo prazo, seu sucesso depende da sua continuidade de uso (BHATTACHERJEE, 2001). Entender tal continuidade é vital para a sobrevivência de muitos sistemas de informação, como por exemplo, os SI utilizados para comércio eletrônico, o *internet banking* e as redes sociais virtuais.

Esse conceito de continuidade de uso em sistemas de informação vem sendo trabalhado na literatura como uma extensão do conceito de aceitação de sistemas. Isso decorre, porque a partir dos modelos de aceitação, não é possível explicar porque alguns usuários deixam de utilizar um sistema de informação no qual havia alto grau de aceitação (LEE; KWON, 2010).

Roca, Chiu e Martínez (2006) aprimoraram o modelo seminal de continuidade de uso com o auxílio da taxonomia proposta por Delone e McLean (2003), incluindo quatro grandes dimensões, a saber: qualidade percebida, usabilidade percebida, controle percebido e normas subjetivas.

Dentre estas dimensões propostas, cabe destacar as “normas subjetivas”, que tratam da influência externa e a influência interpessoal exercida na continuidade de uso de um sistema de informação, uma vez que se encaixam perfeitamente no universo das redes sociais virtuais devido a sua aplicação em ambientes em que há muita interação.

A influência interpessoal tem como objetivo avaliar como a comunicação entre os usuários, após usarem o sistema de informação, influencia na continuidade de uso, destacando a influência de familiares, de amigos e de colegas. Já a influência externa, avalia a importância da comunicação de “massa”, como relatos da mídia impressa, da televisão e do rádio, assim como a opinião de especialistas.

Tais influências, embora inicialmente percebidas em sistemas de *e-learning* por Roca, Chiu e Martínez (2006) são também bastante salutares para outros tipos de sistemas de informações sociais como jogos eletrônicos, comércio eletrônico e as redes sociais virtuais.

## 3 | REDES SOCIAIS VIRTUAIS

Kirkpatrick (2011) destaca que antigamente a difusão de informações em larga

escala era privilégio das mídias de massa, mas a disseminação da Internet e as novas funcionalidades interativas têm alterado a maneira como as pessoas se comunicam e compartilham informações. Para Maness (2007), essa nova forma de interação na Internet pode ser conhecida como web 2.0.

Kaufman (2010) afirma que, atualmente, a web 2.0 deixou de ser uma tendência, já estando consolidada de forma irreversível. A título de exemplo, o referido autor cita que o número de *blogs* aumentou de apenas 50, no ano de 1990, para cerca de 112 milhões em 2010. Além disso, Krasnova *et al.* (2010) ressaltam que as redes sociais virtuais, outro exemplo de funcionalidade da web 2.0, vêm crescendo rapidamente nos últimos anos.

De acordo com Trusov, Bucklin e Pauwels (2009), tais redes sociais virtuais permitem ao usuário construir e manter uma rede de amigos para interação pessoal ou profissional, sendo que os perfis individuais, geralmente são uma combinação de imagens que representam o usuário, suas listas de interesses e de contatos.

Para Corrêa (2008), todo o atrativo comercial em torno das SNS pode ser explicado pela sua funcionalidade, servindo como espaços de interação, uma vez que cada pessoa registra seu perfil, contata seus amigos e conhecidos, alarga sua rede de amizade e constitui laços comunitários, que são instituídos a partir do compartilhamento de afinidades.

Dora e Filipe (2014) destacam ainda que tais redes influenciam o comportamento dos usuários, sendo peças-chave no processo de disseminação de informações por empresas e marcas. Dessa forma, percebe-se a importância que as SNS vêm tomando ao longo do tempo, sendo importante entender os fatores que causam seu sucesso.

#### 4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No tocante à natureza da pesquisa, o presente estudo situa-se numa posição intermediária entre explanatório e descritivo. É explanatório, pois pretende estabelecer uma relação de causalidade a partir de hipóteses previamente estabelecidas, demonstrando a influência de diversos fatores sobre a intenção de continuidade de uso de uma rede social virtual. É também um estudo descritivo, uma vez que pretende levantar a situação de determinada população sem interferir no ambiente de pesquisa (COOPER, SCHINDLER, 2011).

A partir da revisão da literatura foram identificadas relações causais que foram transformadas nas hipóteses da pesquisa. Neste estudo, define-se a “Intenção de continuidade de uso” como única variável endógena, e as variáveis de influência externa e influência interpessoal são analisadas com variáveis exógenas, como pode ser visto na figura 1.

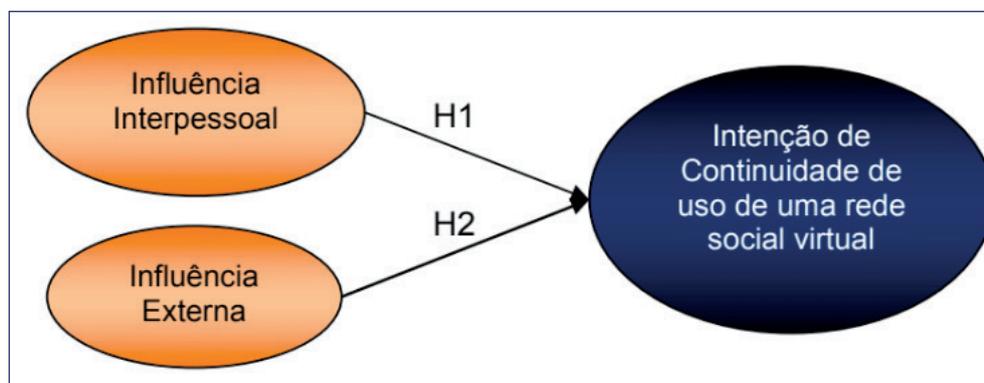


Figura 1 – Modelo de pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Apartir deste modelo de pesquisa, este estudo levanta duas hipóteses referentes à intenção de continuidade de uso de uma rede social virtual. Para tal, são propostos os construtos relacionados à norma subjetiva, elencados por Roca, Chiu e Martínez (2006). Desta forma, as hipóteses 1 e 2 são definidas como:

- H1: A “Influência Interpessoal” influencia positivamente a intenção de continuidade de uso de uma rede social virtual.
- H2: A “Influência Externa” influencia positivamente a intenção de continuidade de uso de uma rede social virtual.

O quadro 1 apresenta as variáveis demonstradas no modelo de pesquisa, assim como suas definições operacionais e as variáveis que serão utilizados para sua medição. Seguindo o modelo proposto, são elencadas três variáveis, tendo cada uma delas recebido uma sigla para melhor identificação dos indicadores. Para facilitar o entendimento de cada uma destas variáveis é apresentada sua definição operacional sempre fazendo paralelo com o uso do Facebook®. Na última coluna são apresentadas as bases conceituais de todas as variáveis elencadas, demonstrando os autores que corroboram com este agrupamento dos indicadores.

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	INDICADORES	BASE CONCEITUAL
Intenção de continuidade (IC)	Intenção do usuário em continuar utilizando o Facebook®.	IC1: Estou satisfeito com as possibilidades oferecidas pelo Facebook®	Bhattachajee (2001); Roca, Chiu e Martínez (2006); Shi <i>et al.</i> (2010)
		IC2: Eu pretendo continuar usando o Facebook® no futuro	
		IC3: Eu vou continuar usando o Facebook® tão regularmente quanto faço agora ou até mais do que uso agora	
		IC4: Eu recomendo que os outros usem o Facebook®	
		IC5: Minha experiência com o uso do Facebook® foi melhor do que eu esperava	

Influência interpessoal (INFI)	Influência de amigos, familiares e conhecidos na utilização do Facebook®	INFI1: Minha família me estimula a utilizar o Facebook®	Roca, Chiu e Martínez (2006)
		INFI2: Meus colegas de trabalho/estudos me estimulam a utilizar o Facebook®	
		INFI3: Outros amigos me estimulam a utilizar o Facebook®	
Influência externa (INFE)	Influência das mídias de massa e de especialistas na utilização do Facebook®.	INFE1: Eu lia/assistia reportagens falando bem sobre o Facebook®.	Roca, Chiu e Martínez (2006)
		INFE2: Eu percebia comentários positivos sobre o Facebook® na Rádio/TV	

Quadro 1 – Operacionalização das variáveis

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Uma vez que este estudo pretendeu realizar a coleta dos dados junto aos respondentes sem interferir no ambiente de pesquisa, foi adotada como estratégia de pesquisa o *survey*. Devido à necessidade da coleta de dados junto a uma grande quantidade de respondentes, o presente estudo adotou como instrumento para a coleta de dados o questionário virtual.

O referido questionário foi dividido em duas partes, na qual a primeira parte correspondia a um levantamento socioeconômico dos usuários, possibilitando posteriormente, um detalhamento do perfil destes respondentes. Já a segunda parte do questionário referia-se diretamente às variáveis levantadas no modelo de pesquisa adotado neste estudo, na qual foi utilizada para medição uma escala tipo *likert* de 5 pontos.

Além disso, antes de ser aplicado junto à amostra, este questionário enfrentou um pré-teste com 22 usuários do Facebook® com o intuito de verificar se todos os itens estavam claros para os respondentes e se não apresentava termos “tendenciosos” (BABBIE, 2005). Vale destacar ainda que, como a intenção do estudo foi de aplicar o questionário com pessoas de todas as unidades federativas brasileiras, o pré-teste foi aplicado com respondentes de seis estados diferentes, com a finalidade de perceber entendimentos regionais distintos.

A partir deste pré-teste, foram identificadas melhorias necessárias para o questionário, a saber: devido às diversas formas de nomenclatura das SNS em vários meios, foi adotado o termo “redes/mídias sociais” para evitar dúvidas junto aos respondentes; como critério para definir se uma pessoa de fato utiliza uma SNS, foi estabelecido que esta deveria considerar apenas as SNS que acessou nos últimos 30 dias.

Em relação à forma de aplicação, os questionários foram auto administrados. Nesta forma de aplicação a modalidade de entrega se deu por computador utilizando a plataforma Eval&Go®.

Devido à impossibilidade da listagem da população dos usuários brasileiros

no Facebook®, foi adotado no presente estudo uma amostragem não probabilística pelo método de auto-seleção, com o intuito de garantir uma amostra heterogênea e significativa.

A escolha deste critério visou ainda a participação de respondentes de todas as regiões do país. Para tal, o *link* de acesso ao questionário que foi utilizado nesta pesquisa foi disponibilizado em cento e vinte grupos diferentes dentro do Facebook®, sendo quatro grupos para cada uma das unidades federativas do Brasil e mais doze grupos de representatividade nacional. Para escolher em que grupos o *link* seria disponibilizado foi feita uma pesquisa no próprio Facebook® a partir do nome das unidades federativas do Brasil, sendo escolhidos os quatro grupos com maior número de usuários.

No que tange à análise dos dados, ele ocorreu em três estágios. No primeiro estágio foi avaliado o comportamento das respostas, utilizando o método de estatística descritiva. No estágio seguinte, foi realizada uma análise fatorial confirmatória com os construtos propostos, com o intuito de identificar se haveriam mudanças nos construtos sugeridos, o que de fato ocorreu.

No terceiro estágio de análise, com o intuito de se testar efetivamente o modelo proposto, os dados foram extraídos para o software *SmartPLS 2.0*® para que fosse realizada a modelagem de caminhos através da técnica dos mínimos quadrados parciais (MQP).

De acordo com Hair *et al.* (2006) o foco do MQP é muito mais voltado para previsão, como é o caso do interesse deste estudo, uma vez que o construto endógeno (intenção de continuidade de uso) está relacionado à previsão do comportamento dos entrevistados e não a um fato diretamente observado. Além disso, diferentes de outras técnicas, é possível medir várias relações ao mesmo tempo.

#### 4.1 Perfil dos Respondentes

Ao todo foram analisados 4078 questionários válidos. Dentre estes respondentes, cerca de 53% eram de respondentes do sexo feminino e 47% do sexo masculino. Já com relação à idade, destaca-se que quase 92% dos respondentes tem menos de 35 anos.

No que tange à renda familiar, a maioria dos respondentes afirmou possuir renda entre 2 e 10 salários mínimos e com relação a escolaridade, mais de 46% dos respondentes estão cursando o ensino superior, enquanto que 32,5% já possuem nível superior ou acima deste.

No quesito ocupação, 68% dos respondentes declaram-se como estudantes, muito embora uma boa parte destes respondentes também tenha outra ocupação como funcionário de empresa privada (20,9%), funcionário público (12,4%), bolsistas de estudos/pesquisa/extensão (15,7%) e estagiários (10,4%).

Quando avaliado o estado civil, cerca de 87% dos entrevistados declararam-

se como solteiros contra cerca de 11% casados e 2% separados/divorciados. Já na distribuição geográfica, foram obtidas respostas das 27 unidades federativas do Brasil, com picos de resposta nos estados de São Paulo, Sergipe, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia e Rio Grande do Sul. Quando analisadas as 5 regiões geográficas, o maior número de respostas foi advindo da região Sudeste (36,8%) e da região Nordeste (35,5%).

Na análise geral do comportamento dos respondentes, sobre o uso das redes sociais virtuais, foi arguido sobre qual dispositivo era utilizado para acessar as SNS utilizando uma escala tipo Likert de cinco pontos que vai de “Nunca” a “Sempre”. A partir das respostas, percebeu-se que a maioria dos respondentes utiliza o computador pessoal, uma vez que cerca de 81% da amostra o utiliza sempre ou frequentemente. No entanto, vale destacar que o uso de dispositivos móveis foi bastante comentado, demonstrando que mais de 60% sempre ou frequentemente utilizam tais equipamentos.

Por outro lado, vale destacar que o uso de computadores públicos (como computadores de bibliotecas e *lan houses*) parece ser bastante evitado para este fim. Ao total, mais de 51% dos entrevistados afirmaram nunca utilizá-lo para este fim e 38% raramente o fazem. Por fim, o uso de computadores do trabalho para acessar as redes sociais virtuais é pequeno embora considerável, já que mais de 21% o fazem sempre ou frequentemente.

Especificamente sobre o Facebook®, foi perguntado sobre o tempo semanal gasto nesta rede social virtual, o que revelou uma grande permanência nesta SNS, com cerca de 47% dos respondentes gastando mais de 8 horas semanais no Facebook® e cerca de 23% passando de 4 a 8 horas por semana.

## 5 | ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises realizadas com os dados obtidos. Primeiramente serão apresentadas as análises univariadas e posteriormente será demonstrada a análise fatorial confirmatória. Por fim, será apresentado o modelo e suas relações das variáveis endógenas e exógenas.

### 5.1 Análise Univariada

Nesta seção pode-se observar quais as questões que tiveram o maior número de respostas assim como a dispersão ou convergência destas respostas em cada um dos itens.

No construto “Influência interpessoal”, percebeu-se que as maiores médias estão relacionadas às sugestões dos colegas de trabalho/estudo e de outros amigos, sendo que os membros da família são os que menos sugerem a utilização do Facebook® tendo a maioria dos respondentes revelado que nunca foi estimulado pelos parentes para este fim, conforme visto na tabela 1.

VARIÁVEL	MÉDIA	MODA	DESVIO PADRÃO
Minha família me sugeria utilizar o Facebook®	1,79	1	1,098
Meus colegas de trabalho/ estudo me sugeriam utilizar o Facebook®	3,36	4	1,4
Outros amigos me sugeriam utilizar o Facebook®	3,55	4	1,296

Tabela 1 – Média, Moda e Desvio padrão do construto “Influência interpessoal”

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Por outro lado, no construto “Influência Externa”, uma quantidade relativamente pequena de respondentes informou utilizar o Facebook® devido a comentários sobre esta SNS nas mídias de massa, conforme pode ser visto na tabela 2. No entanto, o desvio padrão das duas variáveis é elevado, o que revela que ocorreram respostas bastantes distintas nestes itens.

VARIÁVEL	MÉDIA	MODA	DESVIO PADRÃO
Eu Lia/Assistia reportagens falando bem sobre o Facebook®	2,42	1	1,28
Eu percebia comentários positivos sobre o Facebook® na Rádio/TV	2,25	1	1,28

Tabela 2 – “Média, Moda e Desvio padrão do construto Influência Externa”

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Por fim, no construto endógeno “Intenção de continuidade de uso”, a partir da análise das médias, percebe-se uma perspectiva otimista dos respondentes, uma vez que a grande maioria concorda totalmente que pretende continuar utilizando esta SNS no futuro, conforme visto na tabela 3.

VARIÁVEL	MÉDIA	MODA	DESVIO PADRÃO
Estou satisfeito com as possibilidades oferecidas pelo Facebook®	3,86	4	0,886
Eu pretendo continuar utilizando o Facebook® no futuro	4,21	5	0,874
Eu vou continuar usando o Facebook® tão regularmente quanto faço agora ou até mais do que uso agora	3,29	4	1,166
Eu recomendo que os outros usem o Facebook®	3,8	4	1,069
Minha experiência com o uso do Facebook® foi melhor do que eu esperava	3,77	4	1,078

Tabela 3 – Média, Moda e Desvio padrão da Intenção de continuidade de uso

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Além disso, a maioria dos respondentes afirma que está satisfeita com as possibilidades oferecidas pelo Facebook® e recomenda que seus conhecidos também utilizem esta SNS. Por outro lado, percebe-se que quando questionados se pretendem utilizar o Facebook® tão ou mais frequentemente do que o fazem atualmente, os respondentes adotam uma medida central e apresentam elevado desvio padrão. Isto pode se justificar pela grande quantidade de horas semanais já utilizadas no Facebook® atualmente, como relatado na seção anterior.

## 5.2 Análise Fatorial Confirmatória

Nesta subseção são apresentadas as análises fatoriais realizadas com os construtos “Influência interpessoal”, “Influência externa” e “Intenção de continuidade de uso”. Em todas estas análises foi utilizado o método de componentes principais, a rotação oblíqua por Oblimin direto e o critério de Jolliffe para autovalores (FIELD, 2009).

Inicialmente foi realizada a análise fatorial com as variáveis que formam o construto “Influência interpessoal”. Para tal, foi analisado em um primeiro momento, a matriz de correlações (todas abaixo de 0,9), de significância (todas abaixo de 0,05) e do determinante de correlação (0,663), requisitos para a utilização da análise fatorial.

Após as análises destes pré-requisitos, foi verificado o KMO. Ressalta-se que a medida de adequação da amostra KMO apresentou um valor relativamente baixo (0,571). No entanto, Field (2009) ressalta que valores acima de 0,5, embora não ideais são aceitáveis para o uso da técnica. Por outro lado, a significância do teste de esfericidade de Bartlett apresentou um valor excelente (0,001). Além disto, todas as comunalidades apresentaram valores bem acima do mínimo necessário para que a análise fatorial pudesse ocorrer (que é de 0,5).

Após realizar a extração dos fatores, notou-se que diferente do proposto por Roca, Chiu e Martínez (2006), nesta amostra o construto “Influência Interpessoal” foi dividido em dois fatores, sendo que o primeiro fator explica 54,47% da variância total e o segundo explica 28%, ambos relatados na tabela 4.

Fator	Total	% da variância	% Acumulada
1	1,694	56,476	56,476
2	0,840	28,008	84,483

Tabela 4 – Variância explicada pelos fatores extraídos do construto “Influência interpessoal”

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

Para definir as variáveis que iriam fazer parte de cada um dos fatores, foi analisada a matriz padrão dos fatores rotacionada obliquamente por Oblimin direto, demonstrando que o primeiro fator é representado pela influência de amigos e colegas e o segundo fator é voltado exclusivamente para a influência da família no uso do

Facebook®, conforme pode ser visto na tabela 5.

VARIÁVEL	FATORES	
	1	2
Outros amigos me sugeriam utilizar o Facebook®.	<b>0,905</b>	-0,076
Meus colegas de trabalho/estudo me sugeriam utilizar o Facebook®.	<b>0,839</b>	0,092
Minha família me sugeria utilizar o Facebook®.	0,004	<b>0,996</b>

Tabela 5 – Matriz padrão dos fatores do construto “Influência interpessoal” (rotacionada)

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Na análise fatorial do construto “Influência externa”, foram feitas também todas as validações anteriormente citadas para o uso da técnica, destacando-se uma alta correlação entre as duas variáveis presente no fator (0,704), o que de acordo com Field (2009) é um valor excelente para a análise fatorial.

Com relação à medida de adequação da amostra, observou-se um valor mediano, porém aceitável (0,591), assim como adequações unitárias acima de 0,5. Por outro lado, os valores das comunalidades foram bastante elevados (ambos acima de 0,85).

Ademais, a partir da matriz principal dos fatores não rotacionada (uma vez que havia apenas um fator), foi confirmado que estas duas variáveis apresentam todos os requisitos para formar o construto “Influência externa”.

Na última análise fatorial, do construto “Intenção de continuidade de uso”, foi inicialmente verificada a matriz de correlação, que apresentou valores significativos, não excedendo 0,9. Como esperado, os níveis de significância foram baixos (menos de 0,001) e o determinante de correlação foi de 0,203, muito acima do mínimo necessário.

A medida de adequação da amostra deste último construto apresentou um valor considerado ótimo (0,814) e o teste de esfericidade foi menor que 0,05, o que demonstra que a amostra se adequou muito bem ao construto. Quando analisadas as medidas de adequação de cada variável, percebeu-se que todos os valores estão em nível bom ou ótimo, o que corrobora com o KMO geral.

No entanto, ao se analisar as comunalidades, percebeu-se que a variável “estou satisfeito com as possibilidades oferecidas pelo Facebook®” não possuía uma covariância compartilhada aceitável (acima de 0,5) para participar deste construto, o que fez com que esta variável fosse excluída para não prejudicar a integridade do instrumento utilizado, conforme visto na tabela 6.

VARIÁVEL	INICIAL	EXTRAÇÃO
Estou satisfeito com as possibilidades oferecidas pelo Facebook®.	1,000	<b>0,465</b>
Eu pretendo continuar utilizando o Facebook® no futuro.	1,000	0,624

Eu vou continuar usando o Facebook® tão regularmente quanto faço agora ou até mais do que uso agora.	1,000	0,517
Eu recomendo que os outros usem o Facebook®.	1,000	0,659
Minha experiência com o uso do Facebook® foi melhor do que eu esperava.	1,000	0,610

Tabela 6 – Comunalidades do construto “Intenção de continuidade de uso”

Fonte: elaborado pelo autores (2018).

Após a variável ser excluída, foi refeita a análise fatorial. A nova matriz de correlação foi analisada, não se identificando valores acima de 0,9 ou níveis de significância acima de 0,05. Novamente a medida de adequação apresentou um valor aceitável (0,772) e o teste de esfericidade de Bartlett foi inferior a 0,05. Já as comunalidades apresentaram valores superiores devido à exclusão da variável “estou satisfeito com as possibilidades oferecidas pelo Facebook”, como pode ser visto na tabela 7.

VARIÁVEL	INICIAL	EXTRAÇÃO
Eu pretendo continuar utilizando o Facebook® no futuro.	1,000	0,624
Eu vou continuar usando o Facebook® tão regularmente quanto faço agora ou até mais do que uso agora.	1,000	0,577
Eu recomendo que os outros usem o Facebook®.	1,000	0,693
Minha experiência com o uso do Facebook® foi melhor do que eu esperava.	1,000	0,619

Tabela 7 – Nova Comunalidade do construto “Intenção de continuidade de uso”

Fonte: elaborado pelo autores (2018).

Por último, a partir da matriz principal dos fatores não rotacionada (uma vez que havia apenas um fator) foi confirmado que as quatro variáveis apresentam os requisitos necessários para formar o construto “Intenção de continuidade de uso”.

Terminadas todas as análises fatoriais, resume-se o resultado dos quatro fatores resultantes no quadro 2.

VARIÁVEL	INDICADORES
Influência de amigos e colegas	Outros amigos me sugeriam utilizar o Facebook®. Meus colegas de trabalho/estudo me sugeriam utilizar o Facebook®.
Influência da família	Minha família me sugeria utilizar o Facebook®.
Influência Externa	Eu Lia/Assistia reportagens falando bem sobre o Facebook®. Eu percebia comentários positivos sobre o Facebook® na Rádio/TV.

VARIÁVEL	INDICADORES
Intenção de Continuidade de Uso	Eu pretendo continuar utilizando o Facebook® no futuro.
	Eu vou continuar usando o Facebook® tão regularmente quanto faço agora ou até mais do que uso agora.
	Eu recomendo que os outros usem o Facebook®.
	Minha experiência com o uso do Facebook® foi melhor do que eu esperava.

Quadro 2 – Resultado da análise confirmatória

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

Depois de todos os construtos serem testados e validados, pôde-se enfim executar a modelagem de caminhos pela técnica dos mínimos quadrados parciais.

### 5.3 Modelagem de caminhos

Para utilizar a modelagem de caminhos, primeiro foi necessário redefinir o modelo proposto, ressaltando-se que após as análises fatoriais, alguns construtos sofreram modificações, sendo necessário redesenhar os caminhos que influenciam a intenção de continuidade de uso. Para tal, foi proposto o modelo de pesquisa que pode ser visto na figura 2.

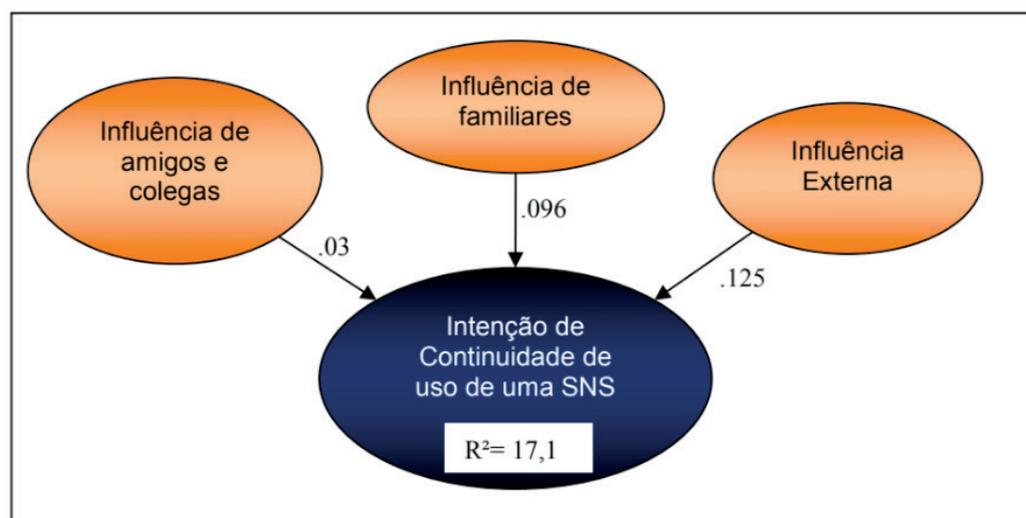


Figura 2 – Modelo de pesquisa após análise fatorial

Fonte: elaborado pelo autores (2018).

Após definidos os caminhos do novo modelo de pesquisa, os dados foram exportados para o software *SmartPLS 2.0*®, um *software* utilizado exclusivamente para este fim.

Como alguns dos construtos possuem apenas uma ou duas variáveis, foi necessário utilizar a modelagem de caminhos através do método de estimação dos mínimos quadrados parciais (MQP). De acordo com Hair *et al.* (2006), esta técnica é mais simples e robusta do que outras técnicas semelhantes como a modelagem de

equações estruturais, embora nos casos de grandes amostras, apresente resultados tão confiáveis quanto outras técnicas.

Ao analisar o MQP no modelo de pesquisa citado, obteve-se os valores de influência de cada um dos construtos sobre a intenção de continuidade de uso. No que tange às variáveis propostas por Roca, Chiu e Martínez (2006) para continuar utilizando o Facebook®, diferente do que era esperado, a influência das mídias de massa (12,5%) teve um impacto mais significativo do que a influência dos amigos e colegas (9,6%).

Em último lugar, com apenas 3% ficou a influência de familiares, o que demonstra que sugestões advindas deste grupo tem pouca relevância no caso de continuidade de uso do Facebook®.

Desta forma, pode-se indicar que H1 e H2 são verdadeiras, demonstrando que os construtos “Influência interpessoal” e “Influência externa” influenciam positivamente a intenção de continuidade de uso de uma rede social virtual.

Ademais, vale destacar o valor de  $R^2$  (17,1%), que revela o quanto a intenção de continuidade de uso é explicada pelos construtos adotados neste estudo. Embora este valor pareça pequeno, vale destacar que se analisada a influência direta na intenção de continuidade de uso, este modelo possui maior poder explicativo do que o estudo original de Shi *et al.* (2010).

## 6 | CONCLUSÕES

Nesta seção são apresentadas as conclusões sobre a pesquisa realizada com usuários do Facebook® sobre sua intenção de continuidade de uso. Buscou-se neste estudo analisar a “Influência interpessoal” e a “Influência externa” propostas por Roca, Chiu e Martínez (2006), por serem construtos diretamente ligados a *softwares* sociais, como é o caso das redes sociais virtuais.

Neste estudo procurou-se obter uma amostra que fosse o mais heterogênea possível de respondentes brasileiros. Desta forma, por meio de um questionário virtual, foram coletadas 4078 respostas válidas de respondentes das vinte e sete unidades federativas do Brasil. Além da heterogeneidade regional, conseguiu-se também uma boa participação de ambos os sexos e de diferentes classes sociais.

Sobre a análise dos construtos, nota-se que foram necessárias mudanças em suas composições se comparados ao estudo original de Roca, Chiu e Martínez, (2006). Embora o construto “Influência externa” tenha sido validado sem sofrer alterações, o construto “Influência interpessoal” teve de ser dividido em dois construtos distintos devido às diferenças de covariância, a saber: Influência de familiares e Influência de amigos e colegas.

Em relação aos construtos propostos por Roca, Chiu e Martínez (2006), a influência das mídias de massa revelou ser o maior influenciador para a continuidade

de uso de uma rede social virtual. Embora Giardeli (2012) cite que muitas vezes as SNS falem sobre a televisão, o inverso também parece ser verdadeiro, pois a partir dos dados obtidos, percebe-se que ações ou comentários no rádio, TV e revistas levam os usuários a continuarem utilizando o Facebook®.

Este fenômeno talvez se explique pela grande quantidade de ações promocionais realizadas nas mídias de massa para atrair o público para suas páginas no Facebook®, especialmente devido ao baixo investimento por parte das empresas.

Pode-se concluir portanto, que mesmo que o mote das redes sociais virtuais pareça ser o “acúmulo” de amigos na internet, esta não é a razão principal para que os usuários continuem na rede social. Mesmo sendo uma característica relevante, a relação entre marcas e pessoas aparenta ser o vetor principal em manter o usuário brasileiro no Facebook®.

Como sugestão para futuros estudos, cita-se a aplicação deste modelo em outras redes sociais que aparentam fazer bastante sucesso como o Twitter® e o Instagram®. Além disso, recomenda-se fazer estudos em outros países lusófonos com o objetivo de comparar similaridades e diferenças.

## REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

BHATTACHERJEE, A. Understanding Information Systems Continuance: na Expectation–confirmation Model. **MIS quarterly**, v. 25, n.3, 351–370, 2001.

SIMÕES, D.; FILIPE, S. O marketing dos social media na perspectiva do consumidor pré-adulto. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, C. H. W. **Reterritorializações no não-lugar da rede social orkut®**. Porto Alegre: PUC-RS, 2008.

DE LONE, W; MC LEAN, E. The Delone and Mc Lean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n.4, p. 9-30, 2003.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIARDELLI, G. **Você é o que você compartilha: E-agora: como aproveitamos as oportunidades de vida e trabalho na sociedade em rede**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

HAIR JR, J. E.; BLACK, W. C. BABIN, B. J. ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAUFMAN, D. **Processo de tomada de decisão no ciberespaço, o papel das redes sociais no jogo das escolhas individuais**. São Paulo: PUC–SP, 2010.

KIRKPATRICK, D. **O efeito Facebook®: os bastidores da empresa que conecta o mundo**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2008.

KRASNOVA, H. et. al. Online social networks: why we disclose. **Journal of information technology**. V. 25, p. 109-125, 2010.

LEE, Y.; KWON, O. Intimacy, familiarity and continuance intention: An extended expectation–confirmation model in web-based services. **Electronic Commerce Research and Applications**. v. 10, pp. 342–357, 2010.

LIMAYEM, M.; CHEUNG, C. M. K. Understanding information systems continuance: The case of Internet-based learning technologies. **Information & Management**, v. 45 p. 227–232, 2008.

MANESS, J. M. Teoria da Biblioteca 2.0: Web 2.0 e suas implicações para as bibliotecas. **Revista Informação e Sociedade**, João Pessoa, v.17, n.1, p. 44-55. jan./abr. 2007.

RECUERO, R. **As Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulinas, 2014.

ROCA, J. C.; CHIU, C. M.; MARTÍNEZ F.J. Understanding e-learning continuance intention: an extension of the technology acceptance model. **Human-Computer Studies**. v. 64, pp. 683–696, 2006.

SHI, N., CHEUNG, C. M. K., LEE, M. K. O., CHEN, H. Gender differences in the continuance of online social networks. **Communications in Computer and Information Science**, 49(2), pp. 216-225, 2009.

TRUSOV, M.;BUCKLIN, R. E.; PAUWELS, K. Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from a Internet Social Network Site. **Journal of Marketing**, v. 73, 90-102, 2009.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva** - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-175-6



9 788572 471756