RAE
Revista de Administração de Empresas®
PESQUISA E CONHECIMENTO
V. 61, N. 4, Julho–Agosto 2021
RAE 60 ANOS
FGV EAESP

ARTIGOS

Memórias em movimento: Histórias da Casa Tina Martins no combate à violência de gênero
Thaís Zimovski Garcia de Oliveira | Rafael Diogo Pereira | Alexandre de Pádua Carrieri | Gabriel Farias Alves Correia

Análise dos fatores que condicionam a adoção de mobile health (MHEALTH)
Nayra Leandro Miguel Martins | Paulo Duarte | José Carlos M. R. Pinho

Desenvolvendo os componentes da orientação para o mercado para melhorar o desempenho de pequenas e médias empresas
Mulyana Mulyana | Zainuddin Zakaria | Rosman Mahmood

Influência do capital psicológico na aprendizagem interna em equipes: Papel mediador da estrutura percebida da equipe
Rosa Lutete Geremias | Miguel Pereira Lopes | André Escórcio Soares

El efecto de la diversidad de socios de relaciones interorganizacionales en la innovación de productos
Ángeles Montoro-Sánchez | Youseline Garavito-Hernández | Ana M. Romero-Martínez

PENSATA

Gamificação e trabalho uberizado nas empresas-aplicativo
Renata Couto de Oliveira

RESENHA

Incorporando AH/SD à diversidade organizacional
Luiz Alex Silva Saraiva

ISSN 0034-7590
00614
9 770034 759007

SUMÁRIO

EDITORIAL

E0000-0017 **NOVO EDITOR-CHEFE COMEMORA INDEXAÇÃO NA LISTA ABS E COMENTA SOBRE DESAFIOS**
New editor-in-chief celebrates indexing in ABS list and comments on challenges
Nuevo editor en jefe celebra indexación en la lista ABS y comenta sobre los desafíos
Jorge Carneiro

ARTIGOS / *ARTICLES / ARTICULOS*

E2020-0072 **MEMÓRIAS EM MOVIMENTO: HISTÓRIAS DA CASA TINA MARTINS NO COMBATE À VIOLÊNCIA DE GÊNERO**
Moving memories: Stories of the Tina Martins shelter in the fight against gender violence Recuerdos en Movimiento: Histórias de la Casa Tina Martins en la lucha contra la violencia de género
Thaís Zimovski Garcia de Oliveira | Rafael Diogo Pereira | Alexandre de Pádua Carrieri | Gabriel Farias Alves Correia

E2019-0239 **ANÁLISE DOS FATORES QUE CONDICIONAM A ADOÇÃO DE MOBILE HEALTH (MHEALTH)**
An analysis of determinants of the adoption of Mobile Health (mHealth)
Un análisis de los factores que condicionan la adopción de Mobile Health (mHealth)
Nayra Leandro Miguel Martins | Paulo Duarte | José Carlos M. R. Pinho

E2019-0804 **DESENVOLVENDO OS COMPONENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PARA MELHORAR O DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**
Designing architectural marketing capabilities to increase the performance of small and mediumsized enterprises
Diseño de capacidades de marketing arquitectónico para aumentar el rendimiento de pequeñas y medianas empresas
Mulyana Mulyana | Zainuddin Zakaria | Rosman Mahmood

E2019-0814 **INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA APRENDIZAGEM INTERNA EM EQUIPES: PAPEL MEDIADOR DA ESTRUTURA PERCEBIDA DA EQUIPE**
The influence of psychological capital on internal learning in teams: the mediating role of the perceived team structure
La influencia del capital psicológico en el aprendizaje interno del equipo: El papel mediador de la estructura percibida del equipo
Rosa Lutete Geremias | Miguel Pereira Lopes | André Escórcio Soares

E2020-0223 **EL EFECTO DE LA DIVERSIDAD DE SOCIOS DE RELACIONES INTERORGANIZACIONALES EN LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS**
Efeito da diversidade de parceiros de relações interorganizacionais na inovação de produtos
The effect of the diversity of interorganizational partners on product innovation
Ángeles Montoro-Sánchez | Youseline Garavito-Hernández | Ana M. Romero-Martínez

PENSATA / *ESSAY / PENSATA*

E2020-0762 **GAMIFICAÇÃO E TRABALHO UBERIZADO NAS EMPRESAS-APLICATIVO**
Gamification And Uberized Work In Application Companies
Gamificación y trabajo uberizado en empresas de aplicaciones
Renata Couto de Oliveira

RESENHA / *BOOK REVIEW / RESEÑA*

E2020-0851 **INCORPORANDO AH/SD À DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**
Incorporating AH/SD into organizational diversity
Incorporación de talentosos AH / SD en la diversidad organizacional
Luiz Alex Silva Saraiva

 CC BY eISSN 2178-938X

EDITORIAL

Versão original



JORGE CARNEIRO
Editor-chefe

NOVO EDITOR-CHEFE COMEMORA INDEXAÇÃO NA LISTA ABS E COMENTA SOBRE DESAFIOS

Prezados leitores, autores, revisores e editores da *RAE-Revista de Administração de Empresas*,

É com grande satisfação que escrevo meu primeiro editorial na qualidade de editor-chefe. Agradeço a confiança da prof.ª Maria José Tonelli, a quem sucedo em sua notável condução da revista com a nossa competente equipe editorial.

Nos últimos cinco anos, a *RAE* recebeu, em média, mais de 900 artigos por ano! Quero, portanto, agradecer aos autores que nos prestigiam, bem como aos editores científicos e revisores por seus inestimáveis serviços prestados. Continuaremos contando com vocês! Agradeço também o apoio institucional e financeiro da Fundação Getulio Vargas e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

A *RAE* é classificada como A2 no Qualis CAPES e está listada nos principais indexadores internacionais – tais como JCR/WoS e Scopus.

Tenho orgulho de informar que a *RAE* foi incluída este ano no *ranking* da Association of Business Schools (ABS), um dos mais prestigiados no mundo científico. Começo, portanto, com a sorte de ter sido precedido por editores (cito aqui apenas os dos últimos 20 anos, Maria José Tonelli, Eduardo Diniz, Flavio Vasconcelos, Francisco Aranha, Carlos Osmar Bertero e Thomaz Wood Jr.) e equipe de colaboradores extremamente competentes que lançaram os alicerces deste sucesso, que me cabe manter e expandir. Além da *RAE*, entraram também no *ranking* da ABS outras duas revistas brasileiras de Administração: a *RAC* e a *RAUSP*. Tal feito reflete o reconhecimento da qualidade e relevância de nossas revistas e é um sinal alvissareiro para as demais revistas brasileiras de Administração que se esmeram em seus processos editoriais. Os principais desafios da *RAE*, que se configuram também como objetivos, são:

- aprimorar cada vez mais os estritos padrões de qualidade editorial que sempre a caracterizaram;
- regularmente, renovar seus quadros editoriais científicos, atraindo sempre pesquisadores de renomada reputação, entre os quais jovens talentos;
- aumentar a internacionalização da revista, em termos de autores, leitores e respectivas citações;
- incentivar pesquisadores a proporem (e servirem como editores convidados de) fóruns temáticos (*special issues*), os quais são um fértil caminho para a internacionalização que vimos explorando;
- estimular os autores a ressaltarem as implicações e o impacto social de seus estudos, além, naturalmente, das contribuições científicas;
- continuamente "educar" a comunidade de pesquisadores para que nos tornemos cada vez melhores autores, editores e revisores, num processo voluntário de reforço mútuo e de aprendizado coletivo;
- reforçar cada vez mais os princípios éticos e de transparência editorial, bem como engajar-se com as tendências da ciência aberta.

CC BY

Aproveito para convidá-los a ler os artigos publicados nesta edição. Prosseguindo com a abordagem pluralista da revista, esta edição contempla artigos de Estudos Organizacionais, *Marketing* e Gestão de Pessoas. Também estão incluídas uma reflexão pessoal crítica na seção Pensata e uma resenha de livro:

ARTIGOS

"Memórias em movimento: Histórias da Casa Tina Martins no combate à violência de gênero"
Thaís Zimovski Garcia de Oliveira | Rafael Diogo Pereira | Alexandre de Pádua Carrieri | Gabriel Farias Alves Correia

"Análise dos fatores que condicionam a adoção de *mobile health* (mHEALTH)"
Nayra Leandro Miguel Martins | Paulo Duarte | José Carlos M. R. Pinho

"Desenvolvendo os componentes da orientação para o mercado para melhorar o desempenho de pequenas e médias empresas"
Mulyana Mulyana | Zainuddin Zakaria | Rosman Mahmood

"Influência do capital psicológico na aprendizagem interna em equipes: Papel mediador da estrutura percebida da equipe"
Rosa Lutete Geremias | Miguel Pereira Lopes | André Escórcio Soares

"El efecto de la diversidad de socios de relaciones interorganizacionales en la innovación de productos"
Ángeles Montoro-Sánchez | Youseline Garavito-Hernández | Ana M. Romero-Martínez

PENSATA

"Gamificação e trabalho uberizado nas empresas-aplicativo"
Renata Couto de Oliveira

RESENHA

"Incorporando AH/SD à diversidade organizacional"
Luiz Alex Silva Saraiva

Boa leitura!

Jorge Carneiro[1] | ORCID: 0000-0003-3321-5430

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

 CC BY

ARTIGOS

Submetido 27.01.2020. Aprovado 22.06.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora científica convidada: Juliana Teixeira

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210402

MEMÓRIAS EM MOVIMENTO: HISTÓRIAS DA CASA TINA MARTINS NO COMBATE À VIOLÊNCIA DE GÊNERO

Moving memories: Stories of the Tina Martins shelter in the fight against gender violence

Recuerdos en Movimiento: Historias de la Casa Tina Martins en la lucha contra la violencia de género

Thaís Zimovski Garcia de Oliveira[1] | thais.zimovski@yahoo.com.br | 0000-0003-1130-0810
Rafael Diogo Pereira[2] | rdpereira@face.ufmg.br | ORCID: 0000-0002-1057-2614
Alexandre de Pádua Carrieri[1] | alexandre@face.ufmg.br | ORCID: 0000-0001-8552-8717
Gabriel Farias Alves Correia[1] | correiagfa@gmail.com | ORCID: 0000-0002-8534-0543

[1] Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

[2] Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Ciências Administrativas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar as diversas histórias e memórias da Casa de Referência da Mulher Tina Martins. Para isso, partiu-se dos estudos qualitativos sobre história e memória nos Estudos Organizacionais baseados na virada histórica (historic turn), a qual visa ir além da produção de narrativas que utilizam o passado como ferramenta de reprodução das relações de poder do presente. Por meio de uma observação participante, foi construído um vasto material, como um caderno de campo, registros de eventos, fotografias e entrevistas individuais gravadas e transcritas. Esses resultados foram organizados em dois percursos temáticos principais: primeiro, apresentou-se o processo de criação da Casa, envolvendo as disputas políticas pelo seu espaço. Em seguida, foram trabalhados os sentidos presentes no cotidiano do grupo. Tendo em vista a construção de narrativas históricas diversificadas e processuais, foram propostas algumas reflexões críticas sobre a experiência da Casa, discutidas junto às integrantes, instigando, por meio das memórias, trabalhos históricos no campo dos Estudos Organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE | Memórias, violência de gênero, movimento social, Casa Tina Martins, História.

ABSTRACT

This article presents different stories and memories of the Tina Martins Women's Referral Center. To this end, we moved away from the qualitative studies of history and memory in organizational studies that are based on the historic turn, which aims to go beyond the production of narratives that resort to the past as a tool for reproducing the power relations of the present. A vast amount of material was compiled from observing participants, including a field notebook, event records, and photographs, and individual interviews were recorded and transcribed. The results were organized into two main thematic axes: the first presents the process that led to the Center's foundation and the political disputes over its space, while the second addresses the meanings present in the group's everyday life. Given the construction of diversified and procedural historical narratives, this article proposes some critical reflections on the Center's experience that were discussed with its members, and instigates, via memories, the adoption of the historical approach to organizational studies.

KEYWORDS *| Memory, gender violence, social movements, Casa Tina Martins, History.*

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar las diversas historias y recuerdos de la Casa de Referencia de la Mujer Tina Martins. Para ello, se partió de los estudios cualitativos sobre historia y memoria en los Estudios Organizacionales basados en el giro histórico (historic turn), cuyo objetivo es ir más allá de la producción de narrativas que utilizan el pasado como herramienta para reproducir las relaciones de poder del presente. A través de una observación participante, se construyó un vasto material, como un cuaderno de campo, registros de eventos, fotografías y entrevistas individuales grabadas y transcritas. Estos resultados se organizaron en dos caminos temáticos principales: primero, se presentó el proceso de creación de la Casa. Luego, se abordaron los sentidos presentes en la vida diaria del grupo. Como conclusión, se propusieron algunas reflexiones críticas sobre la experiencia de la Casa, discutidas con las mujeres del grupo, promoviendo a través de recuerdos trabajos históricos en el campo de los Estudios Organizacionales.

PALABRAS CLAVE *| Recuerdos, violencia de género, movimiento social, Casa Tina Martins, Historia.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

O Mapa da Violência (Waiselfisz, 2015) e o Projeto Gênero e Política na América do Sul (Corrêa & Kalil, 2020) mostram a persistência da violência de gênero no Brasil. Trata-se de um fenômeno complexo que se ramifica por diferentes campos da vida cotidiana e apresenta desafios próprios a cada camada social (Narvaz & Koller, 2006; Segato, 2003). Não se pode perder de vista que, apesar de alguns avanços conquistados pelas lutas das mulheres, como a criação de políticas públicas e leis federais como a Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340), muitos retrocessos ainda são enfrentados, especialmente pelas mulheres não brancas, com o aumento crítico da quantidade dos feminicídios no País (Waiselfisz, 2015).

Nesse contexto, foi criada a Casa de Referência da Mulher Tina Martins, em 2016, pelo movimento feminista Olga Benário, com a ocupação do refeitório do antigo prédio da Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Sua trajetória iniciou-se em um tenso período de 87 dias de negociação com o governo do estado e culminou na conquista temporária de um imóvel tombado na região central de Belo Horizonte, sendo sustentada e mantida pelas próprias mulheres do movimento social.

Atualmente, o projeto é integrado à Rede Estadual de Enfrentamento à Violência contra a Mulher de Minas Gerais, ao lado de outras instituições e órgãos do governo, como o Centro de Apoio à Mulher Benvinda e o Núcleo de Defesa dos Direitos da Mulher em situação de Violência (Nudem). Uma vez que a rede se mobiliza para suprir as lacunas deixadas pelo governo nas cidades do interior, parte dos casos críticos é encaminhada à Casa, que, apesar de estar situada na capital, representa um espaço relevante de atuação em todo o estado. Vale notar que Minas Gerais teve uma taxa de feminicídio acima da média nacional, atingindo 1,3 ocorrência a cada 100 mil mulheres, remontando a um total de 136 casos no ano de 2019 (Velasco, Caesar, & Reis, 2020).

Com este artigo, buscou-se apresentar as diversas histórias e memórias dessa experiência a partir de relatos de mulheres que participaram do projeto desde sua concepção até o momento presente. Para isso, partiu-se dos estudos qualitativos sobre história e memória nos Estudos Organizacionais baseados na virada histórica (*historic turn*), a qual visa ir além da produção de narrativas que utilizem o passado como ferramenta de reprodução das relações de poder do presente (Godfrey, Hassard, O'Connor, Rowlinson, & Ruef, 2016). Por meio de uma observação participante, foi construído um vasto material, como um caderno de campo, registros de eventos, fotografias e entrevistas individuais. Esses resultados foram organizados de modo a elaborar narrativas históricas diversificadas e processuais capazes de abordar a complexidade dos sentidos produzidos pelo grupo no decorrer de sua trajetória.

As escolhas metodológicas serão tratadas em maior profundidade adiante, na terceira seção do trabalho, após uma discussão teórica sobre os temas que abordam a proposta deste artigo, a perspectiva histórica e as memórias na administração e a violência de gênero. Em uma visão geral, buscou-se, com a imersão no grupo, a possibilidade de tensionar a aparente dicotomia entre teoria e prática nas ciências, especialmente na Administração (Carrieri, Perdigão, Martins, & Aguiar, 2018; Gabriel & Carr, 2002). Nesse sentido, a pesquisa caminha para a apresentação dos resultados, tanto sobre a prática das mulheres no contexto de um movimento social contra a violência de gênero quanto sobre a consideração de suas memórias como fonte material na construção do conhecimento acadêmico no campo das organizações. Com isso, fomentam-se discussões na área de Estudos Organizacionais que se voltam para os sujeitos menores, do ponto de vista histórico, delineando que a temática das memórias possibilita acessar diversos saberes e historicizar diferentes modos de resistir das e nas organizações sociais.

CC BY

A PERSPECTIVA HISTÓRICA E AS MEMÓRIAS NA ADMINISTRAÇÃO

Diversos autores recentes buscaram discutir as contribuições da perspectiva histórica e das memórias para os Estudos Organizacionais. Destacam-se aqui os trabalhos de Clark e Rowlinson (2004), Costa, Barros e Martins (2010), Rowlinson, Booth, Clark, Delahaye e Procter (2010), Vizeu (2010), Souza e Costa (2013), Barros e Carrieri (2015), Maclean, Harvey e Clegg (2016), Coraiola, Foster e Suddaby (2017), Carrieri et al. (2018), Costa e Silva (2019), Carrieri e Correia (2020) e Decker, Rowlinson e Hassard (2020). Todos eles possuem em comum a discussão sobre os avanços e as possibilidades que a temática interdisciplinar oferece, apresentando caminhos alternativos para superar a concentração de estudos da Administração que buscam sobrelevar grandes histórias, sujeitos e narrativas.

A discussão recente que sinaliza o aumento de estudos na Administração a partir da ótica histórica foi sinalizada em Clark e Rowlinson (2004), sublinhando as produções com base nas discussões da virada histórica (*historic turn*). Em complemento, Vizeu (2010) coloca que esses estudos estão associados às renovações metodológicas e epistemológicas das ciências sociais que transcorreram na segunda metade do século XX, relacionadas aos questionamentos de práticas e discursos provenientes da academia.

A influência da perspectiva histórica possibilitou, segundo Clark e Rowlinson (2004), o questionamento de variáveis "simples" e do "cientificismo" nos estudos da Administração. Desse modo, é na virada histórica que as possibilidades de estudo se abrem no campo para novas ferramentas metodológicas, novos objetos de investigação, novas visões sobre os acontecimentos passados, além das próprias reflexões sobre as narrativas históricas e o papel da História a partir da ideia do passado como processo e contexto (Costa et al., 2010). É nesse movimento também que são sublinhadas as importâncias dos sujeitos menores, dos pequenos acontecimentos, das pequenas narrativas, das práticas e dos saberes promovidos por sujeitos desconsiderados no processo de criação do conhecimento (Barros & Carrieri, 2015; Carrieri et al., 2018; Joaquim & Carrieri, 2018).

Discussões recentes como as de Joaquim e Carrieri (2018), Wanderley e Barros (2018), Costa e Silva (2019) e Carrieri e Correia (2020) fomentam as contribuições históricas para os Estudos Organizacionais, e, com isso, destacam saberes geograficamente localizados e distanciados dos considerados grandes centros. Nesse sentido, os autores instigam os pesquisadores nacionais na busca pela superação do caráter a-histórico da Administração, incentivando a diminuição da dependência dos estudos estrangeiros nas reflexões sobre o tema. É a partir dessa linha de raciocínio que se pode justificar estudos históricos sobre organizações não empresariais na área, tendo em vista que a própria escolha por esse objeto de investigação já se apresenta como um olhar excluído das principais investigações. Costa e Silva (2019) ainda complementam que poucos são os trabalhos que se debruçam sobre o método histórico na Administração, afirmando a real necessidade de avanço nas particularidades e nos procedimentos aplicados à área, integrando fontes documentais, relatos históricos oficiais e histórias orais.

Já no campo das memórias, os objetos de estudo desvelam uma diversidade de temas e reflexões. A memória, seja ela individual ou coletiva, não é um simples repositório passivo de fatos, pelo contrário, se caracteriza como produto cultural imensurável (Guarinello, 2004). Essa mesma posição é adotada por Neves (2010) e Joaquim e Carrieri (2018) quando reforçam o caráter construtivo e reconstrutivo de significações que é a memória, distanciando da compreensão objetiva que a coloca como depósito passivo de fatos, ocorrendo no tempo presente sobre questões do passado.

Por fim, o posicionamento histórico embasa o presente trabalho na medida em que não se busca considerar a História como linear, única e hegemônica, direcionando as análises das narrativas para o heterogêneo,

CC BY

plural e múltiplo, enfatizando que as histórias aqui retratadas são sempre algumas entre outras várias possíveis, localizadas em um tempo histórico que influencia a percepção e a construção do trabalho de investigação. Nesse sentido, destaca-se a relação entre História, memória e conhecimento, cujo cerne está na forma em que os sujeitos amparam suas narrativas em fundos de saber específicos de cada realidade e, com isso, produzem novos modos de viver e resistir.

VIOLÊNCIA DE GÊNERO E AS LEMBRANÇAS DE UM FUTURO POSSÍVEL

"Do rio que tudo arrasta se diz que é violento. Ninguém diz violentas às margens que o cerceiam." – (Bertold Brecht)

A violência contra mulheres pode ser vista no Estado, na mídia, nas instituições, na cultura, na arte, na política, no mercado de trabalho e nas relações familiares (Bandeira, 2014; Saffioti & Correa, 2001). Possui diferentes dimensões – psicológica, física, sexual, reprodutiva e econômica – e se exerce de diferentes modos, como assédio sexual, estupro, lesões corporais, ameaças, esterilizações forçadas e assassinatos (Teles & Melo, 2017). Essas múltiplas facetas não estão desassociadas, mas frequentemente se sobrepõem: não é incomum, por exemplo, que a violência econômica seja acompanhada de violência psicológica (Cardoso, 1997; Gregori, 1993).

Toda essa complexidade revela um tipo de opressão enraizada na formação dos sujeitos ao longo da trajetória humana, ainda que transfigurada pelos períodos históricos e regiões geográficas (Lerner, 1986; Mohanty, 1984), resultando em uma dinâmica na qual as mulheres ocupam posições ora de sujeição, ora de resistência ao criar meios inesperados e, por vezes, coletivos, de insubmissão (Narvaz & Koller, 2006). Nesse sentido, ainda que como pano de fundo, a violência de gênero está sempre presente nas ondas e abordagens de todo o movimento feminista, que, em sua pluralidade, busca remover da normalidade essas situações violentas naturalizadas pelo senso comum (Segato, 2003; Solís & Pintos, 2002).

No contexto desta pesquisa, deve-se observar que o grupo abordado se baseia no chamado "Feminismo Marxista", como o próprio nome do movimento que criou a Casa anuncia. Diversas são as estudiosas dessa corrente originária do final do século XIX e que ganhou força no Brasil em torno da década de 1980, com o processo de redemocratização do País (Pedro, Mello, & Oliveira, 2005). Foi nesse período que políticas públicas nacionais como as delegacias da mulher foram criadas, dando início às redes estaduais de enfrentamento à violência contra mulheres, como a existente em Minas Gerais (Martins, Cerqueira, & Matos, 2015; Santos & Izumino, 2005).

Autoras brasileiras como Heleieth Saffioti (1987, 2015) e Zuleika Alambert (2004) foram precursoras na construção da vertente marxista influenciada pelos clássicos de Alexandra Kollontai (1977) e Rosa Luxemburgo (2002). Atualmente, nomes expoentes como Angela Davis (2016), Patricia Hill Collins (2017, 2019) e Nancy Fraser (2009) marcam o cenário internacional e buscam explicar a desigualdade de gênero, e consequentemente a violência contra mulheres, a partir da ótica marxiana, apontando a luta de classes como caminho fundamental ao seu combate.

Aprofundando-se na vertente marxista, Saffioti (2015) contesta a ideia de que o liberalismo econômico seria caminho para emancipação feminina pela entrada das mulheres no mercado de trabalho. Pelo contrário, são a força motriz do sistema de produção e acumulação de capital, tendo em vista que o trabalho de reprodução e cuidado dos indivíduos é prestado por elas em todas as esferas da vida, muitas vezes sem qualquer pagamento (Arruzza, Bhattacharya, & Fraser, 2019).

CC BY

Saffioti (1995) destaca que o problema "desconhece qualquer fronteira: de classes sociais, de tipos de cultura, de grau de desenvolvimento econômico, podendo [...] ser praticado em qualquer etapa da vida das mulheres e por parte de estranhos ou parentes/conhecidos, especialmente destes últimos" (p. 8). Pode-se dizer que a violência de gênero está no cerne da constituição do sujeito moderno e, mesmo quando a violência é exercida por mulheres, essas "como categoria social não têm [...] um projeto de dominação-exploração dos homens" (Saffioti & Corrêa, 2001, p. 116).

Paralelamente, autoras como Carneiro (2001) e Buck-Morss (2017) acrescentam que sem a expropriação das terras de pessoas racializadas, bem como a retirada de sua condição de sujeito pela escravidão, a acumulação econômica dos grandes capitalistas do mundo contemporâneo não seria possível. Em especial, no Brasil, Carneiro (2001) atenta-se ao fato de que "o mito da democracia racial, ao desracializar por meio da apologética da miscigenação" (p. 14), ocultou a desigualdade de raça, fazendo com que as memórias materiais da escravidão jamais parassem de se repetir. Saffioti (1987), na mesma linha, mostra também como "a mulher, o índio, o negro, o mulato, o homossexual, o bissexual constituem contingentes que, por definição, não podem aspirar a posições de mando" (p. 95) e evidencia "o caráter endêmico da violência de gênero" (p. 95).

A despeito dos avanços conquistados, o caráter estrutural da violência de gênero, bem como a resistência das mulheres na história, ainda é ofuscado pelos canais de comunicação, cujo foco normalmente recai sobre os eventos escandalosos de agressão explícita (Solís & Pintos, 2002). Por essa concepção, a qualquer projeto de futuro é necessário um feminismo que alcance o mundo das mulheres periféricas, negras, pobres, lésbicas, prostitutas, transexuais, gordas, velhas, latino-americanas, africanas, orientais, do sul global, enfim, mulheres dissidentes que não dominam a linguagem hegemônica sobrevalorizada pelas instituições que garantem visibilidade na sociedade. Enfim, como disse D'Alessandro (2017, tradução nossa), desse movimento não dependem apenas as mulheres, mas toda sociedade e natureza, resultando na afirmação de que, "se há futuro, é feminista" (p. 43).

CAMINHOS PERCORRIDOS: MÉTODOS PARA QUÊ(M)?

"Algumas memórias são presságios" (Lévy & Robins, 2019).

Visando apresentar as diversas histórias e memórias da experiência da Casa Tina Martins, realizou-se uma observação participante (Serva & Jaime, 1995) e cinco entrevistas em profundidade (Balasch & Montenegro, 2003). Além de produzir alguns materiais disponibilizados ao grupo, a participação na Casa proporcionou uma relação mais próxima com as mulheres, integrando ambos os caminhos de aproximação da experiência estudados. A participação ocorreu a partir de abril de 2018, atuando, entre outras maneiras, com a criação de registros fotográficos devolvidos ao grupo e utilizados do decorrer do trabalho de maneira ilustrativa.

Para superar a concepção que relaciona a dimensão política apenas aos sujeitos militantes ou engajados em movimentos sociais, os diferentes grupos da Casa foram abordados: coordenadoras, abrigadas, acolhidas e demais participantes. Entretanto, isso não foi feito sob as mesmas bases. Apesar de a integração entre essas mulheres acontecer de modo livre, algumas abrigadas encontram-se em uma posição de vulnerabilidade e exposição, demandando um cuidado ético. Assim, para não reproduzir o modo patriarcal em que atuam as demais instituições, evitou-se entrevistar diretamente as mulheres nessa situação, valendo-se apenas de falas públicas nas mídias sociais ou em eventos abertos.

 CC BY

De acordo com Balasch e Montenegro (2003), a produção de narrativas é uma metodologia que emerge na psicologia social crítica, cuja intenção é produzir textos conjuntos entre investigadores e participantes. Isso ocorre em uma determinada "situação para a qual se programa uma série de sessões em que ambos falam e comentam aspectos – previamente consentidos – sobre o fenômeno estudado" (Balasch & Montenegro, 2003, p. 19, tradução nossa). É válido esclarecer que não houve, nessa etapa, um processo de análise de dados e informações como acontece em muitas perspectivas qualitativas, as quais enxergam a interpretação como possibilidade de desvelar uma realidade oculta por trás do que é dito.

Quanto às formas de atuação na participação decorrente da pesquisa, diversas foram, como: 1) a participação no cotidiano e principais atividades da Casa; 2) participação no núcleo de estudos semanais sobre feminismo e socialismo; 3) registro e edição de eventos, com a produção de possíveis materiais de divulgação do projeto; 4) arrecadação de fundos junto à universidade por meio da submissão de projetos de extensão articulando o trabalho da Casa ao âmbito da extensão universitária; 5) realização de intercâmbios e trocas com o convite às coordenadoras para ambientes da universidade por meio de palestras.

A triangulação das ferramentas de observação participante, dados secundários e entrevistas gerou um vasto material. As entrevistas seguiram o formato de uma conversa e foram integralmente transcritas. Além disso, dois eventos públicos também foram gravados e transcritos a fim de colher falas de outras sujeitas de pesquisa que integram a rede de enfrentamento à violência contra mulher. O Quadro 1, que pode ser encontrado após as referências do artigo, mostra como foram realizadas as entrevistas. Nele, estão descritas as pessoas entrevistadas, bem como suas formas de atuação na organização do projeto.

Quadro 1. **Materiais registrados: composição do *corpus* de pesquisa**

Material	Nome Fictício	Área de Atuação	Data
Entrevista 1	Violeta Parra	Comunicação	Jul/2018
Entrevista 2	Hilda Hilst	Psicologia	Jul/2018
Entrevista 3	Rosa Luxemburgo	Assistência Social	Jul/2018
Entrevista 4	Margarida Alves	Abrigamento	Jul/2018
Entrevista 5	Alexandra Kollontai	Jurídico	Nov/2018
Evento Desconstruções	Pagu	Geral	Nov/2017
Evento "Resiste Tina"	Alexandra Kollontai	Jurídico	Jun/2018
	Cora Coralina	Ex-abrigada	

Os nomes reais das participantes foram preservados. Para identificá-las, foi solicitado que cada uma indicasse alguma referência do feminismo que a representasse para esse trabalho. Tal procedimento não seguiu nenhum tipo de prescrição metodológica, mas foi empregado de maneira lúdica para ilustrar as conexões entre as memórias e as histórias que circulam na pesquisa. Consideraram-se as narrativas produzidas e as histórias rememoradas como partes de um mesmo processo, o qual possibilitou que as sujeitas percorressem os tempos de suas vidas e novas temporalidade fossem exploradas na pesquisa (Neves, 2010).

Por essa perspectiva epistemológica, toda a pesquisa é vista como uma "narrativa através da qual o pesquisador elabora um texto abrangente dos fenômenos dos quais ele procura dar conta" (Mayorga, 2013, p. 348).

Indo além de uma análise de dados a partir de uma interpretação objetiva, a pesquisa é dada pela sua participação e escuta dos enunciados na construção de um texto alicerçado em vozes diversas. O desafio metodológico se coloca na busca por meios dessa construção sem se submeter ao autoritarismo da interpretação positivista, a qual tende a reduzir os acontecimentos a uma suposta relação de causalidade.

Conforme Foucault (1972), uma possibilidade é o ato de não negar "a inteligibilidade intrínseca dos confrontos" (p. 30), tampouco de evitar "a realidade aleatória e aberta desta inteligibilidade" ao não imputar a tais acontecimentos uma única explicação originária. Foucault (1996) sublinha que não se deve perder de vista que o discurso é sempre um tipo de "violência que fazemos às coisas" (p. 53). Ao tomar essa concepção do saber como base do olhar histórico, a reflexão contínua sobre a inserção do pesquisador no campo de pesquisa torna-se mais importante do que uma lista de procedimentos metodológicos de análise de dados. Assim, cabe ao pesquisador se tomar "como objeto de reflexão contínua" e de reconhecer a si mesmo como "parte da sociedade, e não como sua antítese ou oposição" (Mayorga, 2013, p. 347).

Nas próximas seções, buscou-se organizar essas narrativas expondo alguns momentos e histórias cruciais na apresentação da Casa. Para isso, foram articulados alguns temas principais visando organizar os relatos das mulheres à luz das teorias acerca de história e memória. Os resultados foram organizados em duas seções, começando pelo processo de construção da Casa, com suas disputas políticas e interações com o Estado. Em seguida, foram resgatados alguns relatos sobre a Casa no momento da pesquisa de modo a elucidar os sentidos da experiência e significados presentes no cotidiano do grupo. Para isso, além de ser resgatada parte da trajetória de criação da Casa, também são destacados aspectos presentes na imersão no campo, destacando a construção de novos sentidos como meio de resistência e desnaturalização da violência de gênero.

DA OCUPAÇÃO À CASA: MEMÓRIAS EM MOVIMENTO

De acordo com Bastos et al. (2017), a omissão do poder público com relação às políticas de moradia tem potencializado no Brasil, sobretudo a partir dos anos 2000, lutas por formas revolucionárias de organização habitacional, como as ocupações urbanas. A ocupação Tina Martins insere-se em um cenário que tem encontrado meios cada vez mais inesperados de mobilização. Margarida, atuante no Movimento Olga Benário desde sua concepção, recorda como surgiu a iniciativa:

> A gente tem movimentos parceiros como o Movimento de Luta nos Bairros, Vilas e Favelas (MLB), que é um movimento que luta por moradia, mas que tem na sua predominância mulheres dirigindo esse processo e a gente pensou: "Olha, vamos pegar a experiência desse movimento e vamos organizar uma ocupação de mulheres, específica de mulheres pra tratar das mulheres, pra cuidar de mulheres" (Entrevista – Margarida).

Existe, no entanto, um aspecto que distingue a ocupação Tina Martins das demais ocupações – o que a inseriu em um grupo de movimentos inovadores nas lutas pelo espaço urbano. O projeto reivindicava um local para o atendimento de demandas relacionadas ao fortalecimento de pessoas em vulnerabilidade, como o acolhimento de mulheres em situação de risco e a prevenção à violência.

A iniciativa da Casa veio diante da "necessidade de ter equipamentos que pudessem atender as mulheres que precisavam sair do ambiente de violência, pra poder ter condições de se reestruturar, inclusive para ter

condições de não morrerem" (Entrevista – Margarida). Assim, a ocupação teve sua origem com a entrada de algumas mulheres integrantes do Movimento Olga Benário em um prédio não utilizado por mais de 10 anos na região central de Belo Horizonte, o antigo restaurante da Faculdade de Engenharia da UFMG.

Aprofundando-se no planejamento da ocupação, Pagu relembra situações de violência de gênero que ocorriam nas próprias ações de militância dos grupos parceiros do Movimento Olga Benário. Ela explica que o combate a esse tipo de violência vai além das possibilidades institucionais apresentadas às mulheres, despertando nas integrantes do movimento um interesse na criação de ações que pudessem abarcar toda a experiência de resistência das mulheres.

> Isso foi um dos motivos, por exemplo, pelo qual a gente construiu a Tina Martins – que foi um acontecido dentro de uma das ocupações: que foi uma mulher que, toda vez que ela passava por uma situação de violência, ela recorria a nós do movimento e até que chegou uma situação que a gente falou: "Olha, você precisa denunciar". E aí ela tomou coragem, ela foi denunciar, fez o boletim de ocorrência e quando ela voltou pra casa o companheiro esfaqueou ela e aí ela morreu. Então isso é a realidade que acontece com a grande maioria das mulheres. Elas não têm para onde ir (Fala no Evento Desconstruções/NEOS-UFMG – Pagu).

Em uma retrospectiva das ações de planejamento da ocupação Tina Martins, Pagu, nesse mesmo relato, rememora a "luta de mulheres contra Cunha" em fevereiro de 2016, que, para ela, marcava um cenário de movimentos sociais fortemente polarizado. Nesse contexto de fragmentação das lutas políticas, a pauta da "luta das mulheres pela vida" (e, por conseguinte, contra os crimes de violência doméstica) emergiu como uma possibilidade de unificação das ações de alguns dos movimentos sociais. Nas memórias de Margarida, seria uma ação que fosse um "ponto de convergência para todas essas divergências que existem dentro do seio do movimento feminista que estava discutindo o ato de rua do 8 de março" (Entrevista – Margarida). Nesse momento surgiu a ideia da ocupação, ainda no ano de 2013, com a participação do Movimento Olga Benário na ocupação urbana Eliana Silva, na região do Barreiro, em Belo Horizonte, a qual sediava também algumas partes da organização do movimento Olga Benário.

Na negociação com o governo, o principal argumento contra o movimento era que seria criada uma Casa de Referência da Mulher no futuro em um endereço que até aquele momento era utilizado como estacionamento de uma instituição militar. As integrantes do movimento evidenciaram também não haver nenhum documento que comprovasse o início da construção do abrigo, ou a reversão de fundos em licitação antes de 2017, o que acarretaria uma espera de no mínimo dois anos. Margarida se lembra de que a ocupação não tinha como intuito ser uma Casa de Referência como é atualmente, mas utilizá-la como meio de reivindicação.

> A gente achou que inicialmente ia ser uma ocupação meramente reivindicatória, que daí a pouco a polícia ia vir, ia despejar, ia bater nas mulheres, ia ser, enfim, algo que não ia ficar. E a gente percebeu que a gente precisava ficar porque, nas primeiras horas da manhã, mulheres começaram a chegar perguntando o que que era aquilo, que elas precisavam de um lugar daquele para ser atendidas. Então, enquanto a gente estava organizando a ocupação e a gente já começou a fazer trabalho de acolhimento dessas mulheres e começaram a chegar parceiras, advogadas, psicólogas, assistentes sociais, ativistas de diversas naturezas, né? Dentro dessa área dos movimentos sociais para se solidarizar (Entrevista – Margarida).

Por outro lado, as mulheres do movimento Olga Benário, enfatizando a urgência do problema, apontavam dados estatísticos como forma de mostrar a necessidade de um local como a Tina Martins. Rosa mostra clareza

sobre dados que desvelam o contexto da Rede de Enfrentamento à Violência contra Mulheres em Minas Gerais, os quais apontavam para aproximadamente 300 solicitações por abrigo por dia, enquanto apenas 13 encontravam-se abrigadas em todo o estado. Após diversas fases de negociações, o governo, então, permitiu a utilização de uma casa tombada na região central de Belo Horizonte para sediar por dois anos o projeto.

Atualmente, um consenso entre todas as participantes é o *slogan* criado por elas. Alexandra, coordenadora do núcleo jurídico, e várias outras participantes assim compreendem a situação: "Acho que a Tina Martins é aquela frase da música que a gente usa que é 'Com o Estado, contra o Estado e para além do Estado'" (Entrevista – Alexandra). Apesar disso, o sentimento de desamparo é frequentemente presente nas falas das integrantes do movimento, ainda que as próprias integrantes, muitas vezes, se sintam inseridas na Rede Estadual de Enfrentamento à Violência contra Mulher. Rosa mostra como reconhece a rede, entendendo que sua responsabilidade vai além de mediar o conflito do imóvel tombado:

> O Estado de Minas que tem 853 municípios, 52 centros de referência de mulher, uma promotoria que atende mulheres vítimas de violência doméstica. Uma promotoria no estado inteiro, pouquíssimas DEAMS [Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher], acho que são 67 DEAMS para o estado inteiro. Então, assim, é uma política que a gente custa, há muito tempo que se fala, que a gente faz lutas para conseguir ampliar os atendimentos, tudo da política de enfrentamento de violência contra mulher.

Figura 1. **Feminicídios no Estado**



Fonte: Galpão da Casa, fotografia realizada pelos autores.

Margarida relembra que participou das mesas de negociação com representantes do governo e entende que é dever do Estado não apenas ceder o imóvel (recebido em condições insalubres), como também torná-lo habitável e garantir boas condições para a Casa: "A gente fez a ocupação e aí o governo só cedeu o imóvel. Então a gente não tem nenhum tipo de financiamento público investido" (Entrevista – Margarida). O processo rememorado converge para uma compreensão histórica e cotidiana das práticas desenvolvidas por sujeitas comuns, conforme Carrieri et al. (2018). Nessa perspectiva, Hilda rememora alguns problemas comuns na rotina da Casa, que esbarram ainda no fato de o imóvel ser tombado:

> Questões hidráulicas que você não pode mandar ninguém consertar. Então, assim, às vezes você vai trocar o chuveiro e aí é a parte elétrica da casa, que não está boa. [...] Tem várias questões físicas que a gente sabe, por ser uma ocupação e por ser aquele imóvel do governo, você não pode fazer porque eu acho que, assim, se tivesse boa vontade, a gente já tinha feito um mutirão, mas você não pode (Entrevista – Hilda).

É fundamental ter essas fronteiras bem delimitadas, uma vez que a relação dessas mulheres com o Estado não ocorre apenas de maneira indireta, mas de modo objetivo, gerando momentos de enfrentamento pessoal. A experiência política da Casa Tina Martins, vista pela ótica das memórias e relatos de suas integrantes, é capaz de demonstrar formas de desnaturalização da violência de gênero pela prática das atividades de luta política. Esse processo se coaduna com as diretrizes de Neves (2010), apresentando como a memória é capaz de revisitar acontecimentos passados, sendo reinterpretados pelos interesses do tempo presente.

PASSADO-PRESENTE NA ORGANIZAÇÃO DE NOVOS SENTIDOS

Apresentar a organização Casa Tina Martins pela ótica de suas histórias e memórias está longe de ser uma tarefa linear, sendo um processo de reconstrução de narrativas diversas do combate à violência de gênero. Ainda que fosse possível traçar medidas, notas e mapas, por essa ótica, a Casa e seus alicerces se transmutariam em discursos, locais de enunciação, funções, espaços e sentidos, ganhando nova materialização nesse espaço acadêmico. A figura 2, intitulada com a fala de Hilda, mostra a fachada da Casa em diálogo com suas tessituras de crochê que ilustram esse olhar para o presente do momento da pesquisa.

Figura 2.**"Esse mundo amplo que é uma Casa de Referência"**



Fonte: Fachada da Casa, fotografia realizada pelos autores.

O que é uma casa de referência? Recordando a pergunta feita por uma das próprias coordenadoras ao contar seus primeiros passos: "Era uma coisa que eu sempre questionei: é abrigo ou é casa de referência?" (Entrevista – Hilda). O termo referência tem a função de apresentar a Casa como um norte adicional a mulheres. Suas integrantes mostram, a partir da vida cotidiana, algumas insuficiências da concepção de casa abrigo como contraponto a uma casa de referência. Rosa explica que o objetivo de ser um espaço de referência se deve principalmente pela priorização no atendimento às questões em longo prazo que visam um horizonte futuro das mulheres. Segundo ela, existe uma reflexão sobre

> [...] o que podia se propor pra essas mulheres enquanto perspectiva futura, pra não só tirá-las da violência, mas como para inseri-las novamente na sociedade. Porque muitas das vezes acaba que a violência tira essas mulheres, afunda [elas] ainda mais ali dentro do privado, dentro das casas ou dentro do abrigo (Entrevista – Rosa).

Essa perspectiva se alinha às teorias de Saffioti (1987) acerca do caráter estrutural da violência de gênero, a qual não se reduz a eventos isolados de agressão verbal ou física. É nesse sentido que a necessidade de uma resistência que abarque frentes múltiplas de atuação lança mão de práticas organizacionais como as "escalas de acolhimento", que se referem ao tempo que cada participante se dispõe a ficar na Casa coordenando as outras frentes de atuação.

Ao mesmo tempo em que essa é a maneira como as integrantes se organizam para garantir pelo menos uma pessoa do movimento no espaço, aberto 24 horas por dia, é também uma possibilidade de aprendizagem organizacional que acolhe novas interessadas. Além disso, essa atividade fomenta a criação de laços e alinhamento e promove a consolidação de responsabilidades fundamentais à continuidade do trabalho feito pelo grupo, como relata Alexandra, na fala seguinte:

> A gente tem uma visão, uma linha muito certa de como a gente defende essa Casa, de qual tipo de política a gente defende, então é importante que todas nós estejamos coesas. [...] quando você é do Movimento, você entende a política, se envolve mais, tem uma responsabilidade maior porque você entende o que significa, que essa Casa só funciona por conta do Olga, a Casa não é independente. Quando você não tem essa relação com o movimento político, simplesmente um dia você pode acordar e falar: "Ah, não vou, não quero, cansei", e vai embora. E aí, como é que fica o trabalho? (Entrevista – Alexandra).

As demais funções acontecem paralelamente à escala. Os atendimentos psicológicos, jurídicos ou assistenciais são realizados em uma sala separada, próximo ao espaço administrativo. A organização dos ambientes é planejada de modo que a maioria dos espaços de convivência, como a recepção, a sala de estar e o galpão externo onde ocorrem os eventos voltados ao público, é decorada com fotos que resgatam as mulheres da história e do feminismo, como Bárbara de Alencar e Pagu, bem como com símbolos de ações coletivas contra a violência de gênero, como o movimento latino-americano "Ni una menos" e outras mobilizações feministas. Na Figura 3, é possível observar algumas dessas imagens que fazem referências às mulheres da história, como a própria Espertirina Martins, militante brasileira que deu origem ao nome da Casa.

 CC BY

Figura 3. **Parede do Galpão**



Fonte: Galpão da Casa, fotografia realizada pelos autores.

O grupo se organiza para realizar o acolhimento às mulheres em situação de violência visando atingir mais efetivamente o problema de maneira estrutural. Essa perspectiva perpassa todas as mulheres envolvidas, uma vez que a violência de gênero faz parte da realidade das participantes. Esse tipo de experiência visa ultrapassar os métodos burocráticos normalmente realizados pelas instituições formais. Alexandra relata que o acolhimento é feito a partir de uma escuta que busca "entender o que ela [a mulher] precisa: atendimento psicológico, jurídico... 'Ah, não, ela só precisava passar aqui uma tarde, precisava de uma orientação' [...]" (Entrevista – Alexandra). No dia a dia, o acolhimento é realizado em um campo de possibilidades, nem sempre guiado por uma prescrição, mas pelo respeito ao espaço de cada participante, permitindo uma convivência diária.

Apesar de não haver a intenção analítica de atribuir um sentido oculto por trás desses relatos, seguindo a perspectiva anunciada pela metodologia do artigo, é possível observar a narrativa a partir de suas táticas organizacionais, cujo horizonte é a desnaturalização da violência de gênero. Uma das principais estratégias do grupo refere-se à experiência promovida pela exposição ininterrupta de diferentes vozes e modos de viver no espaço ocupado.

A circulação e convívio de mulheres diversas, pobres, negras, mães, lésbicas, jovens, velhas, brancas, periféricas e centrais, universitárias, em sua maioria usuárias das políticas de cotas, é uma oportunidade singular de ruptura no contexto atual, cujos canais de comunicação promovem os problemas dos grupos dominantes como realidade social universal, conforme Solís e Pintos (2002). Outro aspecto importante acerca da organização da Casa, em consonância com Saffioti (1987) e Fraser (2009), as quais evidenciam o trabalho de reprodução social como imposto às mulheres ao longo da história, bem como Carneiro (2001) e Buck-Mors (2017) assinalam a centralidade da opressão dos povos racializados como fundamento desse mesmo processo, é o fato de que as mulheres negras compõem a maioria das pessoas abrigadas no local.

Por outro lado, as coordenadoras e voluntárias do projeto, em sua maioria mulheres das camadas populares, encontram nesse espaço uma oportunidade única, ao mesmo tempo de acolhimento coletivo e de engajamento social potencialmente transformador. Existe também uma minoria de voluntárias pertencentes às classes sociais

mais altas, que também expuseram suas recordações de violência pessoal, bem como a consciência de que qualquer combate à violência apenas é possível diante de uma ação que englobe a desigualdade de gênero em sua dimensão estrutural, corroborando o que foi discutido por Saffioti (1987) ao afirmar que a violência de gênero é transversal a toda sociedade.

Ademais, história e memória se encontram pelo resgate das narrativas históricas de mulheres que marcaram a História no Brasil e no mundo das mais diferentes maneiras, como Olga Benário, Rosa Luxemburgo e Marielle Franco, apresentadas pelas recordações do cotidiano, na organização de eventos voltados ao público externo. Paralelamente às demais atividades, como o acolhimento, a organização de feiras, oficinas diversas, clubes de cinema, rodas de conversa, aulas abertas, promovem a rememoração de temas políticos, não muito evidenciados no dia a dia, como democracia, ditadura, imigração, racismo e saúde.

Na Figura 4, pode-se ver um exemplo dessa articulação de sentidos, que é uma exposição do antigo *Jornal Lampião da Esquina*, uma publicação voltada aos homossexuais que circulou entre 1978 e 1981 vinculada à imprensa alternativa após a abertura política pós-Regime Militar de 1964 (Ferreira, 2012).

Figura 4. **Exposição do jornal "Lampião da Esquina"**



Fonte: Evento Resiste Tina, fotografia realizada pelos autores.

Por fim, a aproximação de uma organização como Casa Tina Martins encontra nas memórias de uma experiência de combate à violência de gênero uma interlocução promissora com o campo da História nos Estudos Organizacionais. A Administração, como área do saber que tradicionalmente se esquivou de sua responsabilização social, ainda que tenha se valido instrumentalmente das ciências humanas como uma de suas principais ferramentas de desenvolvimento organizacional, renegou a discussão de temas centrais do contexto das mulheres na sociedade (Cappelle, Melo, Brito, & Brito, 2004). Retomar as discussões históricas de sujeitas que, em um primeiro momento, não são protagonistas nos estudos da área se torna fundamental para o avanço rumo a uma gestão histórica e plural (Carrieri & Correia, 2020).

CC BY

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, estudou-se uma organização cujo sentido é o combate da violência de gênero. Com isso, foi possível integrar aos Estudos Organizacionais tanto a epistemologia da história e memória quanto um breve panorama conceitual sobre gênero. O caminho percorrido para isso foi o campo dos estudos de história e memória nos Estudos Organizacionais, tratando, neste caso, de uma organização de combate à violência contra as mulheres, a Casa de Referência da Mulher Tina Martins.

Indo além da concepção institucional de organização como uma entidade fixa, com uma finalidade prática e objetiva, buscou-se lançar luzes a outros sentidos organizacionais, como o de criação de horizontes alternativos por meio da circulação de narrativas históricas de sujeitos dissidentes e, por consequência, de transformação social. Por isso, buscou-se debater, experienciar e assimilar as ações utilizadas pelas sujeitas de pesquisa, intencionando mostrar como essas, ao constantemente resgatarem histórias da luta de mulheres contra a violência, conseguem articular um feminismo que vai além grupo seleto de 1% das mulheres contempladas por um feminismo teórico ou liberal.

Pelas suas práticas cotidianas em uma organização, as integrantes do grupo encontram a possibilidade de exercer um feminismo crítico, atual e intersecional. Buscou-se, nesse espaço acadêmico, reconstruir esses relatos por meio das memórias recentes levantadas e construídas no decorrer das entrevistas realizadas a partir da observação participante. Esse percurso processual dispensa qualquer tipo de generalização do conhecimento ou de estabelecimento de uma verdade oculta à experiência. Por essa razão, em vez de uma conclusão única, algumas impressões foram construídas em conjunto com as demais integrantes do grupo, como a dificuldade em criar uma relação mais horizontal entre todas as participantes da Casa devido aos desafios da manutenção autônoma do cotidiano e das diferentes necessidades apresentadas na participação de cada grupo: abrigadas, acolhidas, coordenadoras, voluntárias etc.

Vale pontuar também que a participação em um movimento social não significa uma situação de plena emancipação ou liberdade, mas remete à adequação aos outros sistemas de convivência que suscitam a discussão de valores enraizados na cultura e organização da vida. Ainda que indiquem situações de um passado, as memórias apresentas no trabalho atendem aos interesses do tempo presente em que são invocadas, como os desafios colocados por problemas que permanecem no tempo atual da rememoração. É esse quesito que torna a memória rica, pois não é inerte, mas um fenômeno mutável acompanhado de lapsos, esquecimentos, ênfases e realces de acordo com o ritmo da narrativa no momento presente, como bem embasado por Neves (2010).

Para o campo dos Estudos Organizacionais, a pesquisa contribui teoricamente para o avanço de estudos de organizações marginalizadas pelo *mainstream* da Administração, ressaltando sujeitas por vezes não vistas e silenciadas em uma área do conhecimento que tradicionalmente se dedica a estudar as grandes organizações (empresariais), os grandes sujeitos (de maior poder) e as grandes histórias (sobretudo as de sucesso). Ao mesmo tempo, o campo de história e memória é fomentado com a possibilidade de registro histórico do fazer social por meio da pluralidade, contribuindo para rejeição de histórias que se pretendem únicas e universais a partir do movimento de dar ouvidos aos que são constantemente silenciados. Nesse sentido, não há apenas uma memória, mas diversas, geridas pelos sujeitos e que fazem com que o processo de rememoração seja político, transformador e intencional. Por fim, sugerimos estudos futuros que trabalhem com formas populares de organização pautadas na coletividade, além das memórias de grupos que são ignoradas pelo poder público e permanecem alheias nas discussões protagonistas no campo da gestão.

 CC BY

REFERÊNCIAS

Alambert, Z. (2004). *A mulher na história, a história da mulher*. Brasília, DF: Fundação Astrojildo Pereira.

Arruzza, C., Bhattacharya, T., & Fraser, N. (2019). *Feminismo para os 99%: Um manifesto*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.

Balasch, M., & Montenegro, M. (2003). Una propuesta metodológica desde la epistemología de los conocimientos situados: Las producciones narrativas. *Encuentros en Psicología Social*, *1*(3), 44-48. Recuperado de: https://cutt.ly/jlXLoUK

Bandeira, L. M. (2014). Violência de gênero: A construção de um campo teórico e de investigação. *Sociedade e Estado*, *29*(2), 449-469. doi:10.1590/S0102-69922014000200008

Barros, A. N., & Carrieri, A. P. (2015). O cotidiano e a história: Construindo novos olhares na administração. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *55*(2), 151-161. doi: 10.1590/S0034-759020150205

Bastos, C., Magalhães, F., Miranda, G., Tonucci, J. B., Cruz, M., & Velloso, R. C. (2017). Entre o espaço abstrato e o espaço diferencial: Ocupações urbanas em Belo Horizonte. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, *19*(2), 251-266. doi: 10.22296/2317-1529.2017v19n2p251

Buck-Morss, S. (2017). *Hegel e o Haiti*. São Paulo, SP: N-1 Edições.

Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. O. L., Brito, M. J. M., & Brito, M. D. (2004). Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE-eletrônica*, *3*(2), 1-17. Recuperado de: https://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num2-2004/analise-dinamica-poder-relacoes-genero-no-espaco-organizacional

Carneiro, S. (2011). *Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil*. São Paulo, SP: Selo Negro, 2011.

Carrieri, A. P., & Correia, G. F. A. (2020). Estudos organizacionais no Brasil: Construindo acesso ou replicando exclusão? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *60*(1), 59-63. doi: 10.1590/S0034-759020200107

Carrieri, A. P., Perdigão, D. A., Martins, P. G., & Aguiar, A. R. C. (2018). A gestão ordinária e suas práticas: O caso da Cafeteria Will Coffee. *Revista de Contabilidade e Organizações*, *12*, 1-13. doi: 10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.141359

Clark, P., & Rowlinson, M. (2004). The treatment of history in organization studies: Towards an 'historic turn'? *Business History*, *46*(3), 331-352. doi: 10.1080/0007679042000219175

Collins, P. H. (2017). Se perdeu na tradução? Feminismo negro, interseccionalidade e política emancipatória. *Revista Parágrafo*, *5*(1), 6-17. Recuperado de: http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/559

Collins, P. H. (2019). *Pensamento feminista negro: Conhecimento, consciência e a política do empoderamento. São Paulo, SP:* Boitempo Editorial.

Coraiola, D., Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *57*(3), 258-263. doi: 10.1590/S0034-759020170306

Corrêa, S., & Kalil, I. (2020). *Brasil: ¿La catástrofe perfecta?* Projeto Gênero e Política na América Latina. Observatório de Sexualidade e Política (SPW). Rio de Janeiro, RJ. E-Book. ISBN: 978-85-88684-90-4.

Costa, A. S. M., Barros, D. F., & Martins, P. E. M. (2010). Perspectiva histórica em administração: Novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *50*(3), 288-299. doi: 10.1590/S0034-75902010000300005

Costa, A. S. M., & Silva, M. A. C. (2019) A pesquisa histórica em administração: Uma proposta para práticas de pesquisas. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa, 20*, 1-20. doi: 10.13058/raep.2019.v20n1.1104

D'Alessandro, M. (2017). Si hay futuro, es feminista. In: Angilletta, F., D'Alessandro, M., & Mariasch, M. (2017). ¿ El futuro es feminista?. Buenos Aires: Capital Intelectual.

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

Decker, S., Rowlinson, M., & Hassard, J. (2020). Rethinking history and memory in organization studies: The case for historiographical reflexivity. *Human Relations*, 0(00), 1-33. doi: 10.1177/0018726720927443

Ferreira, C. (2012). Imprensa homossexual: Surge o Lampião da Esquina. *Revista Alterjor*, *1*(1), 1-13. Recuperado de https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/88195

Foucault, M. (1972). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro, RJ: Edição Graal.

Foucault, M. (1996). *Ordem do discurso*. São Paulo, SP: Edições Loyola.

Fraser, N. (2009) O feminismo, o capitalismo e a astúcia da história. *Mediações-Revista de Ciências Sociais*, *14*(2). 11-33. doi: 10.5433/2176-6665.2009v14n2p11

Gabriel, Y., & Carr, A. (2002). Organizations, management and psychoanalysis: An overview. *Journal of Managerial Psychology*, *17*(5), 348-365. doi: 10.1108/02683940210432600

Gregori, M. F. (1993). As desventuras do vitimismo. Revista Estudos Feministas, 1(1), 143.Recuperado de: https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/download/15998/14498

Godfrey, P. C., Hassard, J., O'Connor, E., Rowlinson, M., & Ruef, M. (2016). What is organizational history? Toward a creative synthesis of history and organization studies. *Academy of Management Review*, *41*(4), 590-608. doi: doi.org/10.5465/amr.2016.0040

Guarinello, N. L. (2004). História científica, história contemporânea e história cotidiana. *Revista Brasileira de História*, *24*(48), 13-38. doi: 10.1590/S0102-01882004000200002

 CC BY

Joaquim. N. F., & Carrieri, A. P. (2018). Construção e desenvolvimento de um projeto de história oral em estudos sobre gestão. *Organizações & Sociedade*, *25*(85), 303-319. doi: 10.1590/1984-9250857

Kollontai, A. (1977). Selected Writings. Londres: Allison & Busby.

Lerner, G. (1986). The origin of prostitution in ancient Mesopotamia. *Signs*: *Journal of Women in Culture and Society*, *11*(2), 236-254. doi:10.1086/494218

Lévy, J. L., & Robins, E. (Prods.). (2019). *Atlantique*. Belgique, France et Senegal: Les Films du Bal Frakas Productions; Cinekap.

Luxemburgo, R. (2002). Reforma ou revolução (Transcrição de Fernando Araújo). Luxemburg Internet Archive. Recuperado de https://www.marxists.org/portugues/luxemburgo/1900/ref_rev/index.htm

Maclean, M., Harvey, C., & Clegg, S. T. (2016) Conceptualizing historical organization studies. *Academy of Management Review, 41*(4), 609-632. doi: 10.5465/amr.2014.0133

Martins, A. P. A., Cerqueira, D., & Matos, M. V. M. (2015). *A institucionalização das políticas públicas de enfrentamento à violência contra as mulheres no Brasil* (nota técnica). Brasília, DF: IPEA.

Mayorga, C. (2013). Pesquisar a juventude e sua relação com a política: Notas metodológicas. *Estudos de Psicologia*, *18* (2), 343-350. doi: 10.1590/S1413-294X201300020002

Mohanty, C. T. (1984). Under Western eyes: Feminist scholarship and colonial discourses. *Boundary*, *2*, 333-358. doi: 10.1057/fr.1988.42

Narvaz, M. G., & Koller, S. H. (2006). Mulheres vítimas de violência doméstica: Compreendendo subjetividades assujeitadas. *Psico*, *37*(1), 7-13. Recuperado de https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/1405

Neves, L. (2010). *História oral: Memória, tempo, identidades* (2ª ed.). Belo Horizonte, MG: Autêntica.

Pedro, J. M., de Mello, S. C., & de Oliveira, V. B. F. (2005). O feminismo marxista e o trabalho doméstico: discutindo com Heleieth Saffioti e Zuleika Alambert. *História Unisinos*, 9(2), 132-138. Recuperado de: http://revistas.unisinos.br/index.php/historia/article/view/6419

Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social remembering and organizational memory. *Organization Studies*, *31*(1), 69-87. doi: 10.1177/0170840609347056

Saffioti, H. (1987). *O poder do macho*. São Paulo, SP: Editora Moderna.

Saffioti, H. (1995). *Violência de Gênero*: Poder e Impotência. Rio de Janeiro, RJ: Revinder.

Safiotti, H. (2015). *Gênero patriarcado violência* (2ª ed.). São Paulo, SP: Expressão Popular.

Safiotti, H., & Corrêa, M. (2001). Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. *Cadernos Pagu*, *16*, 115-136. doi: 10.1590/S0104-83332001000100007

Santos, C. M., & Izumino, W. P. (2005). Violência contra as mulheres e violência de gênero: notas sobre estudos feministas no Brasil. *Estudios interdisciplinarios de América Latina y el Caribe, 16*(1), 147-163. Recuperado de: http://www3.tau.ac.il/ojs/index.php/eial/article/view/482

Segato, R. (2003). *Las estructuras elementales de la violencia*.. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.

Serva, M., & Jaime, P., Júnior. (1995). Observação participante e pesquisa em administração: Uma postura antropológica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *35*(1), 64-79. doi: 10.1590/S0034-75901995000300008

Solís, C. V., & Pintos, B. M. (2002). Gobernar la violencia: apuntes para un análisis de la rearticulación del patriarcado. *Política y Sociedad*, 39 (2), 415-435. Recuperado de: https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0202230415A

Souza, E. M., & Costa, A. M. (2013). Usos e significados do conhecimento histórico em estudos organizacionais: uma (re) leitura do taylorismo sob a perspectiva do poder disciplinar. *Cadernos EBAPE.BR*, *11*(1), 01-15. doi: 10.1590/S1679-39512013000100002.

Teles, M. A., & Melo, M. (2017). *O que é violência contra a mulher*. São Paulo, SP: Brasiliense.

Velasco, C., Caesar, G., & Reis, T. (2020, março 5). *Mesmo com queda recorde de mortes de mulheres, Brasil tem alta no número de feminicídios em 2019*. G1. Recuperado de https://g1.globo.com/monitor-da-violencia/noticia/2020/03/05/mesmo-com-queda-recorde-de-mortes-de-mulheres-brasil-tem-alta-no-numero-de-feminicidios-em-2019.ghtml

Vizeu, F. (2010). Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *50*(1), 37-47. doi: 10.1590/S0034-75902010000100004

Waiselfisz, J. J. (2015). *Mapa da violência: Homicídio de mulheres no Brasil*. Brasília, DF: Flacso Brasil.

Wanderley, S., & Barros, A. (2018). Decoloniality, geopolitics of knowledge and historic turn: Towards a Latin American agenda. *Management & Organizational History*, *13*, 1-19. doi: 10.1080/17449359.2018.1431551

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Todos (as) os (as) autores (as) participaram da conceitualização, abordagem teórica-metodológica, coleta e análise de dados, redação e revisão final do manuscrito.

ARTIGOS

Submetido 02.04.2019. Aprovado 24.07.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico convidado: Rodrigo Baroni

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210403

ANÁLISE DOS FATORES QUE CONDICIONAM A ADOÇÃO DE *MOBILE HEALTH (MHEALTH)*

An analysis of determinants of the adoption of Mobile Health (mHealth)

Un análisis de los factores que condicionan la adopción de Mobile Health (mHealth)

Nayra Leandro Miguel Martins[1] | nayra.martins@islagaia.pt | ORCID: 0000-0001-7177-3375
Paulo Duarte[2] | pduarte@ubi.pt | ORCID: 0000-0001-8449-5474
José Carlos M. R. Pinho[3] | jcpinho@eeg.uminho.pt | ORCID: 0000-0003-1829-0299

[1]ISLA-Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia, Portugal

[2]Universidade da Beira Interior, Research Centre in Business Sciences-NECE, Covilhã, Portugal

[3]Universidade do Minho, Centre for Research in Economics and Management-NIPE, Braga, Portugal

RESUMO

Com a crescente utilização da internet e de tecnologias móveis, este estudo torna-se pertinente uma vez que busca analisar os fatores que condicionam a adoção de Mobile Health (*mHealth*). Para isso, o modelo conceitual proposto integra a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia – Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – Utaut2, Condição de Saúde Percebida, e-Literacia em Saúde e Competência de Saúde Percebida como determinantes da adoção do *mHealth*. Para responder às questões de pesquisa, utilizou-se um questionário on-line aplicado a uma amostra não probabilística de indivíduos brasileiros e portugueses que usaram e não usaram *mHealth*. Os dados foram analisados por meio dos softwares SPSS e SmartPLS3. Os resultados indicam que a adoção ao *mHealth* é fortemente impactada apenas por algumas variáveis da Utaut2. Entre os resultados, destaca-se o forte impacto da dimensão da "Expectativa de Desempenho" na adoção ao *mHealth*, tanto entre os utilizadores como entre os não utilizadores.

PALAVRAS-CHAVE | Condição de Saúde Percebida, E-Literacia em Saúde, Competência de Saúde Percebida, *mHealth*, Utaut2.

ABSTRACT

Given the increasing use of the Internet and mobile technologies, this study is pertinent as it seeks to analyze the factors that determine the adoption of Mobile Health (mHealth). To that end, the proposed conceptual model integrates the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT2), Perceived Health Condition, eHealth Literacy and Perceived Health Competence as determinants of the adoption of mHealth. To answer the research questions, we used an online questionnaire administered to a non-probabilistic sample of Brazilian and Portuguese individuals who have or have not used mHealth. Data were analyzed using SPSS and SmartPLS3 software. The results indicate that adoption of mHealth is heavily impacted only by some UTAUT2 variables. The 'Performance Expectancy' dimension was found to heavily impact the adoption of mHealth among both users and non-users.

KEYWORDS *| perceived health condition, eHealth literacy, perceived health competence, mHealth, UTAUT2.*

RESUMEN

Con el uso creciente de Internet y las tecnologías móviles, este estudio se vuelve pertinente a medida que busca analizar los factores que determinan la adopción de la Mobile Health (mHealth). Para ello, el modelo conceptual propuesto integra la teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología UTAUT2, condición de salud percibida, literacia en e-salud y competencia de salud percibida como determinantes de la adopción de la mHealth. Para responder a las preguntas de investigación, se utilizó un cuestionario online aplicado a una muestra no probabilística de individuos brasileños y portugueses que usaron y no usaron mHealth. Los datos se analizaron utilizando los softwares SPSS y SmartPLS3. Los resultados indican que la adopción de mHealth es fuertemente afectada solo por algunas variables de la UTAUT2. Entre los resultados se destacan el fuerte impacto de la dimensión 'expectativa de rendimiento' en la adopción de la mHealth, tanto entre los usuarios como en los no usuarios.

PALABRAS CLAVE *| Condición de salud percibida, literacia en e-salud, competencia de salud percibida, mHealth, UTAUT2.*

CC BY

INTRODUÇÃO

De acordo com Bernhardt, McClain e Parrott (2004) a prevalência de *eHealth* (serviços eletrônicos de saúde) está crescendo e vai continuar a crescer por causa das vantagens das ofertas de comunicação de saúde baseadas na internet e, além disso, as empresas obtêm proveitos com a sua implementação. Estas e outras características de comunicação em saúde baseadas na internet podem sugerir porque as pesquisas anteriores indicam o grande potencial da internet para a divulgação de informações de saúde para o público em geral (Cotten & Gupta, 2004).

De acordo com Dwivedi, Shareef, Simintiras, Lal e Weerakkody (2016), há necessidade de reestruturar o serviço de saúde, mantendo-o coerente e consistente com um estilo de vida dinâmico, flexível e móvel, conectado a uma sociedade dominada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e capaz de atrair profissionais da saúde e consultores em TIC para projetar e implementar sistemas profissionais de *mHealth*.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), *Mobile Health* ou *mHealth* é definido como a prática médica com suporte para dispositivos móveis, tais como: dispositivos para monitoramento de pacientes, *smartphones*, *tablets* e outros dispositivos sem fio, incluindo o uso de funções de *Short Message Service* (SMS), serviços 3G e 4G, *Global Positioning System* (GPS) e *bluetooth*. Na literatura científica, o termo *mHealth* foi definido pela primeira vez por Laxminarayan e Istepanian (2000) como "*unwired* e-*med*". Nas duas últimas décadas, o *mHealth* evoluiu para se tornar um importante canal de comunicação de saúde, para a prestação de cuidados de saúde, a promoção da saúde e o acompanhamento de comportamentos de saúde (Steinhubl, Muse, & Topol, 2015).

Com a massificação do uso de *smartphones*, aumentou também a influência de tecnologias móveis na experiência e consumo de serviços de saúde. O *mHealth* torna-se, assim, um mercado que emerge acompanhando a expansão das tecnologias de comunicação móvel (Sweileh et al., 2017). No âmbito do *mHealth*, a literatura sugere que o uso dos aplicativos móveis de saúde serve a diversos objetivos (Riley et al., 2011), nomeadamente melhorar os cuidados de saúde preventivos, limitar o crescimento dos custos com a saúde, reduzir as visitas médicas desnecessárias e melhorar a informação dos utilizadores que passaram a procurar ativamente informações de saúde por meio da internet, utilizando seus dispositivos móveis (Fox & Duggan, 2012). Para Lee, Hoti, Hughes e Emmerton (2015), os profissionais de saúde deixam, assim, de ser a fonte primária de informação e, dessa forma, o papel dos utilizadores dos serviços de saúde ganha especial relevância.

Explorar a adoção ao *mHealth* vai ao encontro ao que Kotz, Avancha e Baxi (2009) afirmaram em seu estudo ao dizer que questões sociais, comportamentais e tecnológicas envolvidas na criação de crenças de uma atitude positiva nos consumidores para adotar sistemas *mHealth* são significativamente diferentes dos serviços médicos tradicionais em hospitais, e por isso esse novo contexto deve ser investigado.

Para além dos comportamentos de procura de informação por meio de *smartphones*, registou-se igualmente um aumento significativo de aplicativos de saúde disponíveis (Fox & Duggan, 2012; Kratzke & Cox, 2012), uma vez que o *mHealth* traz consigo a promessa de resolver os problemas relacionados com a igualdade ao acesso aos cuidados de saúde e também dar uma resposta mais eficaz às novas exigências dos utentes (Duque, Mamede, & Morgado, 2017). Os aplicativos móveis para a saúde têm, ainda, o potencial de alcançar públicos heterogêneos, como médicos, pacientes, enfermeiros ou mesmo pessoas saudáveis (Free et al., 2010). De acordo com o relatório "*mHealth App Developer Economics 2016*", elaborado pela Research2guidance (2016), o mercado de aplicativos *mHealth* é ainda jovem e dinâmico, mas vai continuar a crescer em resultado das vantagens obtidas pelas empresas, que obtêm enormes proveitos com a sua implementação, estimando-se que existam atualmente mais de 350 mil aplicativos disponíveis na Apple Store e Google Play.

CC BY

Contudo, o comportamento de adoção de tecnologias de *mHealth* depende da disponibilidade das pessoas para abraçar a mudança, substituindo hábitos antigos (Shareef, Kumar, & Kumar, 2014). A literatura existente sugere que a compreensão das motivações cognitivas gerais que desencadeiam o uso de aplicativos de saúde é ainda limitada. A utilização de dispositivos móveis para o cuidado da saúde é ainda um tema deficientemente documentado e explorado, conforme destacado por Cameron, Ramaprasad e Syn (2017).

De acordo com Carlos, Magalhães, Vasconcelos, Silva e Brasil (2016), no Brasil, o uso da tecnologia na assistência à saúde ainda é um desafio. Há a necessidade de aprofundamento dos conhecimentos em saúde, assim como da implementação de iniciativas que busquem um modelo de desenvolvimento socialmente inclusivo e economicamente competitivo (Gadelha & Costa, 2012).

O relatório da OMS (World Health Organization – WHO, 2019) afirma que as tecnologias digitais oferecem oportunidades concretas para enfrentar os desafios do sistema de saúde, e dessa forma, oferecem o potencial de melhorar a qualidade e a cobertura dos serviços e práticas de saúde. O relatório ainda destaca que intervenções digitais de saúde podem ser usadas, por exemplo, para facilitar a comunicação direcionada aos utentes de modo a ampliar a cobertura de contatos. Tais intervenções também podem ser direcionadas aos profissionais de saúde, para lhes dar acesso mais imediato aos protocolos clínicos por meio de, por exemplo, consultas de telemedicina com outros profissionais de saúde. Há diversas maneiras pelas quais as tecnologias digitais podem ser usadas para atender às necessidades dos sistemas de saúde, e essas tecnologias continuam a evoluir devido à natureza dinâmica do campo.

Entre as vantagens da utilização de *mHealth* citadas por Carlos et al. (2016), consta a de que os dispositivos móveis podem atender aos usuários tanto na vida cotidiana quanto durante a reabilitação ou internação. Também podem atender aos prestadores de cuidados à saúde durante as visitas de rotina ou de emergência.

De acordo com Biesdorf e Niedermann (2014), a maioria das pessoas recorre aos aplicativos de tecnologias móveis de saúde porque os serviços existentes não atendem às suas necessidades ou a sua qualidade é baixa. Contudo, sem uma compreensão adequada dos fatores motivacionais e cognitivos de adoção e uso dos aplicativos de saúde, torna-se difícil entender completamente o uso desses aplicativos por parte dos indivíduos.

REVISÃO DA LITERATURA

Condição de Saúde Percebida

As pesquisas de prevenção e promoção da saúde reconhecem amplamente que as crenças individuais sobre as condições de saúde são preditoras dos comportamentos de saúde (Becker & Janz, 1984). A saúde percebida, definida por Neter e Brainin (2012) como a saúde autoavaliada pelas pessoas em comparação com outros indivíduos de sua idade e sexo, possui uma forte componente normativa, uma vez que representa para as pessoas uma forma de conscientização da necessidade de adoção de comportamentos. Rai, Chen, Pye e Baird (2013) sugerem que os consumidores que se sentem mais saudáveis são mais abertos a experimentar inovações em saúde. Esses autores baseiam essa expectativa na evidência de que aquelas pessoas com pouca percepção de saúde podem ter fortes relações preexistentes com prestadores de serviços de saúde e estabelecer rotinas terapêuticas que podem resultar em resistência a alternativas de serviço e opções de consumo (Bitner, Brown, & Meuter, 2000).

De acordo com Shields e Shooshtari (2001), a mudança relativa ao estilo de vida adotado, ao estado físico e aos fatores psicológicos é uma mais-valia para a evolução de uma perspectiva mais otimista da saúde sub-

jetiva. De um modo geral, quando uma pessoa avalia a sua própria saúde, considera uma série de fatores que muitas vezes não são identificados numa avaliação física (Shields & Shooshtari, 2001).

Competência de Saúde Percebida

De acordo com Smith, Wallston e Smith (1995), a Competência de Saúde Percebida representa o grau em que um indivíduo se sente capaz de gerir efetivamente os seus resultados de saúde, bem como a percepção e controle sobre o comportamento e a capacidade de atingir os objetivos. A escala de Competência de Saúde Percebida (*Perceived Health Competence Scale* – PHCS) foi desenvolvida por Smith et al. (1995) com o intuito de fornecer uma medida de competência percebida em um nível intermediário de especificidade para o qual combina expectativas de resultados e comportamentos.

Bachmann et al. (2016) desenvolveram um estudo com o intuito de avaliar o efeito da Competência de Saúde Percebida na crença de um paciente em sua capacidade de atingir metas relacionadas à saúde. Esses autores afirmaram que pacientes com baixa Competência de Saúde Percebida podem estar em risco de declínio na qualidade de vida relacionada à saúde após a hospitalização e, por isso, são um potencial alvo para aconselhamento e outras intervenções comportamentais.

e-Literacia em Saúde e adoção do *mHealth*

e-Literacia em Saúde representa "a capacidade de procurar, encontrar, entender e apreciar informações de saúde de fontes eletrônicas e aplicar o conhecimento adquirido para tratar ou resolver um problema de saúde" (Norman & Skinner, 2006b, p. 2). Segundo Bodie e Dutta (2008), um nível de e-Literacia em Saúde elevado não reflete apenas a capacidade para usar a internet para encontrar respostas a questões relacionadas com a saúde, implica também a capacidade de compreender as informações encontradas, avaliar a veracidade delas, discernir a qualidade dos diferentes *websites* de saúde e usar informação de qualidade para tomar decisões embasadas sobre saúde.

Uma melhor literacia digital de saúde ajuda os pacientes a utilizarem as tecnologias de saúde móvel de modo eficaz. Uma pesquisa mostra que pacientes com menor conhecimento em saúde são menos propensos a adotar a tecnologia *mHealth* (Mackert, Mabry-Flynn, Champlin, Donovan, & Pounders, 2016).

A adoção do *mHealth* tem como principais vantagens a melhoria na troca de dados, a economia de tempo, a redução da perda de informações e, também, na coleta de informações dos utentes em seus ambientes sem necessidade de deslocamento (Anantraman et al., 2002; Barrett, Strayer, & Schubart, 2004; Koop & Mösges, 2002), vantagens essas que nem sempre são óbvias para os utilizadores. Com o intuito de melhorar o monitoramento, a prevenção e a detecção de doenças, as diferentes especialidades médicas apostam nas vantagens que os aplicativos e serviços *mHealth* podem proporcionar. Países em desenvolvimento, onde o acesso aos cuidados de saúde é difícil, procuram aumentar a sua eficácia por meio da integração de serviços *mHealth* em seus sistemas de saúde (Déglise, Suggs, & Odermatt, 2012).

Utaut e Utaut2

Essa teoria foi concebida por Venkatesh, Morris, Davis e Davis (2003) para unificar oito teorias e modelos existentes, a saber: Teoria da Ação Racional (*Theory of Reasoned Action* – TRA); Modelo de Aceitação de Tecnologia

CC BY

(*Technology Acceptance Model* – TAM); Modelo Motivacional (*Motivational Model* – MM); Teoria do Comportamento Planejado (*Theory of Planned Behavior* – TPB); Modelo Combinado TAM e TPB (*Combined TAM and TPB* – C-TAM-TPB); Modelo de Utilização de Computador Pessoal (*Model of Personal Computer Utilization* – MPCU); Teoria da Difusão da Inovação (*Innovation Diffusion Theory* – IDT); e Teoria Social Cognitiva (*Social Cognitive Theory* – SCT). Tais teorias envolvem a temática de como os utilizadores aceitam e utilizam uma tecnologia (Venkatesh & Morris, 2000; Venkatesh et al., 2003).

Desde sua publicação original, a Utaut serviu como um modelo de referência e foi aplicada numa variedade de estudos sobre tecnologias em ambientes organizacionais e não organizacionais (Dwivedi et al., 2016; Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2014; Tan, 2013). Riffai, Grant e Edgar (2012) constatam que Utaut fornece uma visão refinada de como os determinantes da intenção e do comportamento evoluíram ao longo do tempo. Contudo, há necessidade de uma investigação sistemática e teorização dos fatores salientes que se aplicariam ao uso da tecnologia no contexto do consumidor, nomeadamente no âmbito do *mHealth*.

Com o objetivo de reforçar a capacidade de explicação da Utaut, Venkatesh, Thong e Xu (2012) desenvolvem a Utaut2, um modelo ainda mais completo em que alteraram algumas das relações existentes na conceituação original da Utaut e introduziram novas ligações e construtos com a intenção de tornar a Utaut2 aplicável no âmbito de um comportamento voluntário, justificando a sua pertinência no âmbito da adoção do *mHealth*. Assim, no presente estudo, será utilizada a Utaut2, por ser mais recente e se mostrar mais completa. Além disso, é mais coerente com a proposta do trabalho, que engloba o comportamento do consumidor e a utilização da tecnologia de maneira voluntária.

Hipóteses de Pesquisa e Modelo Conceitual

Tomando por base o modelo Utaut2 e as dimensões da Condição de Saúde Percebida, Competência de Saúde Percebida e a e-Literacia em Saúde, formulou-se o modelo conceitual expresso na Figura 1, com as hipóteses que a seguir se discriminam com o respectivo suporte teórico.

Condição de Saúde Percebida, e-Literacia em Saúde e adoção ao *mHealth*

A Condição de Saúde Percebida não está relacionada apenas com a avaliação da saúde física, mas também com a incidência ou prevalência de morbilidade (que é a taxa de portadores de determinada doença em relação à população total estudada) e mortalidade e, por isso, é um importante instrumento de avaliação da qualidade de saúde e de vida das pessoas (Leal, 2009). Finkelstein (2000), a partir de um estudo com hipertensos, sugere que a percepção que a pessoa tem da sua própria saúde influencia o aumento da busca por cuidados de saúde, ao confirmar que existia uma relação entre o número de visitas ao médico com a Condição de Saúde Percebida.

Diante do exposto e dentro do contexto do atual trabalho, procura-se analisar se os indivíduos com pior autopercepção tendem a adotar com mais facilidade o *mHealth* e a desenvolver habilidades relacionadas à e-Literacia em Saúde. Desse modo, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H1: A Condição de Saúde Percebida influencia positivamente a e-Literacia em Saúde.

H2: A Condição de Saúde Percebida influencia positivamente a adoção ao *mHealth*.

CC BY

Competência de Saúde Percebida e adoção ao *mHealth*

Smith et al. (1995) indicam que a Competência de Saúde Percebida é um preditor do comportamento de saúde pretendido e comportamento real. Bachmann et al. (2016) desenvolveram um estudo entre pacientes com doença cardiovascular e concluíram que a Competência de Saúde Percebida prediz o comportamento de saúde e a qualidade de vida relacionada à saúde dos pacientes, bem como a mudança na qualidade de vida relacionada à saúde após a alta. No trabalho de Smith et al. (1995), a percepção de competência em saúde foi relacionada tanto com a intenção quanto com o comportamento real de saúde. Diante do exposto, propõe-se a hipótese:

H3: A Competência de Saúde Percebida influencia positivamente a Adoção ao *mHealth*.

e-Literacia em Saúde e adoção ao *mHealth*

De acordo com Cho, Park e Lee (2014), deve-se considerar que as informações em saúde obtidas por meio dos aplicativos de saúde requerem a competência dos utilizadores em compreender com precisão as informações acessadas, existindo diferenças cognitivas nas habilidades dos indivíduos para encontrar e entender adequadamente a informação em saúde (Basu & Dutta, 2008; Norman & Skinner, 2006b). e-Literacia em Saúde está intimamente relacionada à cognição de um indivíduo sobre sua própria capacidade de procurar e entender informações de saúde *on-line* (Bodie & Dutta, 2008; Norman & Skinner, 2006a). Assim, é plausível admitir que uma pessoa com alto nível de e-Literacia em Saúde tenha mais probabilidade de perceber que ela tem uma melhor capacidade para usar aplicativos de saúde, pelo que se propõe a hipótese:

H4: A e-Literacia em Saúde influencia positivamente a adoção ao *mHealth*.

Utaut2 e adoção de *mHealth*

Nesta seção, procedemos a uma breve caracterização de cada uma das subdimensões da Utaut2 e analisamos a respetiva relação com a adoção do *mHealth*.

A primeira subdimensão em análise refere-se à expectativa de desempenho e é definida como o grau em que um indivíduo acredita que a utilização da tecnologia ajudará a atingir ganhos de desempenho nas suas tarefas (Venkatesh et al., 2012). No contexto do *mobile banking*, Luo, Li, Zhang e Shim (2010) e Riffai et al. (2012) chegaram à conclusão de que a expectativa de desempenho é um fator-chave para um utilizador aceitar a tecnologia. Consequentemente, admite-se que um utilizador adote o *mHealth* pensando nos benefícios que poderá daí obter. Por seu turno, a expectativa de esforço é definida como o grau de facilidade associada com a utilização de um sistema (Venkatesh et al., 2003). Esse construto reflete a percepção de facilidade de uso percebida de um sistema de informação (Kuo & Yen, 2009; Luarn & Lin, 2005; Miltgen, Popovič, & Oliveira, 2013) e tem um impacto positivo sobre a intenção comportamental. Entre os estudos que analisam o impacto da expectativa de esforço na intenção de adotar uma tecnologia, Dwivedi et al. (2016) destacam que a expectativa de esforço tem uma influência positiva na intenção comportamental de adotar *mHealth*.

Quanto à influência social, é um antecedente direto da intenção comportamental (Oliveira, Faria, Thomas, & Popovič, 2014). Venkatesh et al. (2003) definem influência social como o grau em que um indivíduo percebe que é importante para os outros acreditar que ele usa a nova tecnologia ou está em conformidade com as expectativas dos outros. As pessoas geralmente ficam desconfortáveis com a incerteza e, por isso, tendem a interagir

com sua rede social para obterem aval para as suas decisões de adoção, sofrendo, assim, influências sociais informativas e normativas (Burkhardt & Brass, 1990; Katz & Tushman, 1979). Contudo, é necessário considerar igualmente as condições facilitadoras de adoção da tecnologia. Estas são definidas como o grau em que um indivíduo acredita que existe uma infraestrutura organizacional e técnica para apoiar a utilização do sistema (Venkatesh et al., 2003). Entre os estudos que analisam o impacto das condições facilitadoras na intenção de adotar uma tecnologia, Dwivedi et al. (2016) destacam que estas têm uma influência positiva na intenção comportamental de adotar *mHealth*. Diante do exposto, pressupõe-se que as condições facilitadoras influenciem de maneira positiva a adoção ao *mHealth*.

Vários artigos demonstram a influência da motivação hedônica na intenção de usar uma tecnologia e no uso real dessa tecnologia (Heijden, 2004; Thong, Hong, & Tam, 2006). Especificamente no contexto do consumidor, também foi demonstrado que a motivação hedônica influencia a aceitação e uso da tecnologia (Brown & Venkatesh, 2005; Childers, Carr, Peck, & Carson, 2001). Da mesma forma, diversos trabalhos apontam os fatores relacionados ao custo para explicar o comportamento do consumidor (Chong, 2013; Dodds, Monroe, & Grewal, 1991; Wei, Marthandan, Chong, Ooi, & Arumugam, 2009). Agarwal, Wang, Xu e Poo (2007), Ong, Poong e Ng (2008) e Xin (2004) mostraram que o custo pode ter relações negativas com as intenções dos consumidores em adotar o 3G, serviço que pode ser essencial para a adoção de *mHealth*. Xin (2004), indica que uma das razões pelas quais o serviço de SMS é amplamente utilizado pelas pessoas é devido aos seus baixos custos para permitir que os utilizadores se comuniquem, pelo que se estima que o preço influencie negativamente a adoção ao *mHealth*.

No que diz respeito ao hábito, este tem sido considerado em muitos estudos como um preditor do uso de uma tecnologia (Kim & Malhotra, 2005; Kim, Malhotra, & Narasimhan, 2005; Limayem, Hirt, & Cheung, 2007). Limayem et al. (2007) demonstraram o efeito direto do hábito sobre o uso continuado de uma tecnologia e um efeito mais moderado do hábito na intenção de uso, pois quanto mais forte é o hábito, menos importante é a intenção consciente de usar a tecnologia (Limayem et al., 2007).

Em face do exposto, este estudo pretende testar se as sete subdimensões relativas à Utaut2 descritas anteriormente influenciam a adoção do *mHealth*. Para isso, propomos a seguinte hipótese geral e respectivas sub-hipóteses:

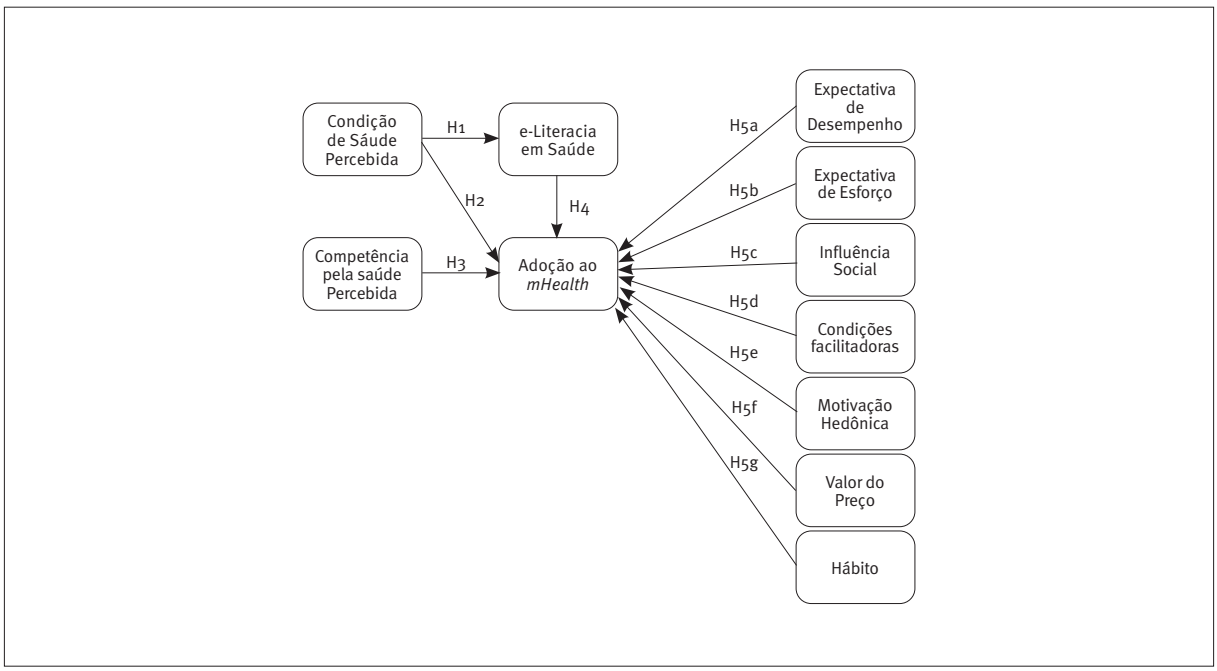
> H5: As subdimensões da Utaut2 influenciam a adoção do *mHealth*.

Para validar essa hipótese, procede-se ao teste individual de cada subdimensão da Utaut2, propondo as seguintes sub-hipóteses:

> H5a. A expectativa de desempenho influencia positivamente a adoção ao *mHealth*.
>
> H5b. A expectativa de esforço influencia positivamente a adoção ao *mHealth*.
>
> H5c. A influência social influencia positivamente a adoção ao *mHealth*.
>
> H5d. As condições facilitadoras influenciam positivamente a adoção ao *mHealth*.
>
> H5e. A motivação hedônica influencia positivamente a adoção ao *mHealth*.
>
> H5f. O preço influencia negativamente a adoção ao *mHealth*.
>
> H5g. O hábito influencia positivamente a adoção ao *mHealth*.

A Figura 1 sintetiza graficamente o modelo conceitual, bem como as hipóteses de relações em estudo da presente investigação.

Figura 1. **Modelo Inicial de Pesquisa**



MÉTODO

Instrumento de coleta de dados e amostra

O presente estudo adota uma metodologia quantitativa. Nesse sentido, procedeu-se ao desenvolvimento e aplicação de um questionário para obtenção dos dados necessários à avaliação das hipóteses referentes aos fatores que impactam a adoção ao *mHealth* entre portugueses e brasileiros. Optou-se por comparar essas duas nacionalidades uma vez que, em função de fatores históricos, apresentam muitas semelhanças. Dessa forma, teve-se o intuito de perceber até que ponto essas semelhanças são perceptíveis no que se refere à utilização de uma tecnologia. O questionário foi sujeito a um pré-teste com um grupo de estudantes de pós-graduação de nacionalidades portuguesa e brasileira.

O pré-teste foi realizado de modo a detectar possíveis problemas de compreensão de texto que pudessem enviesar o correto preenchimento. Foram realizados seis pré-testes em Portugal e seis no Brasil. Os respondentes do pré-teste sugeriram alterações na redação de alguns itens; para além dessas alterações, procedeu-se à inclusão de uma pergunta filtro para identificar os respondentes que já haviam experimentado o *mHealth* (grupo1) e os que nunca haviam experimentado *mHealth* (grupo 2). Daqui resultaram dois grupos, sendo as análises subsequentes realizadas com base nesses dois grupos. Três respondentes do pré-teste afirmaram que o fato de ter ou não ter experiência com a tecnologia interferia no modo como interpretavam as questões do questionário.

Dessa forma, após a realização do pré-teste, percebeu-se a necessidade de dividir entre esses dois grupos para conseguir identificar se o inquirido respondia com base em sua experiência de utilização do *mHealth* ou se respondia com base em uma situação hipotética.

Para a obtenção da amostra, foi usado o método não probabilístico por conveniência, que implicou a escolha dos elementos com base em critérios definidos pelo próprio investigador. Assim, foram enviados convites para um vasto grupo de contatos contendo o *link* direto para a página *web* do questionário. O questionário esteve *on-line* por meio da plataforma *LimeSurvey* entre abril de 2018 e julho de 2018, tendo sido recolhidas 326 respostas válidas. Desse total, 120 dos respondentes já haviam experimentado *mHealth* e 206 não haviam experimentado *mHealth*.

Medidas

A revisão da literatura relevante permitiu identificar os construtos e respetivas escalas de medida que melhor se ajustavam ao problema de pesquisa e que suportaram o desenvolvimento do modelo conceitual proposto (Figura 1). Desse modo, as escalas usadas neste estudo foram baseadas em pesquisas anteriores (e.g. Neter & Brainin, 2012; Norman & Skinner, 2006a; Smith et al., 1995; Tomás, Queirós, & Ferreira, 2014; Venkatesh et al., 2012), porém alguns indicadores tiveram de ser ajustados ao atual contexto de pesquisa.

Para o construto de e-Literacia em Saúde, foi usada uma versão validada para português por Tomás et al. (2014) da escala original proposta por Norman e Skinner (2006a). Os autores facultarão, caso seja solicitado, as escalas de medida utilizadas no presente estudo. Para avaliação dos itens dos vários construtos, foi usada uma escala de *Likert* de 7 pontos que varia de (1) discordo totalmente a (7) concordo plenamente.

RESULTADOS

Caracterização dos respondentes

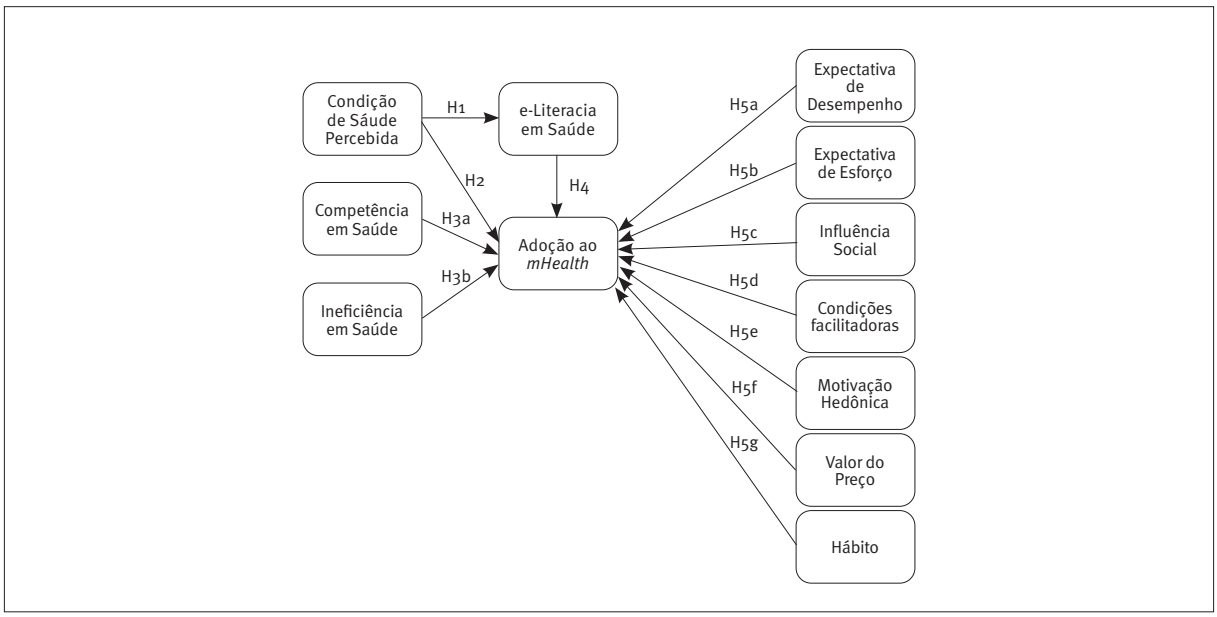
Os respondentes foram divididos em dois grupos com base na experiência ou não de *mHealth,* sendo o grupo 1 composto pelos os respondentes que já haviam experimentado *mHealth* e o grupo 2 pelos que não haviam experimentado *mHealth*. Da totalidade de elementos do grupo 1, 73,3% pertencem ao gênero feminino e 26,7%, ao gênero masculino. Por seu turno, no grupo 2, 65,5% pertencem ao gênero feminino e 34,5%, ao gênero masculino. Em relação à faixa etária, no grupo 1 há uma preponderância de duas faixas etárias, as que compreendem dos 18 aos 29 anos e dos 30 aos 39 anos, totalizando ambas 82,5% dos respondentes. Em relação à faixa etária do grupo 2, pode-se observar que também há uma preponderância em duas faixas etárias, que compreendem os indivíduos entre os 18 e 29 anos e entre os 30 e 39 anos, num total de 73,3%.

Outra informação recolhida diz respeito à nacionalidade dos participantes. Dos respondentes do grupo 1, 36,7% eram portugueses; 62,5% eram brasileiros; e 0,8% de outra nacionalidade (belga). No que se refere à nacionalidade dos participantes do grupo 2, há um maior equilíbrio entre os portugueses e brasileiros, 48,5% e 49%, respectivamente, 2,4% representando outras nacionalidades (angolana, inglesa e uruguaia).

Relativamente a esse aspecto da nacionalidade, procuramos saber se existem diferenças significativas entre os participantes de nacionalidade portuguesa ou brasileira. Para o efeito, realizaram-se alguns testes de diferença de médias (teste t para amostra independentes), tendo os resultados indicado que não há diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes portugueses e brasileiros.

Na análise efetuada às várias dimensões, verificou-se que a escala de medida relativa Competência de Saúde Percebida (PHCS) apresentava inconsistência, pelo que se optou por efetuar uma análise fatorial exploratória (AFE), com rotação oblíqua em SPSS para avaliar a unidimensionalidade dos diferentes indicadores que pertencem a essa escala. Definiu-se que apenas os fatores que apresentam um *eigenvalue* superior a › 1 seriam retidos para análise. Dessa análise, extraíram-se dois fatores distintos, tendo o primeiro fator agrupado os itens 1, 4, 5 e 8; e o segundo fator agrupou os itens 2, 3, 6 e 7. Esses dois fatores explicam 61% da variância total. O KMO (*Measure of Sampling Adequacy*) é considerado bom (0,80), tal como o respectivo teste de Bartlett de Esfericidade (530,4; p‹ 0.001). Destaca-se que não houve problemas significativos no nível da normalidade, homogeneidade da variância e linearidade. Dada a natureza dos itens, o primeiro fator foi denominado Competência em Saúde e o segundo fator, Ineficiência em Saúde. Após essa análise, optou-se por subdividir o conceito de PHCS nessas duas subdimensões, incluindo, cada uma, quatro itens. Tendo por base essa nova realidade, reformulou-se o modelo inicial, sendo a formulação final apresentada na Figura 2.

Figura 2. **Modelo Final de Pesquisa**



Para testar o modelo exposto na Figura 2, recorreu-se ao método *Partial Least Squares* (PLS) SmartPLS 3.2.8 (Ringle, Wende, & Becker, 2015). O PLS funciona muito bem na presença de modelos complexos e é robusto diante de desvios na normalidade dos dados e amostras pequenas (Duarte & Raposo, 2010). Esse método propõe que a análise seja feita em duas etapas: 1) avaliação do modelo de medida; 2) avaliação do modelo estrutural.

Avaliação do modelo de medida

No que se refere ao modelo de medida, procedeu-se numa primeira fase à análise de fiabilidade de cada escala de medida para os dois subgrupos em análise (grupo 1: já experimentaram *mHealth*; grupo 2: não haviam experimentado *mHealth*).

Após a análise inicial aos dados do grupo 1, procedeu-se à remoção dos indicadores que apresentam cargas fatoriais ("*loading factors*") inferiores a 0,60. Em seguida, para assegurarmos a fiabilidade dos diferentes construtos, calculou-se o alfa de Cronbach e Fiabilidade Composta, cujos valores respeitam o limite mínimo de 0,70 (Fornell & Larcker, 1981) e, como tal, evidenciando um bom nível de consistência interna nas respostas (Bagozzi & Yi, 1988; Nunnally & Bernstein, 1994). A mesma conclusão foi estabelecida para o grupo 2. Da mesma forma, a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) é satisfatória para todos os construtos (acima de 0,50) (Bagozzi & Yi, 1988) em ambos os grupos, com apenas uma exceção no grupo 2.

A validade discriminante indica o grau de extensão a partir do qual um determinado construto difere dos restantes. Para aferir esse tipo de validade, levamos em conta dois critérios: 1) os indicadores devem apresentar um maior peso no respectivo construto do que nos restantes construtos; 2) a raiz quadrada de AVE, i.e., os valores da diagonal principal da tabela devem ser superiores aos diferentes valores de correlação em linha e em coluna envolvendo o respectivo construto. Conforme se pode constatar por meio das Tabelas 1 e 2, ambos os critérios se cumprem para os dois grupos em análise.

Tabela 1. **Correlações e análise discriminante do Grupo 1 (já experimentaram *mHealth*)**

Grupo 1	**CFacil**	**EDesem**	**EEsforço**	**Hábito**	**ISocial**	**Ineficiência em Saúde**	**Motiv_ Hed**	**Condição de Saúde**	**Competência em Saúde**	**Preço**	**Adoção *mHealth***	**e-literacia**
CFacil	**0.754**											
EDesem	0.520	**0.875**										
EEsforço	0.675	0.361	**0.842**									
Hábito	0.227	0.381	0.150	**0.803**								
ISocial	0.274	0.218	0.151	0.280	**0.931**							
Ineficiência em Saúde	0.161	-0.064	0.206	-0.074	-0.107	**0.782**						
Motiv_Hed	0.179	0.230	0.240	0.309	0.201	-0.004	**0.823**					
Condição de Saúde	0.198	0.192	0.276	-0.016	-0.072	0.520	0.148	**0.784**				
Competência em Saúde	0.178	0.114	0.177	0.196	0.006	0.375	0.241	0.536	**0.747**			
Preço	0.189	0.042	0.310	0.103	0.235	0.073	0.279	0.155	0.156	**0.702**		
Adoção *mHealth*	0.437	0.705	0.328	0.505	0.298	-0.138	0.437	0.047	0.153	0.137	**0.819**	
e-literacia	0.392	0.250	0.423	0.163	0.026	0.219	0.118	0.369	0.434	0.046	0.217	0.829

CC BY

Tabela 2. **Correlações e análise discriminante do Grupo 2 (não experimentaram mHealth)**

Grupo 2	Cond_ Facil	Exp_ Esfor	Exp_ desemp_	Ineficiencia_	Infl_soc	Motiv_ Hed	PHC	PHCs	Preço	eHealth	hábito	mAdopt
Cond_Facil	**0.728**											
Exp_Esfor	0.457	**0.914**										
Exp_ desemp_	0.415	0.305	**0.929**									
Ineficiencia_	0.066	0.114	-0.061	**0.740**								
Infl_soc	0.324	0.410	0.320	-0.051	**0.961**							
Motiv_Hed	0.284	0.537	0.246	0.040	0.455	**0.950**						
PHC	0.095	0.070	0.055	0.461	-0.071	0.019	0.809					
PHCs	0.135	0.125	0.112	0.135	0.045	0.156	0.412	**0.804**				
Preço	0.117	0.304	0.179	-0.038	0.408	0.556	0.010	0.151	**0.803**			
eHealth	0.251	0.300	0.109	0.109	0.021	0.106	0.165	0.132	0.046	**0.831**		
hábito	0.255	0.114	0.299	-0.111	0.234	0.169	-0.027	0.112	-0.012	0.067	**0.935**	
mAdopt	0.368	0.231	0.717	-0.155	0.376	0.265	-0.014	0.162	0.161	0.003	0.353	0.852

Em face da análise anterior, é possível afirmar que a maioria dos exames psicométricos das diferentes escalas de medida evidencia unidimensionalidade, consistência e robustez conceitual.

Avaliação do modelo estrutural

Para testar as hipóteses propostas, procedeu-se a uma análise da significância dos coeficientes estruturais, análise dos respetivos testes T e dos valores de R^2. Para o efeito, usamos o procedimento *bootstrapping* (Tabela 3).

Tabela 3. **Resultado do Teste de Hipóteses**

	Experimentaram *mHealth* (grupo 1)			Não experimentaram *mHealth* (grupo 2)		
Caminhos	**Efeitos Diretos**	**Valor t (*bootstrap*)**	**Suportada**	**Efeitos Diretos**	**Valor t (*bootstrap*).**	**Suportada**
H1: CSP⇢ e-Literacia	0.36***	5.34	Sim	0.16*	2.10	Sim
H2: CSP ⇢ ad_*mHealth*	0.10	1.35	Não	-0.02	0.40	Não
H3a: COMP_S ⇢ ad_*mHealth*	0.06	0.68	Não	0.10	1.16	Não
H3b: Inefic_S ⇢ ad_*mHealth*	0.07	0.85	Não	0.10*	1.65	Sim
H4: e-Literacia ⇢ ad_*mHealth*	0.02	0.23	Não	-0.07	1.16	Não
H5a: ED⇢ ad_*mHealth*	0.54***	6.56	Sim	0.61***	11.3	Sim
H5b: EE⇢ ad_*mHealth*	0.02	0.36	Não	-0.05	0.80	Não
H5c: IS⇢ ad_*mHealth*	0.04	0.61	Não	0.13*	1.96	Sim
H5d: CF⇢ ad_*mHealth*	0.05	0.61	Não	0.07	1.15	Não
H5e: MH⇢ ad_*mHealth*	0.22***	3.35	Sim	0.07	0.94	Não
H5f: VP⇢ ad_*mHealth*	0.01	0.12	Não	-0.05	0.47	Não
H5g: Hab⇢ ad_*mHealth*	0.18*	2.16	Sim	0.09*	1.70	Sim

Baseado em t(1000); *p<0.05 (1.645); **p<0.01(2.327); ***p<0.001(3.092); unilateral.

Legenda: CSP = Condição de Saúde Percebida; e-Literacia=e-Literacia em saúde; ad_mHealth=Adoção ao *mHealth*; COMP_S= Competência em Saúde; Inefic_S= Ineficiência em saúde; ED = Expetativa de desempenho; EE = Expetativa de esforço; IS = Influência social; CF = Condições facilitadoras; MH = Motivação Hedônica; VP = Valor do Preço; Hab= Hábito.

Discussão e Considerações Finais

O foco principal desta pesquisa foi o de propor um modelo que ajude a compreender os antecedentes mais importantes na adoção do *mHealth*. Para o efeito e de modo a abarcar a diversidade, optou-se por incluir respondentes de duas nacionalidades, tendo observado que não há diferenças estatisticamente significativas associadas a esse fator. Do mesmo modo, considerou-se determinante discriminar se o utilizador experimentou (ou adotou) ou não a plataforma *mHealth*. Para tal, optou-se por dividir os respondentes entre aqueles que já tinham experimentado o *mHealth* (grupo1) e os que não tinham experimentado essa tecnologia (grupo 2). A análise dos dados foi realizada de maneira separada para esses dois grupos. Em termos gerais, pode-se concluir que, no grupo 1, quatro de 12 hipóteses testadas foram confirmadas, enquanto no grupo 2 foram confirmadas cinco das 12 hipóteses.

Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que, de modo geral, a adoção ao *mHealth* (AmH) é fortemente impactada por algumas variáveis da Utaut2, embora não o seja por todas. Essa conclusão aplica-se igualmente àqueles respondentes que adotaram previamente o *mHealth* e aos que não adotaram. Relativamente às variáveis em que se verifica um maior impacto, destaca-se a expectativa de desempenho (ED). Esse resultado verifica-se tanto entre os respondentes que já experimentaram *mHealth* (grupo 1) como para aqueles que nunca experimentaram (grupo 2). Esse resultado destaca uma distinção entre facilidade de uso e utilidade. Embora a alta literacia em saúde esteja fortemente correlacionada com a facilidade de uso, o mesmo não acontece com a utilidade e expectativa de desempenho. Apesar de os pacientes conseguirem utilizar as ferramentas de *mHealth*, necessitam considerá-las relevantes ou úteis para a melhoria da saúde.

O mesmo acontece em relação à motivação hedônica e ao hábito. De acordo com o nosso estudo, essas três variáveis (expetativa de desempenho, motivação hedônica e hábito) da Utaut2 assumem um papel importante na adoção do *mHealth*, em particular para os respondentes que já experimentaram essa plataforma (grupo 1). Podemos, nesse sentido, afirmar que, no conjunto, a Hipótese 5 (que agrupa as diferentes subdimensões da Utaut2) seria parcialmente aceita.

Relativamente ao grupo de respondentes que ainda não experimentaram a plataforma *mHealth* (grupo 2), as variáveis mais relevantes foram a expectativa de desempenho (idêntico ao grupo 1), a influência social e o hábito (idêntico ao grupo 1). À semelhança da análise anterior, poderíamos afirmar que a Hipótese 5 seria também parcialmente aceita.

Para além das variáveis da Utaut2, este estudo foi um pouco mais longe e tentou perceber se haveria alguma influência de um conjunto de variáveis relacionadas com a saúde, como a Condição de Saúde Percebida, a Competência de Saúde Percebida (posteriormente subdividida em competência em saúde e ineficiência em saúde) e a e-Literacia em Saúde na adoção da plataforma *mHealth*. Dessa análise, foi possível constatar que a Condição de Saúde Percebida tem um impacto significativo em e-Literacia em Saúde, confirmando-se desse modo a Hipótese 1. Esse resultado verifica-se tanto para o primeiro como para o segundo grupo. As restantes hipóteses do grupo 1 (H2, H3a, H3b e H4) não foram confirmadas pelos dados. Apenas a Hipótese H3b foi confirmada para o grupo 2. Os resultados sugerem, ainda que de maneira tímida, que os desenvolvedores de TICs de saúde devem procurar tornar essas ferramentas mais navegáveis para pacientes com menor nível de e-Literacia em Saúde, uma vez que os utilizadores mais alfabetizados em saúde também apreciam a simplicidade e esta influencia a percepção do desempenho. Assim, uma abordagem de intervenções concebidas para utilizadores menos alfabetizados em saúde, com o foco no *design* e na usabilidade para usuários com menos experiência em *mHealth*, é benéfica para todos.

CC BY

As considerações finais da presente investigação permitem inferir que as novas oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias móveis não parecem ter sido totalmente exploradas até o momento. Mapear a evolução do campo permite uma melhor compreensão de seus pontos fortes e fracos, além de informar os passos para o desenvolvimento de pesquisas futuras. Tendo em vista os resultados obtidos, é possível afirmar que o mercado de *mHealth* ainda precisa percorrer um longo caminho para alcançar maior parcela da sociedade. No futuro, os desenvolvedores de TICs na área da saúde e os profissionais do setor devem focar-se mais atentamente nos seus públicos-alvo, garantindo que as tecnologias sejam projetadas para uso real destes.

Persiste, ainda assim, a necessidade de entender como a e-Literacia em Saúde está relacionada à adoção e uso do aplicativos de *mHealth* para garantir que todos os utilizadores consigam ter acesso aos benefícios totais dos avanços tecnológicos, protegendo a privacidade das informações de saúde de modo que estes se envolvam e confiem nas organizações e fornecedores de soluções de *mHealth*, pois, embora a saúde móvel seja frequentemente elogiada como uma ferramenta útil para melhorar o envolvimento do paciente, ela pode não atingir essa meta por si só, sendo necessário utilizar táticas que visem a educação do potencial utilizador para promover um uso significativo do *mHealth*. Tal pode ser conseguido por meio da adoção de estratégias multifacetadas de envolvimento dos utilizadores e pacientes de modo a identificar os conhecimentos e habilidades necessárias para utilizar e compreender os benefícios de gerenciarem a sua própria saúde. Estas conclusões podem ser usadas quer por acadêmicos, governo, decisores políticos, quer por empresas do setor, de modo a maximizar a aceitação e utilização dos serviços *mHealth*.

Limitações e Estudos Futuros

Algumas limitações no presente estudo relacionam-se sobretudo com a natureza da amostra e técnica de amostragem, que dificultam a obtenção de dados mais robustos e sobretudo que inviabilizam a generalização das conclusões do presente estudo, apesar do esforço em garantir a diversidade e abrangência dos respondentes. Essas limitações implicam que os resultados sejam analisados com cautela e que sejam restritos às condições de implementação do estudo.

Além disto, como a população do presente trabalho foi escolhida por conveniência, seria interesssante incluir no questionário, por exemplo: a área de conhecimento e profissão dos inquiridos, ou outros fatores que podem expor o participante mais ou menos à tecnologia. Essa sugestão para futura pesquisa torna-se necessária, pois, se parte de um grupo fosse composta principalmente por indivíduos mais propensos a usar um aplicativo, por exemplo, isso poderia influenciar os resultados e diminuir as conclusões.

Nesse sentido, sugere-se também, para futuras pesquisas, o recurso a uma amostra de maior dimensão e probabilística, bem como a utilização dos moderadores (gênero, idade e experiência) no modelo, uma vez que tais moderadores não foram utilizados nesta investigação e podem ser utilizados em pesquisas futuras, dada a relevância demonstrada em estudos anteriores (Venkatesh et al., 2003; Venkatesh et al., 2012).

AGRADECIMENTO

1. Esta pesquisa foi realizada durante o doutorado financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) - Ministério da Educação do Brasil, através de uma bolsa de estudos.
2. Apoio do NECE – Research Unit in Business Sciences financiado pelo Multiannual Funding Programme do R&D Centres da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), número do projeto UIDB/04630/2020.

REFERÊNCIAS

Agarwal, N. K., Wang, Z., Xu, Y., & Poo, D. C. C. (2007). Factors affecting 3G adoption: An empirical study. *PACIS 2007 Proceedings, Paper 3*, 256-270. Retrieved from http://aisel.aisnet.org/pacis2007/3

Anantraman, V., Mikkelsen, T., Khilnani, R., Kumar, V. S., Pentland, A., & Ohno-Machado, L. (2002). Open source handheld-based EMR for paramedics working in rural areas. *AMIA - Annual Symposium Proceedings. AMIA Symposium*, 12-16. doi: D020002441[pii]

Bachmann, J. M., Goggins, K. M., Nwosu, S. K., Schildcrout, J. S., Kripalani, S., & Wallston, K. A. (2016). Perceived health competence predicts health behavior and health-related quality of life in patients with cardiovascular disease. *Patient Education and Counseling*, *99*, 2071-2079. doi: 10.1016/j.pec.2016.07.020

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *16*(1), 74-94. doi: 10.1007/bf02723327

Barrett, J. R., Strayer, S. M., & Schubart, J. R. (2004). Assessing medical residents' usage and perceived needs for personal digital assistants. *International Journal of Medical Informatics*, *73*(1), 25-34. doi: 10.1016/j.ijmedinf.2003.12.005

Basu, A., & Dutta, M. J. (2008). The relationship between health information seeking and community participation: The roles of health information orientation and efficacy. *Health Communication*, *23*(1), 70-79. doi: 10.1080/10410230701807121

Becker, M. H., & Janz, N. K. (1984). The health belief model: A decade later. *Health Education Quarterly*, *11*(1), 1-47. doi: 10.1177/109019818401100101

Bernhardt, J. M., McClain, J., & Parrott, R. L. (2004). Online health communication about human genetics : Perceptions and preferences of internet users. *CyberPsychology and Behavior*, *7*(6), 728-733. doi: 10.1089/cpb.2004.7.728

Biesdorf, S., & Niedermann, F. (2014). *Healthcare's digital future*. *McKinsey & Company*.

Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 138-149. doi: 10.1177/0092070300281013

Bodie, G. D., & Dutta, M. J. (2008). Understanding health literacy for strategic health marketing: eHealth literacy, health disparities, and the digital divide. *Health Marketing Quarterly*, *25*(1-2), 175-203. doi: 10.1080/07359680802126301

Brown, S. A., & Venkatesh, V. (2005). Model of adoption and technology in households: A baseline model test and extension incorporating household life cycle. *MIS Quarterly*, *29*(3), 399-426. doi: 10.2307/25148690

Burkhardt, M. E., & Brass, D. J. (1990). Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 104-127. doi: 10.2307/2393552

Cameron, J. D., Ramaprasad, A., & Syn, T. (2017). An ontology of and roadmap for mHealth research. *International Journal of Medical Informatics*, *100*, 16-25. doi: 10.1016/j.ijmedinf.2017.01.007

Carlos, D. A. O., Magalhães, T. O., Vasconcelos, J. E., Filho, Silva, R. M., & Brasil, C. C. P. (2016, setembro). Concepção e avaliação de tecnologia *mHealth* para promoção da saúde vocal. *Risti - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (19), 46-60. doi: 10.17013/risti.19.46-60

Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitrian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, *77*, 511-535. doi: 10.1016/S0022-4359(01)00056-2

Cho, J., Park, D., & Lee, H. E. (2014). Cognitive factors of using health apps: Systematic analysis of relationships among health consciousness, health information orientation, eHealth literacy, and health app use efficacy. *Journal of Medical Internet Research*, *16*(5), e125. doi: 10.2196/jmir.3283

Chong, A. Y. L. (2013). A two-staged SEM-neural network approach for understanding and predicting the determinants of m-commerce adoption. *Expert Systems with Applications*, *40*(4), 1240-1247. doi: 10.1016/j.eswa.2012.08.067

Cotten, S. R., & Gupta, S. S. (2004). Characteristics of online and offline health information seekers and factors that discriminate between them. *Social Science and Medicine*, *59*(9), 1795-1806. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.02.020

Déglise, C., Suggs, L. S., & Odermatt, P. (2012). Short Message Service (SMS) applications for disease prevention in developing countries. *Journal of Medical Internet Research*, *14*(1), e3. doi: 10.2196/jmir.1823

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, *28*(3), 307-319. doi: 10.2307/3172866

Duarte, P. A. O., & Raposo, M. L. B. (2010). A PLS model to study brand preference: An application to the mobile phone market. In *Handbook of partial least squares*, 449-485. Springer, Berlin, Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-540-32827-8_21

Duque, C., Mamede, J., & Morgado, L. (2017). Iniciativas de mHealth em Portugal. In: *CISTI 2017: 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*. 1-6, IEEE. doi: 10.23919/CISTI.2017.7975803

Dwivedi, Y. K., Shareef, M. A., Simintiras, A. C., Lal, B., & Weerakkody, V. (2016). A generalised adoption model for services: A cross-country comparison of mobile health (m-health). *Government Information Quarterly*, *33*(1), 174-187. doi: 10.1016/j.giq.2015.06.003

Escobar-Rodríguez, T., & Carvajal-Trujillo, E. (2014). Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (Utaut) model. *Tourism Management*, *43*, 70-88. doi: 10.1016/j.tourman.2014.01.017

 CC BY

Finkelstein, M. M. (2000). Hypertension, self-perceived health status and use of primary care services. *Canadian Medical Association Journal*, *162*(1), 45-46. Retrieved from: https://www.cmaj.ca/content/162/1/45/tab-article-info

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 382. doi: 10.2307/3150980

Fox, S., & Duggan, M. (2012). Mobile Health 2012. *Pew Research Center's Internet & American Life Project*. Retrieved from http://www.pewinternet.org/2012/11/08/mobile-health-2012/

Free, C., Phillips, G., Felix, L., Galli, L., Patel, V., & Edwards, P. (2010). The effectiveness of M-health technologies for improving health and health services: a systematic review protocol. *BMC Research Notes*, *3*, 250. doi: 10.1186/1756-0500-3-250

Gadelha, C. A. G., & Costa, L. S. (2012). Saúde e desenvolvimento no Brasil: Avanços e desafios. *Revista de Saúde Pública*, *46*(1), 13-20. doi: 10.1590/s0034-89102012005000062

Heijden, H. Van der. (2004). User acceptance of hedonic information systems. *MIS Quarterly*, *28*(4), 695-704. doi: 10.2307/25148660

Katz, R., & Tushman, M. (1979). Communication patterns, project performance, and task characteristics: An empirical evaluation and integration in an R&D setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, *23*(2), 139-162. doi: 10.1016/0030-5073(79)90053-9

Kim, S. S., & Malhotra, N. K. (2005). A longitudinal model of continued IS use: An integrative view of four mechanisms underlying postadoption phenomena. *Management Science*, *51*(5), 741-755. doi: 10.1287/mnsc.1040.0326

Kim, S. S., Malhotra, N. K., & Narasimhan, S. (2005). Research note – Two competing perspectives on automatic use: A theoretical and empirical comparison. *Information Systems Research*, *16*(4), 418-432. doi: 10.1287/isre.1050.0070

Koop, A., & Mösges, R. (2002). The use of handheld computers in clinical trials. *Controlled Clinical Trials*, *23*(5), 469-480. doi: 10.1016/S0197-2456(02)00224-6

Kotz, D., Avancha, S., & Baxi, A. (2009). A privacy framework for mobile health and home-care systems. *Proceedings of the First ACM Workshop on Security and Privacy in Medical and Home-Care Systems – Spimacs '09*, November 1, 1-12. doi: 10.1145/1655084.1655086

Kratzke, C., & Cox, C. (2012). Smartphone technology and apps: Rapidly changing health promotion. *International Electronic Journal of Health Education*, *15*, 72-82. doi: ISSN-1529-1944

Kuo, Y. F., & Yen, S. N. (2009). Towards an understanding of the behavioral intention to use 3G mobile value-added services. *Computers in Human Behavior*, *25*(1), 103-110. doi: 10.1016/j.chb.2008.07.007

Laxminarayan, S., & Istepanian, R. S. H. (2000). Unwired E-MED: The next generation of wireless and Internet telemedicine systems. *IEEE Transactions on Information Technology in Biomedicine*, *4*(3), 189-193. doi: 10.1109/TITB.2000.5956074

Leal, S. A. (2009). Estado de saúde auto-percebido: Índice de massa corporal e percepção da imagem corporal em utentes dos cuidados de saúde primários (Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação , Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal).

Lee, K., Hoti, K., Hughes, J. D., & Emmerton, L. M. (2015). Consumer use of "Dr Google": A survey on health information-seeking behaviors and navigational needs. *Journal of Medical Internet Research*, *17*(12), e288. doi: 10.2196/jmir.4345

Limayem, M., Hirt, S. G., & Cheung, C. M. (2007). How habit limits the predictive power of intention: The case of information systems continuance. *MIS Quarterly*, *31*(4), 705-737. doi: 10.2307/25148817

Luarn, P., & Lin, H.-H. (2005). Toward an understanding of the behavioral intention to use mobile banking. *Computers in Human Behavior*, *21*(6), 873-891. doi: 10.1016/j.chb.2004.03.003

Luo, X., Li, H., Zhang, J., & Shim, J. P. (2010). Examining multi-dimensional trust and multi-faceted risk in initial acceptance of emerging technologies: An empirical study of mobile banking services. *Decision Support Systems*, *49*(2), 222-234. doi: 10.1016/j.dss.2010.02.008

Mackert, M., Mabry-Flynn, A., Champlin, S., Donovan, E. E., & Pounders, K. (2016). Health literacy and health information technology adoption: The potential for a new digital divide. *Journal of Medical Internet Research*, *18*(10), e264. doi: 10.2196/jmir.6349

Miltgen, C. L., Popovič, A., & Oliveira, T. (2013). Determinants of end-user acceptance of biometrics: Integrating the "big 3" of technology acceptance with privacy context. *Decision Support Systems*, *56*, 103-114. doi: 10.1016/j.dss.2013.05.010

Neter, E., & Brainin, E. (2012). eHealth literacy: Extending the digital divide to the realm of health information. *Journal of Medical Internet Research*, *14*(1), e19. doi: 10.2196/jmir.1619

Norman, C. D., & Skinner, H. A. (2006a). eHEALS: The eHealth literacy scale. *Journal of Medical Internet Research*, *8*(4), e27. doi: 10.1525/cmr.2014.57.1.67

Norman, C. D., & Skinner, H. A. (2006b). eHealth literacy: Essential skills for consumer health in a networked world. *Journal of Medical Internet Research*, *8*(2), 1-11. doi: 10.2196/jmir.8.2.e9

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, USA: McGraw-Hill.

Oliveira, T., Faria, M., Thomas, M. A., & Popovič, A. (2014). Extending the understanding of mobile banking adoption: When Utaut meets TTF and ITM. *International Journal of Information Management*, *34*(5), 689-703. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.06.004

Ong, J. W., Poong, Y. S., & Ng, T. H. (2008). 3G services adoption among university students: Diffusion of innovation theory. *Communications of the IBIMA*, *3*(16), 114-121.

Rai, A., Chen, L., Pye, J., & Baird, A. (2013). Understanding determinants of consumer mobile health usage intentions, assimilation, and channel preferences. *Journal of Medical Internet Research*, *15*(8), e149. doi: 10.2196/jmir.2635

 CC BY

Research2guidance. (2016). *mHealth App Developer Economics 2016*. Retrieved from https://research2guidance.com/r2g/r2g-mHealth-App-Developer-Economics-2016.pdf

Riffai, M. M. M. A., Grant, K., & Edgar, D. (2012). Big TAM in Oman: Exploring the promise of on-line banking, its adoption by customers and the challenges of banking in Oman. *International Journal of Information Management*, *32*(3), 239-250. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.11.007

Riley, W. T., Rivera, D. E., Atienza, A. A., Nilsen, W., Allison, S. M., & Mermelstein, R. (2011). Health behavior models in the age of mobile interventions: Are our theories up to the task? *Translational Behavioral Medicine*, *1*(1), 53-71. doi: 10.1007/s13142-011-0021-7

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3: SmartPLS GmbH, Boenningstedt. *Journal of Service Science and Management*, *10*(3). Retrivied from: https://www.scirp.org/journal/JSSM/

Shareef, M. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2014). Predicting mobile health adoption behaviour: A demand side perspective. *Journal of Customer Behaviour*, *13*(3), 187-205. doi: 10.1362/147539214X14103453768697

Shields, M., & Shooshtari, S. (2001). Determinants of self-perceived health. *Health Reports – Statistics Canada*, *13*(1), 35-52. Retrieved from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15069807

Smith, M. S., Wallston, K. A., & Smith, C. A. (1995). The development and validation of the perceived health competence scale. *Health Education Research*, *10*(1), 51-64. doi: 10.1093/her/10.1.51

Steinhubl, S. R., Muse, E. D., & Topol, E. J. (2015). The emerging field of mobile health. *Science Translational Medicine*, *7*(283), 283rv3-283rv3. doi: 10.1126/scitranslmed.aaa3487

Sweileh, W. M., Al-Jabi, S. W., AbuTaha, A. S., Zyoud, S. H., Anayah, F. M. A., & Sawalha, A. F. (2017). Bibliometric analysis of worldwide scientific literature in mobile – health: 2006 – 2016. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, *17 (1)*, *72*. doi: 10.1186/s12911-017-0476-7

Tan, P. J. B. (2013). Applying the Utaut to understand factors affecting the use of english e-learning websites in Taiwan. *SAGE Open*, *3*(4), 1-12. doi: 10.1177/2158244013503837

Thong, J. Y., Hong, S. J., & Tam, K. Y. (2006). The effects of post-adoption beliefs on the expectation-confirmation model for information technology continuance. *International Journal of Human Computer Studies*, *64*(9), 799-810. doi: 10.1016/j.ijhcs.2006.05.001

Tomás, C. C., Queirós, P. J. P., & Ferreira, T. J. R. (2014). Análise das propriedades psicométricas da versão portuguesa de um instrumento de avaliação de e-Literacia em saúde. *Revista de Enfermagem Referência*, *série IV*(2), 19-28. Retrieved from http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832014000200003&lang=pt. doi: 10.12707/riv14004

Venkatesh, V., & Morris, G. M. (2000). Why don't men ever stop to ask for direction? Gender, social influence and their role in technology acceptance and usage behaviour. *MIS Quarterly*, *24*(1), 115-139. doi: 10.2307/3250981

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, *27*(3), 425-478. doi: 10.2307/30036540

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, *36*(1), 157-178. doi: 10.2307/41410412

Wei, T. T., Marthandan, G., Chong, A. Y. L., Ooi, K. B., & Arumugam, S. (2009). What drives Malaysian m-commerce adoption? An empirical analysis. *Industrial Management & Data Systems*, *109*(3), 370-388. doi: 10.1108/02635570910939399

World Health Organization. (2019). *WHO guideline: Recommendations on digital interventions for health system strengthening*. Geneva, Switzerland. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Xin, X. (2004). A model of 3G adoption. *AMCIS 2004 Proceedings*. Paper 329, 2755-2762. Retrieved from http://aisel.aisnet.org/amcis2004/329

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Nayra Martins, Paulo Duarte e José Carlos Pinho trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Nayra Martins, Paulo Duarte e José Carlos Pinho. A coleta de dados foi coordenada pelo(a) Nayra Martins, Paulo Duarte e José Carlos Pinho. Participaram da análise de dados Nayra Martins, Paulo Duarte e José Carlos Pinho. Todos os autores participaram da redação e revisão final do manuscrito.

 CC BY

ARTIGOS

Submetido em 01.12.2019. Aprovado em 29.07.2020

Avaliado pelo processo *double blind review*. Editor científico: Mateus Canniatti Ponchio

Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210404x

DESENVOLVENDO OS COMPONENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PARA MELHORAR O DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Designing architectural marketing capabilities to increase the performance of small and medium-sized enterprises

Diseño de capacidades de marketing arquitectónico para aumentar el rendimiento de pequeñas y medianas empresas

Mulyana Mulyana[1] | mulyana@unissula.ac.id | ORCID: 0000-0002-7887-5195
Zainuddin Zakaria[2] | hzainudd@uitm.edu.my | ORCID: 0000-0003-4907-402X
Rosman Mahmood[2] | rosmanma@uitm.edu.my | ORCID: 0000-0003-3316-1727

[1] Universitas Islam Sultan Agung, Department of Management Science, Faculty of Economics, Semarang, Indonésia

[2] Universiti Teknologi MARA, Faculty of Business and Management, Dungun, Terengganu, Malásia

RESUMO

Este estudo tem como objetivo examinar a relação entre os componentes da orientação para o mercado – orientação para o cliente, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional e capacidades de arquitetura de marketing – e o desempenho da empresa. Pesquisadores vêm tentando encontrar uma solução para a lacuna existente entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa. Os sujeitos deste estudo foram 358 proprietários ou gestores de pequenas e médias empresas (PMEs) em Java Central, na Indonésia. A pesquisa utilizou Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para analisar os dados. Os resultados mostraram que a Orientação para o Cliente (OCL), a Orientação para Concorrência (OC) e a Coordenação Interfuncional (CI) tiveram uma influência significativa nas Capacidades de Arquitetura de Marketing (CAM) e no Desempenho da Empresa (DE), e que as CAM também tiveram uma influência significativa no desempenho da empresa. Além disso, as CAM podem mediar a relação entre a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência, a coordenação interfuncional e o desempenho da empresa.

PALAVRAS-CHAVE | Orientação para o cliente, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional, capacidades de arquitetura de marketing, desempenho da empresa.

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between the components of market orientation, i.e., customer orientation, competitor orientation, inter-functional coordination, architectural marketing capabilities and business performance. Researchers have been trying to find a solution for the gap that exists between market orientation and business performance. The respondents of this study were the owners or heads of 358 SMEs located in Central Java, Indonesia. This study used structural equation modeling (SEM) for data analysis. The results showed that customer orientation (CSO), competitor orientation (CO), and inter-functional coordination (IC) have a significant effect on architectural marketing capabilities (AMC) and business performance (BP), and that AMC also has a significant effect on business performance. Furthermore, architectural marketing capabilities can mediate the relationship between customer orientation, competitor orientation, inter-functional coordination and business performance.

KEYWORDS / *Customer orientation, competitor orientation, inter-functional coordination, architectural marketing capabilities, business performance*

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo determinar el efecto de los componentes de orientación del mercado, a saber, la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la coordinación entre funciones y recursos de marketing arquitectónico en el rendimiento del negocio. Los investigadores están tratando de encontrar una solución para la brecha que existe entre la orientación al mercado y el desempeño comercial. Los encuestados de este estudio fueron 358 propietarios o líderes de pymes en Java Central, Indonesia. Esta investigación utilizó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) como análisis de datos. Los resultados mostraron que la orientación al cliente (CSO), la orientación a la competencia (CO) y la coordinación interfuncional (IC) tuvieron una influencia significativa en la capacidad de marketing arquitectónico (AMC) y en el desempeño comercial (BP). Asimismo, la AMC tuvo una influencia significativa en el desempeño comercial. Además, las capacidades de marketing arquitectónico pueden mediar la relación entre la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la coordinación interfuncional y el rendimiento empresarial.

PALABRAS CLAVE */ Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación funcional, habilidades de marketing arquitectónico, desempeño comercial.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

Já foram realizadas pesquisas sobre a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa. A orientação para o mercado foi inicialmente introduzida como um componente que afeta o desempenho da empresa (Dubihlela & Sandada, 2014; Kaswuri, Ramayah, & Aldakhil, 2017). Espera-se que o estudo da relação entre os componentes da orientação para o mercado (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) e o desempenho da empresa forneça resultados abrangentes no campo da gestão de empresas. Os resultados de estudos anteriores mostram que a orientação para o mercado é a chave para o sucesso no que diz respeito ao desempenho da empresa (Udriyah, Tham, & Azam, 2019). Embora alguns estudos expliquem que a orientação para o mercado contribui para a melhoria do desempenho da empresa (Herman, Hady, & Arafah, 2018; Hwang & Chung, 2018; Mamun, Mohiuddin, Fazal, & Ahmad, 2018), outros estudos mostram resultados diferentes: que não há relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa (Gholami & Birjandi, 2016; Idrus, Ahmar, & Abdussakir, 2018). A orientação para o mercado também não é capaz de melhorar o desempenho financeiro (Ho, Nguyen, Adhikari, Miles, & Bonney, 2018), e empresas que são sempre proativas na orientação para o mercado têm sido incapazes de alcançar um desempenho superior (Kharabsheh, Jarrar, & Simenonva, 2014).

A orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional são componentes da orientação para o mercado, que é um conjunto de comportamentos culturais organizacionais (Narver & Slater, 1990). Espera-se que a orientação para o cliente, como comportamento da cultura organizacional, seja capaz de compreender as necessidades e demandas dos clientes. A orientação para a concorrência deve compreender os pontos fortes e fracos e as estratégias dos concorrentes, enquanto a coordenação interfuncional deve construir relacionamentos harmoniosos entre as funções, de modo a aproveitar as oportunidades de mercado. Espera-se que a compreensão dos componentes da orientação para o mercado facilite o planejamento e a implementação do *marketing*.

O desenvolvimento das capacidades de arquitetura de *marketing* é um processo que inclui o planejamento e a implementação de estratégias de *marketing* (Morgan, 2012). O *marketing* precisa ser planejado para definir metas de mercado e desenvolver estratégias de *marketing* eficazes, ao passo que a implementação de um processo de *marketing* é necessária para facilitar a alocação de recursos de *marketing*, interpretar as estratégias de *marketing* de maneira adequada e introduzir programas de *marketing* de modo eficaz (Vorhies & Morgan, 2005). Poucas pesquisas têm sido realizadas sobre o efeito da orientação para o mercado nas capacidades de arquitetura de *marketing*. Às vezes, a orientação para o mercado e as capacidades de arquitetura de *marketing* são tratadas como variáveis independentes que afetam o desempenho da empresa (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009). Da mesma forma, a compreensão da relação entre o desempenho da empresa e a orientação para o mercado será mais completa se os objetivos forem compreendidos, de modo que o papel do mediador determinará a força da relação (Han, Kim, Han, Kim, & Srivastava, 1998).

As divergências nos resultados das pesquisas acima referidas podem ser resultantes de medições inadequadas, do posicionamento inadequado de mediadores ou devido às várias técnicas de coleta ou análise de dados utilizadas. Devido a essa lacuna nas pesquisas, ainda há oportunidades para a realização de mais pesquisas, e este estudo visa preencher a lacuna entre os componentes da orientação para o mercado e o desempenho da empresa. Isso será feito tomando-se as capacidades de arquitetura de *marketing* como variável mediadora. Uma compreensão detalhada da relação entre as capacidades de arquitetura de *marketing*, os componentes da orientação para o mercado e o desempenho da empresa ainda é necessária para a ampliação dos conhecimentos disponíveis, especialmente no campo da gestão de *marketing*.

CC BY

ARCABOUÇO TEÓRICO

O desenvolvimento conceitual das capacidades de arquitetura de *marketing*

A visão baseada em recursos (VBR) afirma que as capacidades são um recurso que, se bem gerenciado, constituirá uma vantagem para a empresa (Barney, 1991). As capacidades de uma empresa consistem em sua condição de ser capaz de explorar os recursos de que dispõe (Javidan, 1998). As capacidades podem ser desenvolvidas se os indivíduos e grupos forem capazes de explorar seus conhecimentos e habilidades para apoiar a realização dos objetivos da empresa (Morgan, 2012).

As capacidades de arquitetura referem-se ao processo de seleção, integração e gerenciamento de habilidades especiais e compartilhamento de recursos entre funções em uma organização (Galunic & Rodan, 1998; Henderson & Clark, 1990). A arquitetura do *marketing* inclui o processo de definição de objetivos de *marketing*, formulação de estratégias de *marketing* (Slotegraaf & Dickson, 2004; Vorhies & Morgan, 2003) e implementação de decisões de estratégia de *marketing* apoiadas pelos recursos da empresa (Capron & Hulland, 1999; Vorhies & Morgan, 2005).

Capacidades de *marketing* são o processo integrativo criado para aplicar conhecimentos, habilidades e recursos da empresa de modo a atender as necessidades dos mercados-alvo (Day, 1994; Hamdani, Susanto, & Maulani, 2018). Neste estudo, as capacidades de arquitetura de *marketing* são a capacidade de gerenciar recursos para o planejamento e implementação de planos de *marketing* a fim de atingir os mercados-alvo, conforme medido pelas capacidades empregadas no planejamento de mercado, desenvolvimento de estratégias de *marketing* criativas, precisão na escolha de mercados-alvo, alocação eficaz de recursos de *marketing*, interpretação de estratégias de *marketing*, bem como sua transformação em ação e sua execução de maneira adequada.

Orientação para o mercado

De acordo com Naver e Slater (1990), o estudo dos componentes da orientação para o mercado, que incluem orientação para o cliente, orientação para concorrência e coordenação interfuncional, faz parte da orientação organizacional para o mercado. A orientação para o cliente deve ser capaz de entender suficientemente os compradores-alvo ao longo do tempo, de modo a criar valor para eles. A orientação para a concorrência deve obter informações sobre os concorrentes principais e potenciais, bem como compreender os pontos fortes e fracos dos concorrentes de curto e longo prazos. A coordenação interfuncional é útil para a coordenação de recursos com vistas a criar valor superior para o mercado-alvo. Os estudos sobre orientação para o mercado no contexto do *marketing* reconhecem o papel da cultura corporativa em influenciar a orientação para o mercado. Eles também introduzem outras perspectivas que são úteis para teste de teoria, *benchmarking* e rastreamento (Jaworski & Kohli, 1993). A orientação para o mercado envolve clientes e concorrentes, reconhece o papel da cultura organizacional no apoio à orientação para o mercado e reconhece a orientação para o mercado como a base da estratégia corporativa. As empresas orientadas para o mercado podem desenvolver e disseminar capacidades de *marketing* específicas e distintas para se diferenciarem das empresas concorrentes. Pesquisa de mercado, precificação, desenvolvimento de produtos, canais de distribuição, promoção e gerenciamento de mercado são necessários para fortalecer as capacidades de *marketing* da empresa (Vorhies, Harker, & Rao, 1999). A orientação para o mercado pode melhorar as capacidades de implementação do *marketing*, o que, por sua vez, fortalece o desempenho comercial com foco nos clientes, isto é, em atraí-los e retê-los.

Desempenho da empresa

De acordo com Rahman et al. (2018), o método utilizado para medir o desempenho da empresa é multidimensional em relação ao tema desejado. Alguns pesquisadores utilizam a dimensão do crescimento como *proxy* para o desempenho da empresa (Cho & Pucik, 2005; Morgan et al., 2009). De acordo com Stam, Arzlanian e Elfring (2014), o desempenho empresarial em pequenas empresas pode ser explicado em termos de três dimensões: desempenho de crescimento, lucratividade e desempenho não financeiro. Lee, Kim, Seo e Hight (2015) definem o desempenho empresarial como as realizações da empresa, incluindo seu desempenho financeiro e não financeiro. O desempenho financeiro é medido pelas percepções dos sujeitos pesquisados com relação ao atingimento de seus objetivos de lucro líquido e vendas, aumento da receita líquida e vendas, e atingimento do número planejado de contratos. O desempenho não financeiro é medido por indicadores das percepções dos sujeitos pesquisados sobre a melhoria das capacidades de novos produtos e serviços, e aumento da satisfação dos funcionários e clientes. Devido à má governança nas PMEs, as percepções dos sujeitos pesquisados são utilizadas como abordagem para medir o desempenho da empresa. Tal desempenho resulta das atividades operacionais da organização, as quais incluem resultados internos e externos medidos pelo ROA, crescimento das vendas, crescimento da participação no mercado e crescimento do lucro (Nuryakin, Didiek, & Budi, 2018). Neste estudo, o desempenho empresarial é a capacidade da empresa de atingir seus objetivos financeiros e de *marketing*, conforme medido por indicadores de crescimento nos resultados das vendas, aumento do número de clientes, expansão das áreas de vendas, crescimento dos lucros e crescimento do capital da empresa.

ESTRUTURA CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA

Orientação para o cliente e capacidades de arquitetura de *marketing*

A orientação para o cliente é a capacidade da empresa de observar e avaliar tendências nas necessidades de seus clientes, o que a incentiva a inovar em termos de seus produtos e serviços, a fim de satisfazer esses clientes (Micheels & Gow, 2008; Sadikoglu & Zehir, 2010). O conhecimento do mercado é muito útil para orientar o planejamento de *marketing* que esteja em harmonia com as mudanças ambientais (Moorman & Slotegraaf, 1999). Os recursos de uma empresa serão utilizados para desenvolver uma estratégia de *marketing* (Davcik & Sharma, 2016), que inclui conhecimentos, capacidade financeira, recursos humanos, *networking*, informação e desenvolvimento (Hamdani et al., 2018). Outros estudos mostram que os recursos de *marketing* na forma de conhecimentos, informação e recursos humanos podem ser utilizados como base para o desenvolvimento de estratégias de *marketing* (Foumani & Chirani, 2012). As empresas que entendem as necessidades de seus clientes, criam valor agregado e fornecem serviços pós-venda estarão mais bem equipadas para reorganizar seus recursos de *marketing*. Portanto, a capacidade dos recursos de *marketing* de entender os clientes completamente permite que as empresas melhorem sua capacidade de planejar e implementar suas iniciativas de *marketing*.

H1: Há uma relação positiva e significativa entre OCL e CAM.

Orientação para a concorrência e capacidades de arquitetura de *marketing*

Uma orientação para a concorrência permite que as organizações determinem, avaliem e respondam aos pontos fortes e fracos dos concorrentes (Naver & Slater, 1990). As empresas orientadas para a concorrência rastreiam

 CC BY

as ações de seus concorrentes e emulam seus produtos por meio da criação de inovações adicionais em seus próprios produtos e serviços (Lukas & Ferrell, 2000). Uma cultura de orientação para o mercado afetará as capacidades de *marketing* de uma empresa, especialmente o planejamento e implementação de seu *mix* de *marketing* (O'Cass, Ngo, & Siahtiri, 2012). As capacidades de arquitetura de *marketing* podem ser desenvolvidas por meio de um planejamento de *marketing* abrangente com base em análises ambientais e informações sobre a concorrência (Hamdani et al., 2018). As empresas que entendem os pontos fortes e fracos de seus concorrentes e rastreiam suas ações e estratégias desde o início estarão mais bem preparadas para desenvolver suas próprias atividades de *marketing*. Portanto, a capacidade de uma empresa de compreender os pontos fortes e fracos de seus concorrentes e rastrear suas estratégias permite melhorar sua própria capacidade de planejar e implementar suas iniciativas de *marketing*.

H2: Há uma relação positiva e significativa entre OC e CAM.

Coordenação interfuncional e capacidades de arquitetura de *marketing*

A coordenação interfuncional mostra o nível de envolvimento de todas as funções internas da organização para compartilhar informações e construir relações harmoniosas de modo a atingir seu mercado-alvo (Song et al., 2000; Mohsen, 2013). A coordenação interfuncional é necessária para compartilhar informações a fim de encontrar ideias que sejam criativas (Wang & Miao, 2015). Ao utilizar recursos de *marketing* baseados em capacidades e conhecimentos e que se concentram principalmente em decisões e estratégias de implementação de *marketing*, as capacidades de arquitetura de *marketing* formam a base do modelo utilizado para desenvolver um *marketing* orientado para resultados (Hamdani et al., 2018). As capacidades de *marketing* também incluem habilidades coletivas, o acúmulo de conhecimentos e a capacidade de coordenar as atividades de *marketing* e desenvolvê-las para que se tornem ativos da empresa. A capacidade de planejar o *marketing* está relacionada à capacidade de desenvolver estratégias de *marketing* adequadas, o que é alcançado por meio do alinhamento de recursos às condições de mercado, facilitando o atingimento dos objetivos da empresa (Mokwa, McKee, Varadarajan, & Conant, 1992). Empresas que alcançam uma coordenação interfuncional harmoniosa facilitarão o compartilhamento de informações e recursos para aproveitar as oportunidades de mercado. Assim, a coordenação interfuncional harmoniosa permite que as empresas melhorem sua capacidade de planejar e implementar suas iniciativas de *marketing*.

H3: Há uma relação positiva e significativa entre CI e CAM.

Orientação para o cliente e desempenho da empresa

Segundo Naver e Slater (1990), a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional, como componentes da orientação para o mercado, podem ser utilizadas para criar valor superior para a empresa. O objetivo da orientação para o mercado é fornecer valor agregado aos clientes com base em seus *inputs* e na análise da concorrência (Avlonitis & Giannopoulos, 2012). A orientação para o cliente, em particular, desempenha um grande papel no apoio a melhorias no desempenho da empresa (Asomaning & Abdulai, 2015; Feng, Wang, Lawton, & Luo, 2019; Neneh, 2018; Ogbonna & Ogwo, 2013; Suliyanto & Rahab, 2012) e no desempenho financeiro (Taofik, Halim, & Ibrahim, 2018). A capacidade de entender as necessidades e demandas dos clientes e criar para eles o melhor valor tornará a empresa mais bem equipada para lidar com as mudanças

ambientais. Portanto, a capacidade da empresa de atender às expectativas do cliente tem potencial para aumentar as vendas e lucros e o crescimento do capital e do número de clientes.

H4: Há uma relação positiva e significativa entre OCL e DE.

Orientação para a concorrência e desempenho da empresa

As informações sobre o mercado são utilizadas pelas empresas como um guia para o planejamento do *marketing* de modo a se adequar às mudanças ambientais (Day, 1994). O desempenho de uma empresa é fortemente influenciado pela orientação para a concorrência, pela capacidade da empresa de compreender os pontos fortes e fracos dos concorrentes e suas estratégias e táticas (Chin, Lo, & Ramayah, 2013; Suliyanto & Rahab, 2012; Wang, Chen, & Chen, 2012). A velocidade de resposta às ações dos concorrentes e de oferta de produtos novos e melhores tem potencial para aumentar as vendas e os lucros, de modo que a orientação para a concorrência pode ser um determinante do desempenho financeiro (Taofik et al., 2018). As empresas que compreendem os pontos fortes e fracos de seus concorrentes e conhecem suas estratégias e ações serão capazes de responder rapidamente. Portanto, a rapidez em compreender e responder às estratégias dos concorrentes permite que as empresas formulem novas políticas de uma maneira melhor e, potencialmente, aprimorem seu desempenho.

H5: Há uma relação positiva e significativa entre OC e DE.

Coordenação interfuncional e desempenho da empresa

De acordo com Kanovska e Tomaskova (2012), a coordenação interfuncional é um processo pelo qual todas as funções internas são harmonizadas. Assim, as organizações que desejam vencer os concorrentes devem ser capazes de integrar suas funções de maneira otimizada. A coordenação interfuncional é um componente que pode apoiar a sobrevivência organizacional (Ajay & Jaworski, 1990). Esse componente de coordenação em uma organização inclui o nível de envolvimento, a qualidade das informações e as relações harmoniosas entre as funções (Mohsen, 2013). Namusonge e Nuriri (2017) mostraram que a coordenação interfuncional tem uma forte relação com o desempenho da empresa, podendo produzir novos líderes de produto que melhorarão esse desempenho. A coordenação interfuncional harmoniosa facilita que uma empresa compartilhe recursos e informações a fim de aproveitar as oportunidades de mercado por ela almejadas. Portanto, a coordenação interfuncional utilizada para atingir o mercado-alvo tem o potencial de melhorar o desempenho da empresa.

H6: Existe uma relação positiva e significativa entre CI e DE.

Capacidades de arquitetura de mercado e desempenho da empresa

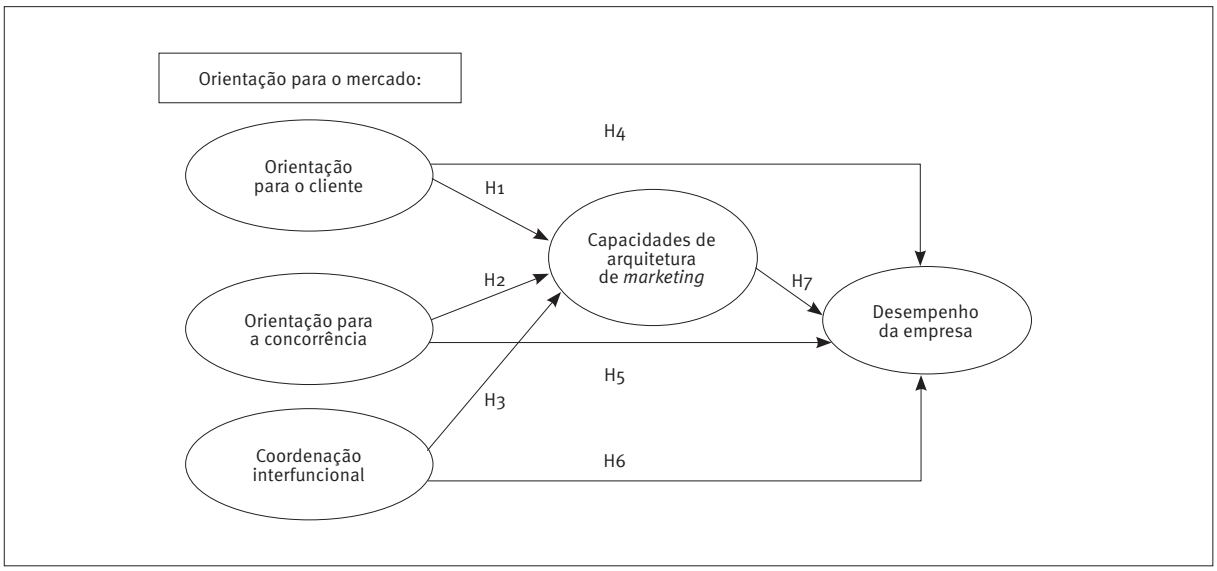
Empírica e teoricamente, as capacidades de *marketing* podem melhorar o desempenho de uma empresa (Morgan, 2012), enquanto o desenvolvimento de capacidades de arquitetura de *marketing* pode melhorar diretamente o desempenho de uma empresa (Hamdani et al., 2018; Seifi & Dalvi, 2014). As capacidades de arquitetura de *marketing* são necessárias para identificar a força dos recursos disponíveis, para que a empresa possa formular um planejamento estratégico para a implementação de iniciativas de *marketing* adequadas que terão um impacto na melhoria do desempenho da empresa e levarão ao crescimento sustentável (Hamdani et al., 2018). Da mesma forma, as capacidades de arquitetura organizacional podem determinar o sucesso de uma empresa (Chikwe, Biriowu, & Harcourt, 2018). As capacidades de arquitetura de *marketing* também são necessárias para identificar a

força dos recursos de uma empresa para que ela possa preparar seus planos de *marketing* e implementá-los de maneira adequada. A capacidade de explorar o potencial dos recursos de *marketing* de uma empresa fornecerá suporte quando ela estiver desenvolvendo suas iniciativas de *marketing*. Portanto, o conjunto de habilidades organizadas para tirar proveito dos recursos de *marketing* de uma empresa terá o potencial de melhorar o seu desempenho.

H7: Há uma relação positiva e significativa entre CAM e DE.

O conceito de desenvolvimento de um modelo para testar hipóteses é mostrado na Figura 1.

Figura 1. **Estrutura conceitual**



MÉTODO DE PESQUISA

Coleta de dados e a amostra

Esta pesquisa foi conduzida com pequenas e médias empresas localizadas em Java Central, Indonésia. Os dados foram extraídos de questionários e entrevistas, para garantir a precisão das respostas dos sujeitos pesquisados. Os questionários foram distribuídos a 483 sujeitos em 12 cidades/distritos na Província de Java Central. Java Central foi selecionada como amostra devido à sua importância para o desenvolvimento econômico da Indonésia. Após a seleção e validação, 358 sujeitos atendiam aos requisitos da pesquisa. A amostra é composta por 67,3% de mulheres e 32,7% de homens com idades entre 20 e 65 anos, que possuem entre 4 e 41 anos de experiência empresarial. Dos setores de negócios envolvidos, 45,5% estão em moda, 22,4%, em calçados, 19,6%, em bolsas e 12,5%, em acessórios. Para testar os efeitos potenciais do método comum, o teste de fator único de Harman foi realizado utilizando um programa SPSS. Os resultados do teste mostram que o fator único pode explicar 33,4% da variância total e está abaixo do valor de corte de 50% (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Portanto, esse valor atende aos requisitos especificados no teste do viés do método comum.

Medições

Este estudo utilizou dados primários coletados pelos pesquisadores por meio de uma pesquisa. O questionário foi concebido para medir as respostas dos participantes a todos os construtos e utilizou uma escala de avaliação de 1 a 10 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). O nível de pontuação permitia que os participantes escolhessem desde a pontuação mais baixa (1) até a pontuação mais alta (10). Todos os construtos foram medidos utilizando uma pontuação de 1 para "Discordo totalmente" a 10 para "Concordo totalmente". A escala é utilizada para medir as variáveis de pesquisa, que incluem as capacidades de arquitetura de *marketing*, a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência, a coordenação interfuncional e o desempenho da empresa. A medição dos construtos neste estudo foi realizada a partir da literatura disponível, sendo algumas modificações realizadas para se adequar ao contexto da pesquisa. A orientação para o cliente é uma adaptação a partir de Asikhia (2014) e Suleiman e Agti (2011), que realizaram a medição utilizando os indicadores de satisfação do consumidor, compreensão das necessidades do consumidor, criação de produtos de valor agregado para os consumidores e prestação de serviço pós-venda. A orientação para a concorrência, que foi adaptada a partir de Asikhia (2014) e Suleiman e Agti (2011), é medida utilizando indicadores de resposta rápida às ações dos concorrentes, criação de produtos superiores, resposta rápida às mudanças nos preços dos concorrentes e monitoramento dos esforços de *marketing* dos concorrentes. A coordenação interfuncional foi adaptada a partir de Asikhia (2014) e Suleiman e Agti (2011), que realizaram sua medição utilizando indicadores de trabalho em equipe no atendimento de clientes, compartilhamento de informações, cooperação para respostas às ações dos concorrentes, cooperação para a formulação de estratégias e cooperação para criação de produtos superiores. As capacidades de arquitetura de *marketing* foram adaptadas a partir de Trez e Luce (2012) e Vorhies e Morgan, (2005), que realizaram sua medição utilizando indicadores de habilidades em planejamento de mercado, desenvolvimento de estratégias de *marketing* criativas, precisão na escolha dos mercados-alvo, alocação eficaz de recursos de *marketing*, transformação de estratégias de *marketing* em ações e busca adequada de uma estratégia de *marketing*. O desempenho da empresa foi adaptado a partir da visão de Morgan (2012) e Nuryakin et al. (2018), que realizaram sua medição por meio de cinco indicadores: crescimento das vendas, crescimento do número de clientes, expansão da área de vendas, aumento dos lucros e crescimento do capital da empresa.

Análise de dados e modelos de medição

A abordagem da modelagem de equações estruturais (SEM) será utilizada para processar os dados coletados e facilitar a testagem das hipóteses. O objetivo deste estudo é examinar a relação entre a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência, a coordenação interfuncional, as capacidades de arquitetura de *marketing* e o desempenho da empresa. O índice de bondade de ajuste foi utilizado para avaliar o ajuste do SEM recomendado, incluindo: estatística de qui-quadrado; índice de ajuste normal (NFI); índice de ajuste comparado (CFI); índice de Tucker-Lewis (TLI); e raiz quadrada da média do erro de aproximação (RMSEA).

A Tabela 1 mostra que todos os indicadores são válidos, o que se comprova pelo valor do fator de carga, › 0,5 e p ‹ 0,05. A Tabela 2 mostra que todos os indicadores das variáveis latentes medidas apresentam consistência interna, ou seja, todos os construtos são confiáveis (Hair et al., 2010). Os valores de confiabilidade composta (CR) › 0,6 e variância extraída (VE) › 0,5 estão de acordo com os padrões de consistência interna para os indicadores medidos. As variáveis de orientação para o cliente, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional, capacidades de arquitetura de *marketing* e desempenho da empresa apresentam valores de CR› 0,7 e AVE› 0,5.

Tabela 1. **Resultados da análise fatorial confirmatória para os modelos de medição**

Variável e indicador	Fator de carga
Orientação para o cliente	
Nossa estratégia de negócios é direcionada para alcançar a satisfação do cliente.	0,696
Nós nos esforçamos para obter uma vantagem competitiva com base na compreensão das necessidades do cliente.	0,721
Desenvolvemos estratégias para criar produtos de valor agregado para os clientes.	0,722
Atribuímos grande importância ao serviço pós-venda.	0,705
Orientação para a concorrência	
Respondemos rapidamente às ações dos concorrentes que ameaçam o desenvolvimento da empresa.	0,69
Criamos produtos que são melhores do que os produtos dos concorrentes.	0,752
Respondemos rapidamente às mudanças nos preços dos principais concorrentes do setor.	0,677
Monitoramos regularmente os esforços de *marketing* dos principais concorrentes.	0,703
Coordenação interfuncional	
Nós e os funcionários trabalhamos juntos em equipes para atender os clientes.	0,684
Nós e os funcionários compartilhamos informações sobre os pontos fortes e fracos dos concorrentes.	0,799
Nós e os funcionários trabalhamos juntos para responder às ações dos concorrentes rapidamente.	0,724
Nós e os funcionários trabalhamos juntos para formular uma estratégia para lidar com os concorrentes.	0,676
Todos os funcionários trabalham juntos para criar produtos superiores de acordo com os desejos dos clientes.	0,68
Capacidade de arquitetura de *marketing*	
Nossas habilidades no desenvolvimento de planejamento de *marketing* continuam a melhorar.	0,753
Nossa capacidade de desenvolver estratégias de *marketing* criativas continua a aumentar.	0,675
Nossa capacidade de segmentar e atingir mercados continua a aumentar.	0,657
Nossa capacidade de alocar recursos de *marketing* eficazes continua a aumentar.	0,796
Nossa capacidade de interpretar estratégias de *marketing* em ações continua a aumentar.	0,744
Nossa capacidade de executar estratégias de *marketing* rapidamente continua a aumentar.	0,736
Desempenho da empresa	
As vendas de nossa empresa continuaram a aumentar nos últimos três anos.	0,764
O número de nossos clientes continuou a aumentar nos últimos três anos.	0,741
O território de vendas da nossa empresa continuou a aumentar nos últimos três anos.	0,716
Os lucros de nossa empresa continuaram a aumentar nos últimos três anos.	0,675
O capital da nossa empresa continuou a aumentar nos últimos três anos.	0,741

CC BY

Tabela 2. **Confiabilidades dos construtos, correlações e AVE**

N = 358	1	2	3	4	5
Orientação para o cliente (OCL)	0,808				
Orientação para a concorrência (OC)	0,438	0,797			
Coordenação interfuncional (CI)	0,546	0,532	0,871		
Capacidade de arquitetura de *marketing* (CAM)	0,519	0,499	0,500	0,871	
Desempenho da empresa (DE)	0,523	0,513	0,525	0,552	0,858
Variância média extraída (AVE)	0,679	0,797	0,871	0,781	0,770

RESULTADO E ANÁLISE

O teste do modelo utilizando a abordagem de SEM requer que sejam atendidos vários critérios, ou seja, que o índice de bondade de ajuste esteja de acordo com os critérios recomendados pelo SEM. O valor do qui-quadrado = 271,016, e não é significativo em α: 0,05; AGFI: 0,928; índice GFI: 0,942; TLI: 0,991; CFI: 0,992; NFI: 928. Todos os valores atendem aos requisitos da SEM recomendada, que é ≥ 0,90. Valor da RMSEA: 0,018, menor do que 0,08; CMIN/DF: 1,115, menor do que 2,00. Assim, os resultados do teste do índice de bondade de ajuste estão de acordo com a SEM recomendada. Portanto, o modelo tem bom ajuste, sendo viável para testar as relações entre os construtos.

Tabela 3. **Testes das hipóteses**

Especificações das relações	β padr.	β não padr.	SE	C. R.
H1: OCL -> CAM	0,202	0,245	0,094	2.611*
H2: OC -> CAM	0,293	0,311	0,078	4.004*
H3: CI -> CAM	0,265	0,269	0,069	3.893*
H4: OCL -> DE	0,181	0,226	0,095	2.385*
H5: OC -> DE	0,203	0,223	0,081	2.738*
H6: CI -> DE	0,202	0,212	0,073	2.920*
H7: CAM -> DE	0,255	0,263	0,071	3.688*

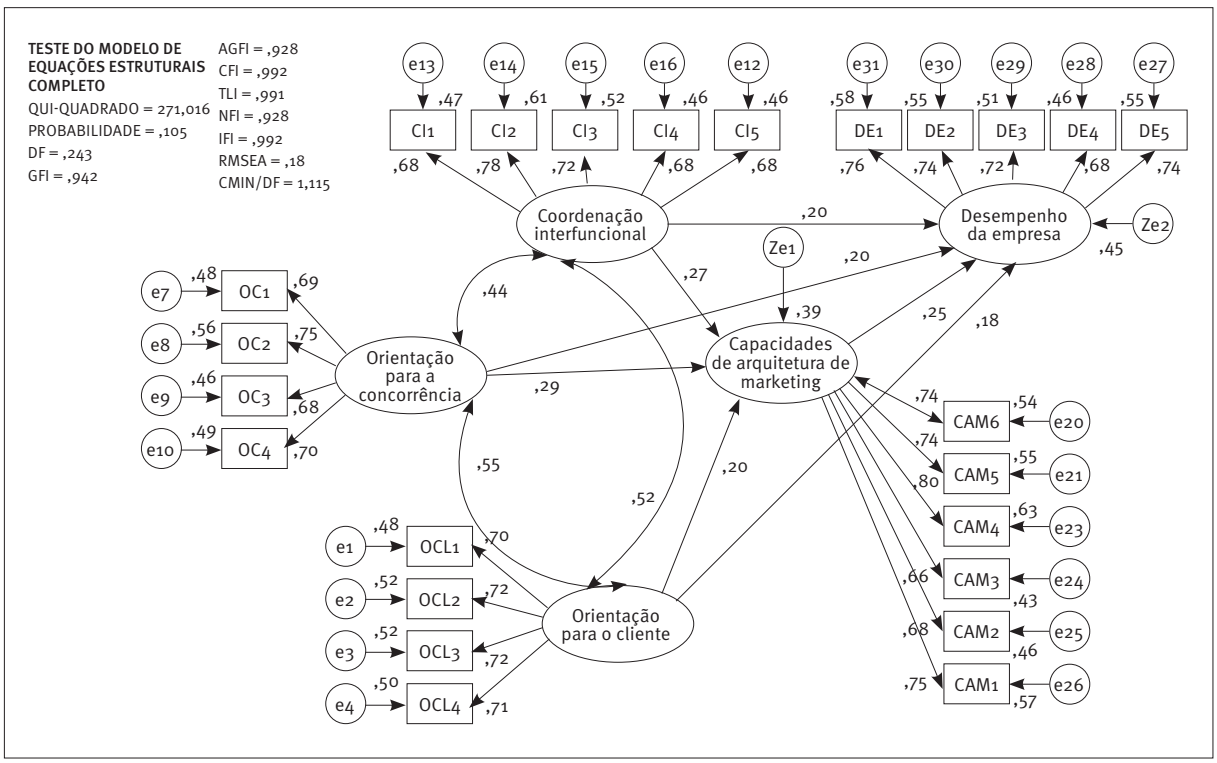
Nota: * p < 0,01

A Figura 1 e a Tabela 3 mostram que existe uma relação significativa entre OCL e CAM (β padr. = 0,202, CR = 2.611, p <0,01), portanto a hipótese H1 é aceita. Além disso, há uma relação significativa entre OC e CAM (β padr. = 0,293, CR = 4.004, p <0,01), CI e CAM (β padr. = 0,265, CR = 3.893, p <0,01), portanto H2 e H3 são aceitas. Há uma relação significativa entre OCL e DE (β padr. = 0,181, CR = 2.385, p <0,01), OC e DE (β padr. = .203, CR = 2.738, p <0,01), CI e DE (β padr. = 0,202, CR = 2,90, p <0,01), portanto H4, H5, H6 são aceitas. Também há uma relação significativa entre CAM e DE (β padr. = 0,255, CR = 3.688, p <0,01), o que significa que H7 é aceita.Como variável interveniente, CAM atende aos critérios de que CI, OC e OCL têm um efeito significativo sobre DE, e também que CI, OC e OCL têm um efeito significativo sobre CAM, então CI, OC e OCL têm um efeito significativo sobre DE, controlando CI, OC e OCL (Baron & Kenny, 1986). Os resultados deste estudo mostram que há uma influência significativa e decrescente de CI, OC e OCL sobre DE quando a variável CAM é incluída, portanto há mediação parcial.

CC BY

A fim de testar se CAM se torna uma variável mediadora, este estudo utilizou a abordagem do teste de Sobel. A partir dos resultados do teste, demonstra-se que CAM é uma variável mediadora entre OCL e DE; o efeito de OCL sobre CAM tem β não padr. = 0,245, SE = 0,094, e CAM sobre DE tem β não padr. = 0,263, SE = 0,071. Os resultados da estatística do teste de Sobel são 2,131 e p ‹0,05, o que significa que CAM atua como variável mediadora entre OCL e DE. Os resultados dos testes também mostram que CAM se torna uma variável mediadora entre OC e DE. O efeito de OC sobre CAM tem β não padr. = 0,311, SE = 0,078, e CAM sobre DE tem β não padr. = 0,263, SE = 0,071. As estatísticas do resultado do teste Sobel são 2,713 e p ‹0,05. Assim, CAM atua como variável mediadora entre OC e DE. Os resultados do teste mostram que CAM se torna uma variável mediadora entre CI e DE. O efeito de CI sobre CAM tem β não padr. = 0,269, SE = 0,069 e CAM sobre DE tem β não padr. = 0,263, SE = 0,071. Os resultados da estatística do teste de Sobel são 2,685 e p ‹0,05, o que significa que CAM atua como variável mediadora entre CI e DE.

Figura 2. **Modelo estrutural completo**



DISCUSSÃO

A orientação para o cliente possui uma relação significativa com as capacidades de arquitetura de *marketing*. A capacidade de atender e satisfazer as necessidades dos clientes facilita o planejamento de *marketing* e os programas de implementação de *marketing*. Os resultados deste estudo estão em consonância com os achados que afirmam que o conhecimento de informações de mercado pode orientar as empresas para que realizem um planejamento de *marketing* que esteja em harmonia com as mudanças ambientais (Moorman & Slotegraaf, 1999). O sucesso de produtos de *marketing* alinhados às expectativas dos clientes é determinado pelas estratégias de *marketing* e pela capacidade de implementá-las (Day & Wensley, 1988). As PMEs que entendem as necessidades e

desejos de seus clientes terão facilidade para realizar um planejamento e implementar programas de *marketing* para a satisfação dos clientes.

A orientação para a concorrência apresenta uma relação significativa com as capacidades de arquitetura de *marketing*. A capacidade de compreender os pontos fortes e fracos dos concorrentes e suas estratégias guia o planejamento de *marketing* e as estratégias de implementação de *marketing*. Os resultados deste estudo estão em consonância com as conclusões de que a orientação para o mercado pode melhorar as capacidades de *marketing* na medida em que tal orientação prioriza o planejamento de *marketing* e programas de implementação de *marketing* (O'Cass et al., 2012). A capacidade das PMEs de monitorar as atividades dos concorrentes facilita o planejamento e a execução de seus programas de *marketing*.

A coordenação interfuncional tem uma relação significativa com as capacidades de arquitetura de *marketing*. Uma relação harmoniosa entre as funções facilita o compartilhamento de recursos, permitindo que as empresas planejem e implementem facilmente suas estratégias de *marketing*. Esses resultados estão alinhados com os achados que afirmam que o envolvimento de todas as funções internas da organização, o compartilhamento de informações e as relações harmoniosas entre as funções permitirão que as empresas atinjam seus mercados-alvo com facilidade (Song et al., 2000; Mohsen, 2013; Song, Parry, & Ferna, 2010). Uma boa coordenação entre as funções aumenta a capacidade dos pequenos e médios empresários de planejar e colocar em prática seus programas de *marketing*.

A orientação para o cliente apresenta uma relação significativa com o desempenho da empresa. Atender às necessidades dos clientes estimula as empresas a inovarem em produtos que possam oferecer valor agregado e o melhor serviço, aumentando, assim, seus números de vendas. Aumentar os números de vendas tem o potencial de aumentar o desempenho da empresa. Isso está de acordo com os resultados de pesquisas que mostram que a orientação para o cliente tem um grande papel no apoio a melhorias no desempenho da empresa (Asomaning & Abdulai, 2015; Feng et al., 2019; Neneh, 2018). A capacidade de entender os clientes determinará o sucesso das PMEs.

A orientação para a concorrência apresenta uma relação significativa com o desempenho da empresa. A orientação para a concorrência também facilita o planejamento e a implementação de *marketing* que acompanham as mudanças das necessidades do mercado-alvo, aumentando potencialmente o desempenho da empresa. Isso é apoiado pela constatação de que entender os pontos fortes e fracos dos concorrentes, conhecer suas estratégias e ações e ser capaz de responder rapidamente às suas ações têm um efeito no desempenho da empresa (Chin et al., 2013). As PMEs capazes de monitorar adequadamente as atividades dos concorrentes conseguem responder rapidamente a eles, e isso se torna um fator determinante do desempenho da empresa.

A coordenação interfuncional apresenta uma relação significativa com o desempenho da empresa. A capacidade de integrar todas as funções internas de uma organização facilita o compartilhamento de recursos de modo a criar valor agregado para o mercado-alvo. As empresas que desejam vencer a concorrência e melhorar seu próprio desempenho devem ser capazes de integrar todas as suas funções internas. Isso está de acordo com a constatação de que a coordenação interfuncional tem uma forte relação com o desempenho da empresa (Namusonge & Nuriri, 2017; Suliyanto & Rahab, 2012). Uma boa colaboração entre funções na organização determinará o desempenho da empresa.

As capacidades de arquitetura de *marketing* apresentam uma relação significativa com o desempenho da empresa. Uma empresa precisa ter uma estratégia de planejamento e implementação de *marketing* eficaz para atender às necessidades de seus clientes. O planejamento e a implementação adequados de *marketing* terão impacto no desempenho e no crescimento da empresa. Isso é apoiado pela constatação de que a arquitetura das capacidades organizacionais influencia o sucesso da empresa (Chikwe et al., 2018), e as capacidades de

arquitetura de *marketing* possuem uma relação com o desempenho da empresa (Hamdani et al., 2018; Seifi & Dalvi, 2014). As capacidades de arquitetura de *marketing* possuem um grande papel como determinantes do desempenho das PMEs.

As capacidades de arquitetura de *marketing* possuem um papel importante na mediação das relações entre a orientação para o mercado e as dimensões do desempenho da empresa. As empresas que compreendem as necessidades de seus clientes e como satisfazê-las conseguem responder rapidamente, criando produtos e serviços que atendam aos desejos de seus clientes. A capacidade da empresa de compreender as necessidades dos clientes e como satisfazê-las facilitará suas estratégias de planejamento e implementação de *marketing*, o que acabará tendo um impacto no seu desempenho. Da mesma forma, as empresas que conhecem os pontos fortes e fracos de seus concorrentes serão capazes de responder rapidamente às ações destes. A orientação para a concorrência facilita o planejamento e a implementação de *marketing* de acordo com as necessidades do mercado-alvo, proporcionando à empresa o potencial de melhorar seu desempenho. A capacidade da empresa de coordenar todas as funções internas tornará mais fácil compartilhar informações e recursos e colaborar na formulação de estratégias para a criação de valor agregado para os clientes. A coordenação interfuncional harmoniosa facilitará a formulação de estratégias de planejamento e implementação de *marketing*, afetando, assim, o desempenho da empresa.

CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

Melhorar o desempenho de PMEs requer a criação de capacidades de arquitetura de *marketing*. Uma cultura de orientação para o mercado na forma de comportamento, incluindo-se aí a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional, será a base sobre a qual as capacidades de arquitetura de *marketing* podem ser desenvolvidas com o potencial de melhorar o desempenho da empresa. Espera-se que a orientação para o cliente seja capaz de compreender o mercado-alvo ao longo do tempo, a fim de criar valor para o cliente. A capacidade da empresa de entender os clientes tornará mais fácil atender às necessidades dos clientes e criar valor para eles. O aumento do número de clientes melhorará o desempenho da empresa. Espera-se que a orientação para concorrência obtenha informações sobre os principais e potenciais concorrentes, de modo a compreender seus pontos fortes e fracos. Os concorrentes podem ser compreendidos por meio do monitoramento de seus esforços de *marketing*, da criação de produtos melhores do que os deles, de respostas às mudanças em seus preços e respostas rápidas às suas atividades, o que levará à realização de uma arquitetura de *marketing* eficaz e eficiente, capaz de influenciar e melhorar o desempenho da empresa. A coordenação interfuncional é necessária para integrar todas as funções internas da organização a fim de facilitar a coordenação e compartilhar informações e recursos para criar valor agregado para o mercado-alvo. A coordenação interfuncional, que envolve construir o trabalho em equipe, compartilhar informações, colaborar na criação de produtos melhores do que os dos concorrentes e formular estratégias conjuntas para lidar com os concorrentes, levará à realização de uma boa arquitetura de *marketing* para melhorar o desempenho da empresa.

Em termos de implicações gerenciais, as PMEs que buscam melhorar seu desempenho devem compreender as necessidades dos clientes, os pontos fortes e fracos dos concorrentes e uma boa coordenação interfuncional, a fim de desenvolver estratégias de *marketing* adequadas. Os gestores devem entender as mudanças do mercado para criar um planejamento de arquitetura de *marketing* adequado ao seu mercado-alvo. Uma capacidade

de arquitetura de *marketing* é necessária para que as empresas possam reorganizar seus recursos de *marketing* e sistemas de informação. Assim, as empresas têm a oportunidade de criar, formular e implementar estratégias de *marketing* de maneira adequada. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o desenvolvimento do conhecimento, especialmente na área de sistemas de informação de *marketing* e arquitetura de *marketing*.

LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O estudo das PMEs, que possuem recursos limitados, requer atenção especial. Uma cultura de orientação para o mercado deve ser desenvolvida para criar uma arquitetura de *marketing* eficaz e eficiente. A discussão sobre arquitetura de *marketing* nesta pesquisa ainda se concentra no planejamento e implementação de *marketing*. Portanto, pesquisas futuras podem incluir o gerenciamento de informações de mercado como componente da arquitetura de *marketing* a ser implementado em grandes empresas. Assim, será possível obter uma abordagem mais abrangente da arquitetura de *marketing*, e isso contribuirá para o desenvolvimento da ciência da gestão de *marketing*.

REFERÊNCIAS

Ajay K. K., & Jaworski, B. J. (1993). Market orientation: Antecendent and consequances. *Journal of Marketing, 57*(3), 53-70. doi:10.2307/1251854

Asikhia, O. (2014). Customer orientation and firm performance among Nigerian small and medium scale businesses. *International Journal of Marketing Studies, 2*(1), 197-212. doi:10.5539/ijms.v2n1p197

Asomaning, R., & Abdulai, A. (2015). An empirical evidence of the market orientation: Market performance relationship in Ghanaian small businesses. *Educational Research International,* 4(2), 69-86.

Avlonitis, G. J., & Giannopoulos, A. A. (2012). Balanced market orientation: Qualitative findings on a fragile equilibrium. *Managing Service Quality, 22*(6), 565-579. doi: 10.1108/09604521211287543

Aziz, N. A., & Yasin, N. M. (2014). How will market orientation and external environmnet influence the performance among SMEs in the agri-food sector in Malaysia? *International Business Research, 3*(3), 154. doi: 10.5539/ibr.v3n3p154

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173

Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing, 63*(2), 41-54. doi: 10.2307/1251944

Chikwe, J. E., Biriowu, S. C., & Harcourt, P. (2018). Organizational capabilities architecture: The drivers areas sustainable hospotolity firms in South Nigeria. *Ceka International Journal of Finance & Management Sciences, 5*(2), 1-11.

Chin, C. H., Lo, M. C., & Ramayah, T. (2013). Market orientation and organizational performance: The moderating role of service quality. SAGE Open, 3(4), 1-14. doi: 10.1177/2158244013512664

Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal, 26*(6), 555-575. doi: 10.1002/smj.461

Davcik, N. S., & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research, 69*(12), 5547-5552. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.169

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing, 58*(4), 37-52. https:// doi: 10.1177/002224299405800404

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: for framework diagnosing superiority competitive. *Journal of Marketing, 52*(2), 1-20. doi: 10.1177/002224298805200201

Dubihlela, J., & Sandada, M. (2014). Impact of strategic planning on small and medium-sized enterprises' (SMEs) performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. *Journal of Economics, 5*(1), 45-55. doi: 10.1080/09765239.2014.11884983

Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019, July). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, *100*, 111-121. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.03.021

Foumani, S. A., & Chirani, E. (2012). Marketing knowledge management in business organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review, 1*(1), 44-49. doi: 10.12816/0003608

Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal, 19*(12), 1193-1201. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12<1193::AID-SMJ5>3.0.CO;2-F

 CC BY

Gholami, S., & Birjandi, M. (2016). The effect of market orientation and entrepreneurial orientation on the performance of SMEs. *Journal of Current Research in Science, 1*(5), 361-369. doi: 10.1016/j.jbusvent.2006.05.003

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). New York, USA: Prentice Hall.

Hamdani, N. A., Susanto, T., & Maulani, G. A. F. (2018). Framework of architectural marketing capabilities in regional development bank. *International Journal of Engineering & Technology, 7*(3.25), 166-169. doi: 10.14419/ijet.v7i3.25.17539

Han, J. K., Kim, N., Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998, October). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing, 62*(4), 30-45. doi: 10.1177/002224299806200403

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 1-9. doi: 10.2307/2393549

Herman, H., Hady, H., & Arafah, W. (2018). The influence of market orientation and product innovation on the competitive advantage and its implication toward small and medium enterprises (UKM) performance. *International Journal of Science and Engineering Invention, 4*(8), 8-21. doi: 10.23958/ijsei/vol04-i08/02

Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge, 3*(3), 154-163. doi: 10.1016/j.jik.2017.03.008

Hwang, Y. I., & Chung, S. (2018). Market orientation, social responsibility, and performance in Korea's healthcare industry. *International Journal of Healthcare Management, 11*(4), 325-332. doi: 10.1080/20479700.2017.1404728

Idrus, S. Al, Ahmar, A. S., & Abdussakir, A. (May, 2018). Contribution of organizational learning and market orientation on business unit performance mediated by job satisfaction at dairy cattle milk cooperatives in East Java, Indonesia. *Journal of Reviews on Global Economics, 7*, 207-216. doi: 10.6000/1929-7092.2018.07.19

Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning, 31*(1), 60-71. doi: 10.1016/s0024-6301(97)00091-5

Kanovska, L., & Tomaskova, E. (2012). Interfunctional coordination at hi-tech firms. *Enzinerine Ekonomika-Enginering Economic, 23*(1), 70-76. doi: 10.5755/j01.ee.23.1.1224

Kaswuri, A.H., Ramayah, M. A., & Aldakhil, T. A. M.. (2017). The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International, 8*(4), 404-423. doi: 10.1108/NBRI-10-2016-0035

Kharabsheh, R., Jarrar, K., & Simenonva, B. (2014). The impact of competitive strategies on responsive market orientation, proactive market orientation, learning orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing, 23*(5), 1-13. https://doi 10.1080/0965254X.2014.970217

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecendents and consequences. *Journal of Marketing, 57*(3), 53-70. doi:10.2307/1251854

Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015, January). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management, 44*, 28-37. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.09.008

Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(2), 239-247. doi: 10.1177/0092070300282005

Mamun, A. Al, Mohiuddin, M., Fazal, S. A., & Ahmad, G. B. (2018). Effect of entrepreneurial and market orientation on consumer engagement and performance of manufacturing SMEs. *Management Research Review, 41*(1), 133-147. doi: 10.1108/MRR-04-2017-0102

Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2008). Market orientation, innovation and entrepreneurship: An empirical examination of the Illinois beef industry. *International Food and Agribusiness Management Review, 11*(3), 1-26. doi: 10.22004/ag.econ.53649

Mohsen, K. (2013, September). Enhancing Inter functional coordination and marketing performance: utilization of the motivation/ability/opportunity framework. EBS Working Papers WP2013-9, University of Essex, Colchester.

Mokwa, M. P., McKee, D. O., Varadarajan, P. P., & Conant, J. S. (1992). Success procedur and failure preventer marketing skill: A social learning theory interpretation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 20*(1), 17-26. Retrieved from http://hjb.sagepub.com.proxy.lib.umich.edu/content/9/2/183.full.pdf+html

Moorman, C., & Slotegraaf, R. J. (1999). The contingency value of complementary capabilities in product development. *Journal of Marketing Research, 36*(2), 239-257. doi: 10.2307/3152096

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(1), 102-119. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9

Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing, 26*(4), 284-293. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing. 54*(4), 20-35. doi: 10.1177/002224299005400403

Neneh, B. N. (2018). Customer orientation and SME performance: The role of networking ties. *African Journal of Economic and Management Studies, 9*(2), 178-196. https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2017-0043

Nduriri, M. W., & Namusonge, D. M. (2017). Market orientation, entrepreneurial orientations and performance SMEs hotel in Nanyuky Town Kenya. Europenan Journal of Business and Strategic Management, 2(1), 1-14. Retrieved from https://www.iprjb.org/journals/index.php/EJBSM/article/view/239

Nuryakin, N., Didiek A. V., & Budi, M. (2018). Mediating effect of value creation in the relationship between relational capabilities on business performance. *Contaduría y Administración, 63*(1), 1-21. doi: 10.22201/fca.24488410e.2018.1178

 CC BY

O'Cass, A., Ngo, L. V., & Siahtiri, V. (2012). Examining the marketing planning-marketing capability interface and customer-centric performance in SMEs. *Journal of Strategic Marketing, 20*(6), 463-481. doi: 10.1080/0965254X.2012.707675

Ogbonna, B., & Ogwo, O. E. (2013). Market orientation and corporate performance of insurance firms in Nigeria. *International Journal of Marketing Studies, 5*(3), 104-116. doi: 10.5539/ijms.v5n3p104

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 539-569. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100452

Rahman, N. R. A., Othman, M. Z. F., Yajid, M. S. A., Rahman, S. F. A., Yaakob, A. M., Masri, R., & Ibrahim, Z. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters, 8*(12), 1387-1398. doi: 10.5267/j.msl.2018.9.006

Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics, 127*(1), 13-26. doi: 10.1016/j.ijpe.2010.02.013

Seifi, R., & Dalvi, M. R. (2014). A study of effects of specialized marketing capabilities on performance marketing unit based on Morgan et al. case: Past industry in Tehran. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3*(1), 441-451. doi: 10.6007/ijarems/v3-i1/601

Slotegraaf, R. J., & Dickson, P. R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(4), 371-385. doi: 10.1177/0092070304265217

Song, M., Parry, M. E., & Ferna, P. (2010, May). Perspective: Cross-functional integration in Spanish firms. *Journal Production Innovation Management, 27,* 606-615. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00738.x

Song, X. M., Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors. *Journal of Marketing, 64*(1), 50-65. doi: 10.1509/jmkg.64.1.50.17989

Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing, 29*(1), 152-173. doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.01.002

Suleiman, A. M., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing, 29*(4), 308-332. doi: 10.1108/02652321111145943

Suliyanto, S., & Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science, 8*(1), 134-145. doi: 10.5539/ass.v8n1p134

Taofik, B., Halim, F., & Ibrahim, A. (2018). The relationship between market orientation dimensions and performance of micro finance institutions. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior, 12*(3), 1-14. doi:10.24052/jbrmr/v12is03/art-11

Trez, G., & Luce, F. B. (2012). Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs. *Marketing Intelligence and Planning, 30*(2), 143-164. doi: 10.1108/02634501211211957

Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters, 9*(9), 1419-1428. doi: 10.5267/j.msl.2019.5.009

Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing, 33*(11/12), 1171-1202. doi: 10.1108/03090569910292339

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing, 67*(1), 100-115. doi: 10.1509/jmkg.67.1.100.18588

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing, 69*(1), 80-94. doi: 10.1509/jmkg.69.1.80.55505

Wang, C., Chen, K., & Chen, S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 119-129. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.03.013

Wang, G., & Miao, C. F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research, 68*(11), 2374-2382. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.03.041

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores declaram que participaram de todas as etapas do desenvolvimento do manuscrito. Mulyana Mulyana trabalhou na conceitualização e abordagem teórico-metodológica. A revisão teórica foi realizada por Zainuddin Zakaria. A coleta de dados foi coordenada por Rosman Mahmood. A análise de dados foi realizada por Mulyana Mulyana, Zainuddin Zakaria e Rosman Mahmood. Todos os autores trabalharam juntos na redação e revisão final do manuscrito.

ARTIGOS

Submetido em 04.12.2019. Aprovado em 26.08.2020
Avaliado pelo processo de *double-blind review*. Editora Científica: Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210405x

INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA APRENDIZAGEM INTERNA EM EQUIPES: PAPEL MEDIADOR DA ESTRUTURA PERCEBIDA DA EQUIPE

The influence of psychological capital on internal learning in teams: the mediating role of the perceived team structure

La influencia del capital psicológico en el aprendizaje interno del equipo: El papel mediador de la estructura percibida del equipo

Rosa Lutete Geremias[1] | lutetegeremias@hotmail.com | ORCID: 0000-0002-7267-7294
Miguel Pereira Lopes[1] | mplopes@iscsp.ulisboa.pt | ORCID: 0000-0002-7720-8657
André Escórcio Soares[2,3] | andre.soares@coventry.ac.uk | ORCID: 0000-0001-7135-3530

[1]Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal
[2]Coventry University, Faculty of Health and Life Sciences, Coventry, Reino Unido
[3]Nicolaus Copernicus University, Faculty of Economic Sciences and Management, Toruń, Polânia

RESUMO

Pesquisas anteriores sobre a aprendizagem interna concentraram-se em avaliar como as taxas de aprendizagem observadas afetam as interações colaborativas entre os vários atores. Assim, agregamos valor a essa literatura ao analisar a aprendizagem interna em equipes e o papel do capital psicológico nesse processo. Este estudo tem como objetivo analisar o papel mediador da estrutura percebida da equipe na relação entre capital psicológico positivo e aprendizagem interna em equipes. Para tanto, um questionário foi aplicado a 480 estudantes universitários para testar essa relação, utilizando a metodologia de modelagem de equações estruturais. Os resultados confirmaram o papel mediador da estrutura percebida da equipe na relação entre capital psicológico e aprendizagem interna em equipes. Argumentamos que este trabalho reforça o papel do capital psicológico em contextos acadêmicos. Por outro lado, devido às rápidas mudanças verificadas atualmente na sociedade, os estudantes universitários, que são futuros funcionários, precisam desenvolver o capital psicológico, a fim de obter melhores resultados de aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE | Capital psicológico positivo, estrutura percebida da equipe, aprendizagem interna em equipes, processo de aprendizagem, estudantes de graduação.

ABSTRACT

Whereas past research on internal learning has focused on evaluating how the observed learning rates affect collaborative interactions among the various actors, we extend this literature by analyzing internal learning in teams and the role of psychological capital in this process. This study aims to analyze the mediating role of the perceived team structure in the relationship between positive psychological capital and internal learning in teams. Therefore, a self-report questionnaire was applied to 480 college students to test this relationship, using structural equation modeling. The results confirmed the mediating role of the perceived team structure in the relationship between psychological capital and internal learning in teams. Our work underlines the role of psychological capital in academic settings. On the other hand, due to rapid changes in today's society, university students who will be future employees need to cultivate psychological capital in order to achieve better learning outcomes.

KEYWORDS */ Positive psychological capital, perceived team structure, internal learning in teams, learning process, undergraduate students.*

RESUMEN

La investigación previa sobre el aprendizaje interno se ha centrado en evaluar cómo las tasas de aprendizaje observadas afectan las interacciones colaborativas entre los diversos actores. Por lo tanto, agregamos valor a esta literatura al analizar el aprendizaje interno en equipos y el papel del capital psicológico en este proceso. Este estudio tiene como objetivo analizar el papel mediador de la estructura percibida del equipo en la relación entre el capital psicológico positivo y el aprendizaje interno en los equipos. Por lo tanto, se aplicó un cuestionario a 480 estudiantes universitarios para probar esta relación, utilizando la metodología de modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados confirmaron el papel mediador de la estructura percibida del equipo en la relación entre el capital psicológico y el aprendizaje interno en los equipos. Sostenemos que este trabajo refuerza el papel del capital psicológico en contextos académicos. Por otro lado, debido a los rápidos cambios observados en la sociedad actual, los estudiantes universitarios que son futuros empleados necesitan desarrollar capital psicológico para obtener mejores resultados de aprendizaje.

PALABRAS CLAVE */ Capital psicológico, estructura de equipo percibida, aprendizaje interno del equipo, proceso de aprendizaje, estudiantes de pregrado.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

Estudos sobre a aprendizagem individual demonstram que ela se encontra no cerne das mudanças e da renovação (Argote & Miron-Spektor, 2011). Atividades colaborativas que levam à aprendizagem individual são consideradas críticas para alcançar diferentes resultados positivos (Song, Lim, Kang, & Kim, 2014). A identificação do grau de envolvimento dos indivíduos no processo de aprendizagem tem sido considerada a principal questão em pesquisas anteriores (Bresman, 2010). Assim, as teorias de aprendizagem tendem a enfatizar a orientação para metas e as interações colaborativas entre os vários atores, com o intuito de minimizar erros e melhorar o desempenho individual (Bunderson & Reagans, 2011).

O estudo dos antecedentes da aprendizagem individual concentra-se essencialmente em explicar as diferenças nas taxas de aprendizagem observadas e avalia como outros fatores, como a estrutura percebida da equipe, interagem para influenciar a aprendizagem (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013). Embora tais abordagens indiquem determinados processos de aprendizagem individual, existe, ainda, a necessidade de uma construção mais teórica e de aplicações práticas eficazes que analisem de modo mais abrangente como os fatores de aprendizagem são facilitados (Yoon & Kayes, 2016). Conforme defendem Bunderson e Boumgarden (2010), saber mais sobre os fatores antecedentes que afetam a aprendizagem individual é uma contribuição valiosa, pois melhora nossa compreensão dos processos de aprendizagem.

O capital psicológico positivo (PsyCap) é um construto de ordem superior que integra os recursos psicológicos (por exemplo, autoeficácia), recursos motivacionais (por exemplo, esperança) e outros recursos psicológicos positivos (por exemplo, otimismo e resiliência). Argumentamos que o PsyCap pode ser um dos antecedentes mencionados acima, pois é considerado um preditor útil de resultados importantes em contextos acadêmicos (Datu & Valdez, 2019; Luthans, Luthans, & Jensen, 2012). Para Siu, Bakker e Jiang (2014), estudantes e funcionários trabalham para atingir metas específicas, como bom desempenho acadêmico, conclusão do curso e obtenção de um diploma acadêmico. Eles também argumentaram que o PsyCap é um recurso pessoal útil que auxilia o atingimento de objetivos, podendo, portanto, ajudar estudantes universitários a enfrentarem os desafios de seus estudos.

Pesquisas anteriores indicam a necessidade de mais estudos sobre como integrar o capital psicológico no processo de aprendizagem (Daspit, Mims, & Zavattaro, 2015). Herrmann (2013) observa que "existem poucos estudos voltados ao exame da aprendizagem interna para além do contexto organizacional". O presente estudo pretende preencher essa lacuna nas pesquisas, na medida em que descreve uma abordagem da incorporação do capital psicológico e da aprendizagem interna em equipes. O objetivo deste estudo é, portanto, analisar o papel mediador da estrutura percebida da equipe na relação entre PsyCap e aprendizagem interna em equipes.

Daspit et al. (2015) apresentaram evidências empíricas para sustentar a influência positiva do capital psicológico no processo de aprendizagem de estudantes durante um curso *on-line*. Entretanto, nenhuma evidência foi coletada a partir da análise do papel mediador da estrutura percebida da equipe na relação entre o capital psicológico e outras variáveis, como a aprendizagem interna, o que acreditamos ser uma importante contribuição teórica deste estudo.

Para Schaubroeck, Carmeli, Bhatia e Paz (2016), se não houver um processo de aprendizagem adequado, os membros da equipe terão dificuldade em desenvolver e implementar melhores práticas para coordenar suas ações quando mudanças ambientais exigirem novas abordagens. Argumentamos que este estudo pode levar a certas implicações práticas, pois a aprendizagem interna em equipes permite que os estudantes se concentrem na compreensão de conceitos para relacionarem novas ideias a conhecimentos e experiências anteriores.

O restante deste trabalho está organizado da seguinte forma: primeiramente, apresentamos uma revisão da literatura e a justificativa das hipóteses; em seguida, definimos a opção e os procedimentos metodológicos; depois, apresentamos uma análise dos resultados; finalmente, discutimos os resultados e concluímos com as implicações de nossos achados.

REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

Capital psicológico

Estudos teóricos e empíricos têm apoiado a tese de que o PsyCap é um construto emergente fundamental relacionado a diferentes resultados positivos, favorecendo uma avaliação positiva das circunstâncias e da probabilidade de sucesso, tendo o esforço e a perseverança como fatores de motivação (Heled, Somech, & Waters, 2015; Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010).

De acordo com Luthans, Avey, Avolio, Norman e Combs (2006), o PsyCap é definido, de maneira ampla, como o estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo que se caracteriza por: (1) possuir confiança para assumir tarefas desafiadoras e realizar os esforços necessários para obter êxito (autoeficácia); (2) adotar uma abordagem positiva em relação ao sucesso, tanto no presente quanto no futuro (otimismo); (3) perseverar no atingimento dos objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos de acordo com os objetivos para alcançar êxito (esperança); e (4) ser capaz de superar obstáculos e adversidades para alcançar êxito (resiliência), sem nunca desistir. Em geral, as pesquisas teóricas consideram quatro capacidades de PsyCap, a saber: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014). Essas capacidades estão inter-relacionadas, assim, se uma delas for afetada (por exemplo, o otimismo), outras (por exemplo, a esperança, a autoeficácia e/ou a resiliência) provavelmente também serão afetadas ao longo do tempo (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang, 2011).

Os atributos dessas capacidades podem ser definidos da seguinte forma: (1) autoeficácia – refere-se à confiança individual, que eleva os níveis de motivação, e aos recursos cognitivos, ambos os quais resultam em um desempenho excelente (Bandura, 1982; Newman et al., 2014). (2); otimismo – um aumento dos atributos e expectativas positivas em relação à realização de eventos futuros (Harms & Luthans, 2012); (3) esperança – um conjunto cognitivo derivado da interação entre agência (determinação orientada para atingir metas) e planos direcionais (etapas de planejamento que levam ao atingimento dos objetivos) (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011); e (4) resiliência – capacidade que permite aos indivíduos enfrentar a adversidade, ou se ajustar a ela de maneira positiva (King, Newman, & Luthans, 2015).

Chen e Lim (2012) apontaram que essas quatro capacidades psicológicas positivas básicas tendem a afetar os resultados de maneira sinérgica, e são melhor representadas por um construto de ordem superior denominado PsyCap. Avey (2014) argumenta que o PsyCap não é uma dimensão única (por exemplo, simplesmente otimismo), mas sim uma variação compartilhada de todas as quatro dimensões. Essas quatro capacidades psicológicas positivas, portanto, são parte de um construto maior de segunda ordem, denominado PsyCap.

A combinação das quatro capacidades psicológicas (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência) proporciona um alto nível de capital psicológico que permite ao indivíduo concentrar-se na execução de tarefas e na busca do êxito na conclusão dessas tarefas (Peterson et al., 2011). Mais especificamente, tais capacidades

foram determinadas para atender aos critérios de inclusão, pesquisa e validação das medidas de capital psicológico como uma teoria, permitindo, assim, que esta seja amplamente desenvolvida e tenha maior impacto (Walumbwa et al., 2011).

De acordo com Daspit et al. (2015), o capital psicológico é um conjunto de motivações individuais que estimulam o desenvolvimento de resultados de aprendizagem. A relação esperada entre capital psicológico e aprendizagem individual, entretanto, não é óbvia e permanece aberta a investigações futuras.

Aprendizagem interna em equipes

A capacidade de aprendizagem e a adaptação individual dos atores são fundamentais para o desempenho e o sucesso de longo prazo das organizações (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Edmondson (1999, p. 353) conceitualizou a aprendizagem individual em equipes como um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado por fazer perguntas, buscar *feedback*, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir erros ou resultados inesperados de ações.

Esse processo permite uma compreensão mais abrangente e robusta das possibilidades futuras, por meio do uso de diferentes informações derivadas das percepções e perspectivas dos membros da equipe, e pela análise crítica e avaliação de ações passadas (Bunderson & Reagans, 2011).

O trabalho individual em uma equipe permite a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos – transformando, assim, as perspectivas individuais percebidas dos membros da equipe em conceitos explícitos que podem influenciar positivamente outros membros (Kayes, Kayes, & Kolb, 2005; Kostopoulos, Spanos, & Prastacos, 2013). As diferentes perspectivas e experiências de cada indivíduo são também aquilo que possibilita o processo de aprendizagem interpessoal por meio do compartilhamento formal ou informal de conhecimentos (Bunderson & Reagans, 2011).

Portanto, a aprendizagem interna baseia-se nas próprias experiências dos membros da equipe na geração de novas soluções e na adoção de novas abordagens por meio de interações entre os membros (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013). A aprendizagem interna pode proporcionar à equipe oportunidades de aprender sobre todos os aspectos de seu trabalho (Bresman, 2010). De acordo com Bresman e Zellmer-Bruhn (2013), o processo de aprendizagem interna é crucial porque os membros da equipe podem obter e dominar as informações mais recentes sobre tecnologias e mercados (aprendizagem externa); porém, sem um processo eficaz de aprendizagem interna, tais conhecimentos podem não ser adequadamente aproveitados (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013).

Nesse contexto, uma análise da aprendizagem individual em equipe deve considerar essencialmente a aprendizagem interna dos membros da equipe, uma vez que fatores que promovem a aprendizagem interna acabam impulsionando a aprendizagem externa (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013). Isso é particularmente importante diante do fato de que a aprendizagem individual pode ser aprimorada pela inclusão de tarefas novas e desafiadoras (Jiang, Jackson, & Colakoglu, 2015).

Tem sido sugerido que o processo de aprendizagem é o principal mecanismo psicológico e comportamental pelo qual os indivíduos adquirem as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar e ter sucesso em ambientes competitivos (Yoon & Kayes, 2016). Apesar da conceitualização teórica e prática do PsyCap e do processo de aprendizagem, poucos são os estudos que analisam a influência do capital psicológico no processo de aprendizagem individual. Este estudo, portanto, integra esses dois conceitos.

O capital psicológico e a aprendizagem interna em equipes

A influência do PsyCap no processo de aprendizagem é apontada como relevante por autores como Yoon e Kayes (2016). Esses autores enfatizam que, em muitas situações, o processo de aprendizagem exige que os funcionários enfrentem desafios, reflitam sobre os erros e realizem com sucesso tarefas que envolvem risco.

Quando os membros de uma equipe estão ativamente envolvidos em discussões que visam a atingir os objetivos declarados, eles têm a oportunidade de trocar ideias, compartilhar percepções sobre as diferentes alternativas identificadas e, consequentemente, multiplicar o atingimento de seus objetivos, aumentando, assim, suas capacidades psicológicas positivas (Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2013).

Segundo Huang e Luthans (2014), nesse contexto, indivíduos com alto nível de capital psicológico tendem a se diferenciar dos demais pela capacidade de enfrentar tarefas desafiadoras, o que pode impulsionar o processo de aprendizagem. Assim, o processo de aprendizagem interna requer reflexão colaborativa sobre as experiências da equipe, com o objetivo de melhorar a capacidade de colaboração e os padrões de interação de seus membros (Schaubroeck et al., 2016). É nesse sentido que propomos as seguintes hipóteses:

H1: O capital psicológico influencia positivamente a aprendizagem interna em equipes.

O capital psicológico e a estrutura percebida da equipe

Segundo Bunderson e Boumgarden (2010), a estrutura percebida da equipe refere-se à divisão do trabalho em tarefas e às relações que se estabelecem de acordo com as tarefas atribuídas. Bresman e Zellmer-Bruhn (2013) apontam duas dimensões principais na estrutura percebida da equipe: (1) especialização, isto é, a divisão horizontal do trabalho (por exemplo, tarefas e papéis); e (2) formalização, isto é, a articulação explícita de objetivos, prioridades e procedimentos.

Pesquisas anteriores têm destacado os benefícios da estrutura percebida da equipe no que diz respeito a questões de eficiência, previsibilidade e cumprimento das tarefas. Por exemplo, Bresman e Zellmer-Bruhn (2013) enfatizam que as equipes podem criar estruturas para si mesmas que atendam às demandas de suas tarefas individuais. Também foi demonstrado que a estrutura percebida da equipe pode ser considerada quando há pouco planejamento e poucos procedimentos especificando como o trabalho deve ser realizado (Bunderson & Boumgarden, 2010).

Indivíduos com alto nível de capital psicológico tendem a gerar expectativas positivas que os estimulam a alcançar objetivos definidos e lidar com situações adversas (Newman et al., 2014). Por outro lado, outros autores, como Bresman e Zellmer-Bruhn (2013), destacaram a relevância da estrutura percebida da equipe, argumentando que essa estrutura permite que as delimitações da equipe sejam definidas pela divisão de tarefas e alocação de responsabilidades por subtarefa.

A divisão do trabalho possibilita a execução de tarefas específicas que os membros da equipe devem realizar para atingir os objetivos propostos, o que requer altos níveis de capital psicológico para um melhor desempenho (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, & Lazzara, 2014). Como afirmam Siu et al. (2014), indivíduos com altos níveis de PsyCap promovem uma abordagem positiva dentro de uma equipe, e podem efetivamente melhorar os processos, prioridades e procedimentos de trabalho de estudantes universitários.

Ortega-Maldonado e Salanova (2017) constataram que estudantes utilizam suas capacidades psicológicas para definir tarefas ou atingir objetivos acadêmicos. Essa pesquisa também mostra que, em inúmeras situações

CC BY

acadêmicas desafiadoras, os estudantes podem necessitar de um alto nível de capital psicológico para realizar o esforço necessário para completar as tarefas definidas e introduzir uma atribuição positiva no que diz respeito à obtenção de êxito quando surgem problemas e adversidades. Indivíduos com altos níveis de capital psicológico têm a capacidade de estruturar seu trabalho para atingir os objetivos desejados (Goertzen & Whitaker, 2015). Levando essa conclusão em consideração, formulamos a seguinte hipótese:

H2: O capital psicológico influencia positivamente a estrutura percebida da equipe.

A estrutura percebida da equipe e a aprendizagem interna em equipes

A estrutura percebida da equipe permite que as ações dos membros da equipe sejam moldadas e pode ser aplicável a vários tipos de equipes e unidades organizacionais percebidas (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013). Equipes com percepções coletivas de alto nível têm mais probabilidade de reconhecer e aproveitar oportunidades favoráveis ao processo de aprendizagem (Jansen, Kostopoulos, Mihalache, & Papalexandris, 2016).

Para Noe, Clarke e Klein (2014), a estrutura percebida da equipe facilita o processo de aprendizagem, justamente porque promove interações entre os membros da equipe. Nesse contexto, a aprendizagem pressupõe que as atividades e esforços individuais dos membros da equipe sejam orientados para o atingimento de objetivos definidos por um processo de formalização e especialização das atividades (Bunderson & Reagans, 2011).

O processo de aprendizagem depende da existência de objetivos definidos e tarefas compartilhadas dentro da equipe (Mathieu, Tannenbaum, Donsbach, & Alliger, 2014). Portanto, à medida que a estruturação do trabalho tem se tornado cada vez mais importante na educação e no ambiente profissional, mais ênfase está sendo colocada no processo de aprendizagem e na capacidade individual de aprendizagem (Kayes et al., 2005). Por essas razões, argumentamos que a estrutura percebida da equipe contribui para o aprendizado interno. Assim, assumimos a hipótese abaixo:

H3: A estrutura percebida da equipe influencia positivamente o aprendizado interno nas equipes.

O papel mediador da estrutura percebida da equipe

Pesquisas anteriores têm dedicado pouca atenção ao papel mediador da estrutura percebida da equipe no desenvolvimento de processos de aprendizagem com foco interno (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013). Da mesma forma, Bunderson e Boumgarden (2010) argumentam que a estrutura percebida da equipe é uma categoria das características de uma equipe que os pesquisadores, muitas vezes, ignoram. Para Crawford e Lepine (2013), essas teorias de processo de equipe têm se concentrado mais no conteúdo e na relevância temporal do trabalho.

Argumentamos que a estrutura percebida da equipe pode mediar a relação entre o capital psicológico e a aprendizagem interna. Refletindo sobre o papel mediador da estrutura percebida da equipe, Bunderson e Boumgarden (2010) enfatizam que ela tem implicações importantes para a aprendizagem individual com foco interno.

O capital psicológico permite que as atitudes dos estudantes sejam influenciadas quando estes estruturam suas atividades e tarefas, o que pode criar condições favoráveis ao processo de aprendizagem interna. Como destacam Nielsen, Newman, Smyth, Hirst e Heilemann (2016), indivíduos com alto nível de PsyCap possuem a confiança (autoeficácia) necessária para lidar com as tarefas desafiadoras que enfrentam no trabalho, e acreditam que serão capazes de enfrentar esses desafios (otimismo) por meio de um redirecionamento de caminhos para facilitar objetivos (esperança) e se recuperar das adversidades (resiliência). Para Nigah, Davis e Hurrell (2012), essas habilidades são consideradas recursos psicológicos pessoais que os indivíduos podem utilizar

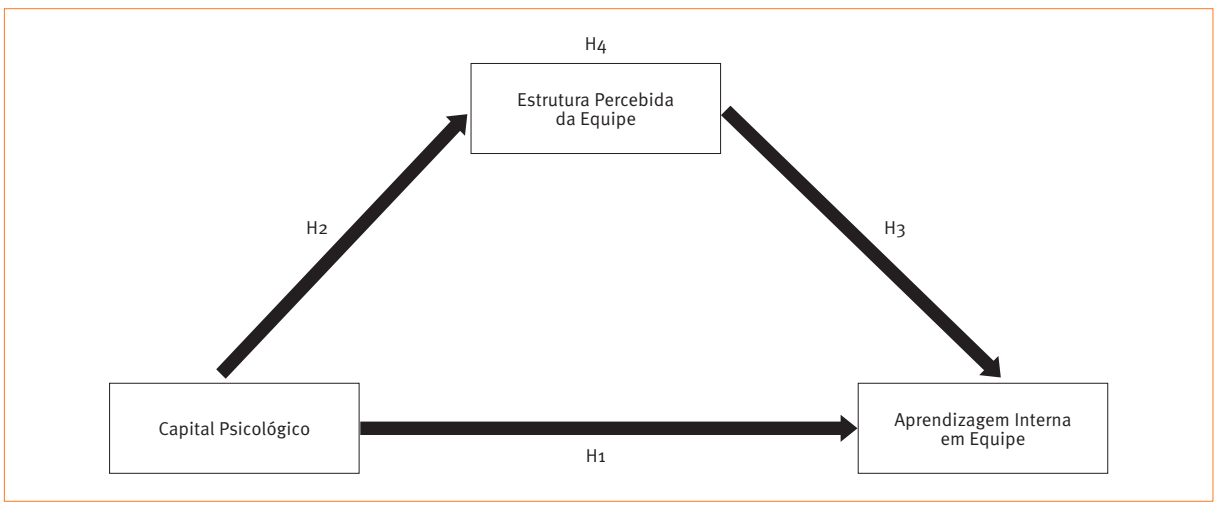
para estruturar tanto suas tarefas quanto as relações que se estabelecem de acordo com as tarefas definidas, o que contribui para o processo de aprendizagem individual.

Nesse sentido, argumentamos que a estrutura percebida da equipe funciona como um mecanismo mediador, ligando o capital psicológico à aprendizagem do estudante. Embora haja poucas evidências do efeito do capital psicológico na aprendizagem interna por meio da estrutura percebida da equipe, há evidências crescentes de que o capital psicológico está ligado a uma tendência que mantém a cognição e as avaliações de um indivíduo e permite que ele lide com uma variedade de situações. Tais situações incluem um indivíduo com confiança para realizar tarefas desafiadoras, gerar soluções alternativas na adversidade, perseverar em circunstâncias difíceis, recuperar-se rapidamente dos fracassos e aprender com eles (Harms, Krasikova, & Luthans, 2018). Essas evidências nos levam a formular a seguinte hipótese:

H4: A estrutura percebida da equipe medeia a relação entre o PsyCap e a aprendizagem interna em equipes.

A Figura 1 apresenta um modelo conceitual do papel mediador da estrutura percebida da equipe na relação entre capital psicológico e aprendizagem interna em equipes. O modelo conceitual também apresenta as hipóteses estudadas.

Figura 1. **Modelo conceitual da relação entre capital psicológico, estrutura percebida da equipe e aprendizagem interna em equipes**



MÉTODO

Participantes e procedimento

Os participantes do estudo eram alunos de graduação de três grandes instituições de ensino superior (duas públicas e uma privada). Essas instituições de ensino superior foram selecionadas a partir de uma lista de oito instituições. Elas foram selecionadas por amostragem aleatória, conforme sugerido por Lohr (1999).

Participaram deste estudo alunos de 13 diferentes cursos de graduação (incluindo Psicologia, Pedagogia, Psicologia Clínica e Organizacional, Linguística-Português, Geografia, Fisioterapia, Contabilidade e Tributação, Biologia e História). A coleta dos dados foi autorizada pela direção de cada instituição e permitida também pelo docente de cada um dos módulos em que ocorreu a pesquisa.

Os participantes responderam voluntariamente e pessoalmente ao questionário, durante o período de aula, utilizando papel e lápis. Responderam também a um questionário sobre seu trabalho em equipe com relação a unidades específicas do curso. Como as duas variáveis do estudo (estrutura percebida da equipe e aprendizagem interna) foram obtidas de alunos que trabalhavam em equipes, também pedimos que pensassem sobre seu trabalho individual com outros membros da equipe, e não sobre o trabalho da equipe como um todo, conforme recomendado por Lee, Kwon, Shin, Kim e Park (2018). Tem sido demonstrado, também, que, para medir um constructo em nível individual de análise sobre indivíduos que trabalhavam em equipes, eles precisam responder tomando como referência um membro da equipe (Jehn, 1995).

Durante essa fase da pesquisa, 600 questionários foram distribuídos, e 480 questionários válidos (uma taxa de aceitação de respostas de 80%) foram recebidos de volta durante o mês de agosto de 2018. Todos os participantes foram informados de que a participação era voluntária e que os dados coletados seriam tratados pelos pesquisadores envolvidos no estudo de modo confidencial e utilizados apenas para os fins do estudo. Todas as dúvidas dos participantes foram esclarecidas durante o processo de coleta de dados.

Dos participantes, 54% eram homens, e sua idade média era de 24 anos (as idades variavam de 17 a 58 anos). Os cursos mais significativos foram Economia (25%), Administração (12%), Enfermagem (11%) e Linguística-Inglês (8%), sendo que 64% dos participantes estudavam no período da manhã, 2%, à tarde e 34%, no período após o trabalho. Além disso, 61% dos alunos estavam no primeiro ano, 21%, no segundo ano, 11%, no terceiro ano e 7%, no quarto ano.

Medidas

Capital Psicológico Utilizamos a versão do questionário de 24 itens, adaptada para pesquisas acadêmicas por Luthans et al. (2012). Os 24 itens que medem o capital psicológico foram adaptados a partir de escalas publicadas já utilizadas em estudos anteriores, como os de Luthans e Luthans (2014) e Luthans, Luthans e Palmer (2016).

A escala é composta por quatro subescalas com seis itens cada, correspondendo a capacidades psicológicas positivas, que avaliam: autoeficácia (ex.: “Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo”); esperança (ex.: “Se eu me encontrasse em uma situação difícil em um trabalho do curso, eu conseguiria pensar em muitas maneiras de sair dela”); resiliência (ex.: “Quando me deparo com um obstáculo em meus estudos, acho difícil me recuperar e seguir em frente ”); otimismo (ex.: “Em termos de estudos, estou otimista com o que vai acontecer no futuro”).

As respostas foram dadas em uma escala Likert de 6 pontos, de (1) “Discordo Totalmente” a (6) “Concordo Totalmente”. De acordo com Luthans et al. (2012), a escala do PsyCap de 24 itens apresentada no estudo original tem um α de Cronbach de 0,90.

Estrutura percebida da equipe. Utilizou-se a escala desenvolvida e validada por Bunderson e Boumgarden (2010), composta por nove itens com duas subescalas, a saber, especialização (ex.: “Nossas tarefas individuais são muito claras e não nos afastamos delas”) e formalização (ex.: “Seguimos um programa de trabalho bastante estruturado”). O α de Cronbach relatado pelos autores é de 0,75. Em um estudo posterior, Bresman e Zellmer-Bruhn (2013) validaram a escala e obtiveram um α de Cronbach de 0,73. As respostas foram dadas em uma escala Likert de 7 pontos, de (1) “Discordo Totalmente” a (7) “Concordo Totalmente”.

Aprendizagem interna em equipes. Utilizamos a escala desenvolvida e inicialmente validada por Edmondson (1999), e posteriormente confirmada e validada por Bresman e Zellmer-Bruhn (2013), referente à aprendizagem interna e contendo sete itens. Como exemplos dos itens, temos: “Regularmente reservamos tempo para encontrar

maneiras de melhorar os processos de trabalho do grupo" e "As pessoas da equipe frequentemente expressam suas opiniões para testar suposições sobre os assuntos em discussão". A escala de respostas utilizada é do tipo Likert de 7 pontos, de (1) "Discordo Totalmente" a (7) "Concordo Totalmente", com um α de Cronbach de 0,71.

A escala completa com 40 itens foi traduzida para o português pelo método de tradução/retroversão. A escala original e as versões traduzidas foram cuidadosamente comparadas, nessa fase, por um falante nativo de inglês, com um docente de português-inglês nos auxiliando nesse processo.

Variáveis controle. Pesquisas anteriores (por exemplo, Schneider & Preckel, 2017) argumentaram que os resultados de aprendizagem dos alunos podem ser influenciados pelo ano em que se encontram no curso. Assim, incluímos essa variável demográfica em nossas análises. O ano do curso foi uma medida autodeclarada.

Validade das medições

Realizamos uma análise fatorial confirmatória para cada construto, a fim de examinar sua estrutura fatorial. A qualidade do ajuste local do modelo baseou-se nos pesos fatoriais e na confiabilidade dos itens individuais. Também examinamos a validade convergente (ou seja, a confiabilidade composta) (Fornell & Larcker, 1981).

A análise fatorial confirmatória, realizada com o *software* Amos na escala de PsyCap, resultou em valores adequados. O modelo apresenta pesos fatoriais moderados e bons (λ ≥0,30) e confiabilidades individuais adequadas (r2≥0,10). O modelo final tem índices de ajuste excelentes* (c^2 (145) = 242,993, r ‹0,001; TLI = 0,908; CFI = 0,922; GFI = 0,949; SRMR = 0,044; RMSEA = 0,038). O α de Cronbach para a dimensão de PsyCap foi de 0,86. É importante enfatizar que, neste estudo, utilizamos o PsyCap como fator de segunda ordem, uma vez que vários estudos têm mostrado que o PsyCap como construto de segunda ordem possui um impacto mais forte nos resultados do que as quatro capacidades psicológicas tomadas separadamente (Alessandri, Consiglio, Luthans, & Borgogni, 2018; Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011; Badran & Youssef-Morgan, 2015).

Foram obtidos valores adequados por meio de análise fatorial confirmatória para a escala da Estrutura Percebida da Equipe. O modelo possui pesos fatoriais moderados e bons (λ ≥0,40) e confiabilidades individuais adequadas (r2≥0,16). O modelo final tem bons índices de ajuste c^2 (26) = 89,137, r ‹0,001; TLI = 0,899; CFI = 0,927; GFI = 0,962; SRMR = 0,045; RMSEA = 0,071. O α de Cronbach para a estrutura da equipe foi de 0,82.

Foram obtidos valores adequados por meio de análise fatorial confirmatória para a escala da Aprendizagem Interna. O modelo possui pesos fatoriais moderados e bons (λ ≥0,40) e confiabilidades individuais adequadas (r2≥0,16). O modelo final tem índices de ajuste excelentes (c^2 (7) = 23,797, r ‹0,001; TLI = 0,950; CFI = 0,977; GFI = 0,984; SRMR = 0,034; RMSEA = 0,071). O coeficiente α de Cronbach para aprendizagem interna é de 0,76.

RESULTADOS

Estatísticas descritivas

A Tabela 1 apresenta as médias, desvios-padrão, αs de Cronbach (entre parênteses) e correlações de Pearson das variáveis em estudo. De acordo com a Tabela 1, as consistências internas são geralmente aceitáveis. O modelo da mediação da estrutura percebida da equipe na aprendizagem interna foi ajustado para 480 participantes. O modelo possui um ajuste aceitável (c^2 (450) = 716,726, r ‹0,001; TLI = 0,90 CFI = 0,902; GFI = 0,915; SRMR = 0,050; RMSEA = 0,035).

CC BY

Utilizamos um programa de análise de poder de modelagem de equações estruturais com um tamanho de efeito previsto de 0,144 em um nível de probabilidade de 0,05 e um nível de poder estatístico de 0,80, conforme sugerido por Westland (2010). Os resultados mostraram que, para se ter um tamanho amostral aceitável para o teste das hipóteses de pesquisa, este estudo precisaria de um mínimo de 379 participantes. Consequentemente, argumentamos que o tamanho da amostra do presente estudo (480 alunos) indica que o poder explicativo é aceitável.

Tabela 1. **Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis estudadas**

Variáveis estudadas	M	DP	Máximo	Mínimo	1	2	3	4
1. Ano do curso	1,63	0,93	4	1	-			
2. Capital psicológico	4,75	0, 57	5,90	2,04	0,031	(0,86)		
3. Estrutura percebida da equipe	4,46	1,08	7,00	1,00	-0,099*	0,335**	(0,82)	
4. Aprendizagem interna em equipes	4,00	1,19	7,00	1,00	-0,015	0,275**	0,507**	(0,76)

N = 480; αs de Cronbach (entre parênteses)
** A correlação é significativa no nível de 0,01 (bicaudal).

Avaliação do viés do método comum

Richardson, Simmering e Sturman (2009) apontaram que o viés do método comum pode ter implicações significativas para as relações entre as medições de diferentes construtos. Para Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), o uso de "remédios estatísticos" pode minimizar os efeitos do viés do método comum sobre os resultados do estudo. Uma vez que os dados deste estudo foram obtidos da mesma fonte, avaliamos o efeito dessa variação por meio da reestimação do modelo de medição, adicionando um fator de método comum latente (teste de fator único de Harman).

O ajuste do modelo sem o fator de método comum produziu os seguintes índices de ajuste: (c^2 (422) = 663,455, r ‹0,001; TLI = 0,901; CFI = 0,911; GFI = 0,918; SRMR = 0,049; RMSEA = 0,035). Embora a inclusão do fator de método comum tenha melhorado apenas ligeiramente o ajuste do modelo em certos índices, os resultados são os seguintes: (c^2 (421) = 666,986, r ‹0,001; TLI = 0,899; CFI = 0,909; GFI = 0,919; SRMR = 0,039; RMSEA = 0,035).

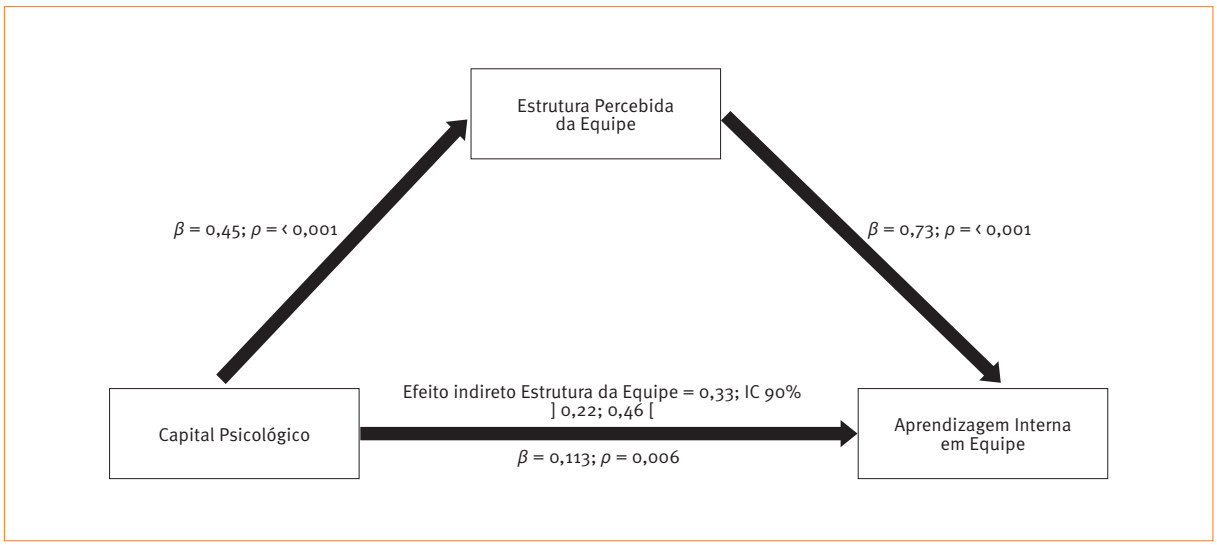
No entanto, a proporção da variância total explicada por esse fator de método foi de 15%, abaixo dos 25% sugeridos por Williams, Hartman e Cavazotte (2010). Argumentamos, portanto, que o viés de mesma fonte não pode ser considerado uma ameaça aos resultados deste estudo.

Testes das hipóteses

Com relação aos testes das hipóteses, adotamos uma abordagem *bootstrap* com intervalo de confiança de 90% sobre os efeitos indiretos padronizados. O modelo ajustado explica 55% da variabilidade da Aprendizagem Interna. Os resultados mostram que o capital psicológico tem uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre a aprendizagem interna (β = 0,113; = 0,006). A hipótese H1 está, portanto, apoiada. O PsyCap teve uma influência significativa e positiva sobre a estrutura percebida da equipe (β = 0,45; ‹0,001), apoiando H2. A estrutura percebida da equipe está associada de maneira positiva e significativa à aprendizagem interna (β =

0,73; r ‹0,001), o que apoia H3. Os resultados mostram que a estrutura percebida da equipe medeia totalmente a relação entre o capital psicológico e a aprendizagem interna (efeito indireto = 0,33; IC 90%, limites] 0,22, 0,46 [), apoiando, assim, a hipótese H4.

Figura 2. **Modelo final**



DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar o papel mediador da estrutura percebida da equipe na relação entre capital psicológico e aprendizagem interna. Os resultados confirmaram a existência de uma relação positiva entre capital psicológico e aprendizagem interna. Isso destaca a importância que as capacidades psicológicas positivas possuem no sentido de favorecer uma maior força e um estado mais alerta dos indivíduos, contribuindo, assim, para a aprendizagem interna (Chen & Lim, 2012).

Indivíduos com essas capacidades psicológicas realizam esforços que, quando bem executados, levam a certos resultados bem-sucedidos (Stajkovic & Luthans, 1998). Essa relação entre capital psicológico e aprendizagem interna parece ocorrer devido à forte ligação entre capital psicológico e resultados acadêmicos bem-sucedidos (Luthans, Luthans, & Chaffin, 2018). As atividades de aprendizagem também requerem esforços concretos e substanciais, como a identificação de problemas e a busca de informações para resolvê-los (Huang & Luthans, 2014).

A relação entre capital psicológico e estrutura percebida da equipe também foi confirmada. Como relataram Luthans et al. (2018), indivíduos com altos níveis de capital psicológico lidam melhor com erros, fracassos e revezes, e geralmente não permitem que circunstâncias difíceis os impeçam de atingir altos níveis de desempenho. Esses fatores podem ser suficientes para estimular os indivíduos a buscarem outros caminhos relevantes para uma definição clara de seus objetivos e procedimentos. O capital psicológico também é importante para revelar os fatores psicológicos individuais relacionados ao processo de estruturação (Daspit et al., 2015).

Um estudo longitudinal (em um intervalo de quatro semanas) com 391 estudantes universitários holandeses mostrou que recursos pessoais como autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência são realmente importantes para prever um maior envolvimento dos alunos na obtenção de melhores resultados (Ouweneela, Blanca, & Schaufeli , 2011).

A terceira hipótese sobre a relação positiva entre a estrutura percebida da equipe e a aprendizagem interna também foi confirmada. Esse resultado parece confirmar o que foi relatado por Bunderson e Boumgarden (2010), isto é, que a identificação de papéis entre os membros do grupo facilita o compartilhamento de informações e possibilita a realização de tarefas que podem impulsionar o processo de aprendizagem. Estrutura é fundamental para o processo de aprendizagem, pois a aprendizagem requer algum grau de confiança, bem como potencial para atingir o desempenho desejado. Isso, por sua vez, requer uma definição clara de objetivos e procedimentos (Yoon & Kayes, 2016).

Por fim, foi confirmado o papel mediador da estrutura percebida da equipe na relação entre capital psicológico e aprendizagem interna. Esse resultado é consistente com pesquisas anteriores (por exemplo, Bunderson & Boumgarden, 2010), que argumentam que a estrutura percebida pode promover a aprendizagem e criar um ambiente seguro dentro da equipe, facilitando, assim, o compartilhamento de informações. A estrutura percebida das atividades também tende a propiciar a experimentação e a busca de novos insights, o que pode ter um impacto positivo no processo de aprendizagem (Bunderson & Boumgarden, 2010).

CONCLUSÕES

Estudos realizados ao longo dos anos têm mostrado que o capital psicológico está relacionado a vários resultados importantes, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho (por exemplo, Dawkins et al., 2013; Krasikova, Lester, & Harms, 2015; Luthans, Youssef, & Rawski, 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Newman et al., 2014). O objetivo deste estudo foi analisar o papel mediador da estrutura percebida da equipe na relação entre capital psicológico e aprendizagem interna. O estudo forneceu evidências empíricas da influência do capital psicológico sobre o processo de aprendizagem interna por meio da estrutura percebida da equipe. Portanto, argumentamos que este estudo é importante não apenas porque pode ser aplicado em ambientes acadêmicos para potencializar o processo de aprendizagem do aluno, mas também porque levanta novas questões teóricas e desafios para estudos futuros.

Implicações teóricas e práticas

O estudo contribui para a literatura de diferentes maneiras. Fornecemos evidências de que a relação entre capital psicológico e aprendizagem interna é mediada pela estrutura percebida da equipe. Isso confirma que uma das características distintivas do capital psicológico, e que tem uma importante contribuição prática a dar, é sua abertura a mudanças e ao desenvolvimento (Choi & Lee, 2014; Han, Brooks, Kakabadse, Peng, & Zhu, 2012; Nwanzu & Babalola, 2019).

Ele também fornece evidências empíricas adicionais à ideia de que as capacidades psicológicas, como autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, podem ser utilizadas para aprimorar o processo de aprendizagem interna da equipe. Esses resultados são importantes porque ressaltam a necessidade de intervenções formativas voltadas ao desenvolvimento das capacidades psicológicas (Rebelo, Dimas, Lourenço, & Palácio, 2018). Estudos realizados por Luthans e Youssef-Morgan (2017) trazem *insights* e diretrizes práticas para o desenvolvimento do PsyCap.

Limitações e futuros direcionamentos

Este estudo tem suas limitações. Uma delas diz respeito ao potencial problema do viés do método comum, uma vez que utilizamos a mesma fonte para a coleta de dados. Ao abordar essa questão nos resultados do estudo, utilizamos "remédios estatísticos" como o método do fator latente. Os resultados mostram que o viés do método comum não pode ser considerado uma ameaça aos resultados deste estudo. No entanto, pesquisas adicionais podem atenuar o potencial problema do viés do método comum por meio da coleta de dados de várias fontes (por exemplo, pela obtenção de medidas do capital psicológico de alunos, docentes e gestores de instituições de ensino superior).

Por outro lado, o questionário sobre o PsyCap utilizado neste estudo é tradicionalmente aplicado em ambientes organizacionais. Embora tenhamos utilizado a versão do questionário adaptada por Luthans (2012) para pesquisas acadêmicas, encorajamos futuros pesquisadores a aprofundarem o estudo da aplicabilidade do instrumento em outros contextos, fora do ambiente de trabalho.

NOTAS DOS AUTORES

*Parâmetros de aceitabilidade da Modelagem de Equações Estruturais (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995):

- *Qui-quadrado (x2): valor-p ≤ 0,05.*
- *Índice de bondade do ajuste (GFI): ≥ 0,90.*
- *Índice de ajuste comparativo (CFI): ≥ 0,90.*
- *Índice de Tucker-Lewis (TLI): ≥ 0,90.*
- *Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA): ≤ 0,08*
- *Raiz do resíduo quadrático médio padronizado (SRMR): ≤ 0,08*

AGRADECIMENTOS

1. Este trabalho foi apoiado por fundos nacionais portugueses através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), no âmbito do projeto UIDP / 00713/2021.

2. Agradecemos ao Editor-Chefe e aos dois pareceristas anônimos por sua significativa contribuição para a melhoria deste estudo.

REFERÊNCIAS

Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International, 23*(1), 33-47. doi:10.1108/CDI-11-2016-0210

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science, 22*(5), 1123-1137. doi:10.1287/orsc.1100.0621

Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 21*(2), 141-149. doi:10.1177/1548051813515516

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152. doi:10.1002/hrdq.20070

Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology, 30*(3), 354-379. doi:10.1108/JMP-06-2013-0176

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. American Psychologist, 37(2), 122–147. doi:10.1037/0003-066X.37.2.122

Bresman, H. (2010). External learning activities and team performance: A multimethod field study. *Organization Science, 21*(1), 81-96. doi:10.1287/orsc.1080.0413

Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organization Science, 24*(4), 1120-1139. doi:10.1287/orsc.1120.0783

Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners. *Organization Science, 21*(3), 609-624. doi:10.1287/orsc.1090.0483

 CC BY

Bunderson, J. S., & Reagans, R. E. (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science, 22*(5), 1182-1194. doi:10.1287/orsc.1100.0590

Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior, 33*(6), 811-839. doi:10.1002/job.1814

Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 29*(2), 122-140. doi:10.1108/JMP-06-2012-0193

Crawford, E. R., & Lepine, J. A. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review, 38*(1), 32-48. doi:10.5465/amr.2011.0206

Daspit, J. J., Mims, T. C., & Zavattaro, S. M. (2015). The role of positive psychological states in online learning: Integrating psychological capital into the community of inquiry framework. *Journal of Management Education, 39*(5), 626-649. doi:10.1177/1052562914564980

Datu, J. A., & Valdez, J. P. (2019). Psychological capital is associated with higher levels of life satisfaction and school belongingness. *School Psychology International, 1*(1), 1-16. doi:10.1177/0143034319838011

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(3), 348-370. doi:10.1111/joop.12007

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. doi:10.2307/2666999

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. doi:10.2307/3151312

Goertzen, B. J., & Whitaker, B. L. (2015). Development of psychological capital in an academic-based leadership education program. *Journal of Management Development, 34*(7), 773–786. doi:10.1108/jmd-07-2013-0100

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Han, Y., Brooks, I., Kakabadse, N. K., Peng, Z., & Zhu, Y. (2012). A grounded investigation of Chinese employees' psychological capital. *Journal of Managerial Psychology, 27*(7), 669-695. doi:10.1108/02683941211259511

Harms, P. D., Krasikova, D. V., & Luthans, F. (2018). Not me, but reflects me: Validating a simple implicit measure of psychological capital. *Journal of Personality Assessment, 100*(5), 1-12. doi:10.1080/00223891.2018.1480489

Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 589-594. doi:10.1002/job.1785

Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2015). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. *The Journal of Positive Psychology, 11*(3), 303–314. doi :10.1080/17439760.2015.1058971

Herrmann, K. J. (2013). The impact of cooperative learning on student engagement: Results from an intervention. *Active Learning in Higher Education, 14*(3), 175-187. doi:10.1177/1469787413498035

Huang, L., & Luthans, F. (2014). Toward better understanding of the learning goal orientationn–creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology, 64*(2), 444-472. doi:10.1111/apps.12028

Jansen, J. J., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours. *Journal of Management Studies, 53*(6), 939-965. doi:10.1111/joms.12183

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256-282. doi:10.2307/2393638

Jiang, Y., Jackson, S. E., & Colakoglu, S. (2015). An empirical examination of personal learning within the context of teams. *Journal of Organizational Behavior, 37*(5), 654-672. doi:10.1002/job.2058

Kayes, A. B., Kayes, D. C., & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming, 36*(3), 330-354. doi:10.1177/1046878105279012

King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2015). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 37*(5), 782-786. doi:10.1002/job.2063

Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2013). Structure and function of team learning emergence: A multilevel empirical validation. *Journal of Management, 39*(6), 1430-1461. doi:10.1177/0149206311419366

Krasikova, D. V., Lester, P. B., & Harms, P. D. (2015). Effects of psychological capital on mental health and substance abuse. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(3), 280-291. doi:10.1177/1548051815585853

Lee, S., Kwon, S., Shin, S. J., Kim, M., & Park, I.-J. (2018). How team-level and individual-level conflict influences team commitment: A multilevel investigation. *Frontiers in Psychology, 8*(1), 1-13. doi:10.3389/fpsyg.2017.02365

Lohr, S. (1999). Sampling: Design and analysis. Pacific Grove, CA: Duxbury Press.

Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2014). Building the leaders of tomorrow: The development of academic psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(10), 191-199. doi:10.1177/1548051813517003

Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2012). The impact of business school students' psychological capital on academic performance. *Journal of Education for Business, 87*(5), 253-259. doi:10.1080/08832323.2011.609844

Luthans, F. (2012). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706. doi:10.1108/CDI-11-2016-0210

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour, 27*(3), 387-393. doi:10.1002/job.373

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 41-67. doi:10.1002/hrdq.20034

Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management, 31*(4), 333-350. doi:10.1080/01608061.2011.619421

 CC BY

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 339-366. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Chaffin, D. (2018). Refining grit in academic performance: The mediational role of psychological capital. *Journal of Management Education, 43*(1), 1-27. doi:10.1177/1052562918804282

Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Palmer, N. F. (2016). A positive approach to management education: The relationship between academic PsyCap an student engagement. *Journal of Management Development, 35*(9), 1-22. doi:10.1108/JMD-06-2015-0091

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management, 40*(1), 130-160. doi:10.1177/0149206313503014

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 120-138. doi:10.1002/job.1916

Nielsen, I., Newman, A., Smyth, R., Hirst, G., & Heilemann, B. (2016). The influence of instructor support, family support and psychological capital on the well-being of postgraduate students: A moderated mediation model. *Studies in Higher Education, 42*(11), 2099-2115. doi:10.1080/03075079.2015.1135116

Nigah, N., Davis, A. J., & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital, work engagement and turnover intentions: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird International Business Review, 54*(6), 891-905. doi:10.1002/tie.21510

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learninginthe twenty-first century workplace. *Annual Review of Psychology, 9*(1), 245-275. doi:10.1146/annurevannurevorgpsych-031413-091321

Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change. *International Journal of Engineering Business Management, 11*(1), 1-12. doi:10.1177/1847979019827149

Ortega-Maldonado, A., & Salanova, M. (2017). Psychological capital and performance among undergraduate students: The role of meaning-focused coping and satisfaction. *Teaching in Higher Education, 23*(3), 390-402. doi:10.1080/13562517.2017.1391199

Ouweneela, E., Blanca, P. M., & Schaufeli, W. B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *Journal of Positive Psychology, 6*(2), 142-153. doi:10.1080/17439760.2011.558847

Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology, 64*(2), 427-450. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

Rebelo, T., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Palácio, Â. (2018). Generating team PsyCap through transformational leadership. *Team Performance Management: An International Journal, 24*(7/8), 363-379. doi:10.1108/tpm-09-2017-0056

Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives. *Organizational Research Methods, 12*(4), 762-800. doi:10.1177/1094428109332834

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W., & Lazzara, E. H. (2014). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management, 54*(4), 599-622. doi:10.1002/hrm.21628

Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016). Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching. *Human Relations, 69*(8), 1709-1727. doi:10.1177/0018726715622673

Siu, O. L., Bakker, A. B., & Jiang, X. (2014). Psychological capital among university students: Relationships with study engagement and intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies, 15*(4), 979-994. doi:10.1007/s10902-013-9459-2

Schneider, M., & Preckel, F. (2017). Variables associated with achievement in higher education: A systematic review of meta-analyses. *Psychological Bulletin, 143*(6), 565–600. doi:10.1037/bul0000098

Song, J. H., Lim, D. H., Kang, I. G., & Kim, W. (2014). Team performance in learning organizations: Mediating effect of employee engagement. *Learning Organization, 21*(5), 290-309. doi:10.1108/TLO-07-2012-0049

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240-261. doi:10.1037/0033-2909.124.2.240

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 4-24. doi:10.1002/job.653

Westland, C. J. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications, 9*(6), 476-487. doi:10.1016/j.elerap.2010.07.003

Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method Variance and Marker Variables: A Review and Comprehensive CFA Marker Technique. *Organizational Research Methods, 13*(3), 477–514. doi:10.1177/1094428110366036

Yoon, J., & Kayes, C. (2016). Employees' self-efficacy and perception of individual learning in teams: The cross-level moderating role of team-learning behavior. *Journal of Organizational Behavior, 37*(7), 1044-1060. doi:10.1002/job.2092

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Os autores declaram que participaram de todos os estágios do desenvolvimento do manuscrito. Rosa Lutete Geremias idealizou, elaborou, executou o processo de coleta de dados e escreveu o artigo. Miguel Pereira Lopes revisou a seção da análise e discussão e corrigiu todo o manuscrito. André Escórcio Soares analisou e verificou os dados deste artigo. Todos os autores contribuíram com o artigo e aprovaram a versão submetida.

CC BY

ARTÍCULOS

Sometido 16.03.2020. Aprobado 26.08.2020.

Evaluado por el sistema *double blind review.* Editor Científico: Mauricio Reinert

Versión original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210406

EL EFECTO DE LA DIVERSIDAD DE SOCIOS DE RELACIONES INTERORGANIZACIONALES EN LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

Efeito da diversidade de parceiros de relações interorganizacionais na inovação de produtos

The effect of the diversity of interorganizational partners on product innovation

Ángeles Montoro-Sánchez[1] | mangeles@ccee.ucm.es | ORCID: 0000-0003-0575-4568

Youseline Garavito-Hernández[2] | ygaravito2@udi.edu.co | ORCID: 0000-0002-1644-9959

Ana M. Romero-Martínez[3] | amromero@ucm.es | ORCID: 0000-0001-7419-554X

[1] Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Madrid, España

[2] Universidad de Investigación y Desarrollo, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Bucaramanga, Santander, Colombia

[3] Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Madrid, España

RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar el impacto de la diversidad del tipo de socios en las relaciones interorganizacionales en la innovación de productos. La contrastación empírica con datos del Panel de Innovación Tecnológica de España muestra que la diversidad de tipos de socios en las relaciones interorganizacionales influye positivamente en la innovación de productos. En concreto, se pueden obtener mayores beneficios en la innovación de bienes cuando hay diversidad de relaciones entre socios comerciales (clientes y proveedores); y en la innovación de servicios con diversidad de relaciones entre socios no industriales (consultores, universidades y entidades de investigación). Finalmente, los resultados no permiten afirmar que demasiada diversidad produce rendimientos decrecientes en la innovación.

PALABRAS CLAVE | Innovación de producto, diversidad, relaciones interorganizacionales, innovación de bienes, innovación de servicios.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o impacto da diversidade do tipo de parceiros nas relações interorganizacionais em inovação de produtos. A aplicação empírica com dados do Painel de Inovação Tecnológica da Espanha mostra que a diversidade de tipos de parceiros nas relações interorganizacionais influencia positivamente a inovação de produtos. Em particular, pode-se ter maiores benefícios para a inovação em bens quando existem relações diversas entre parceiros comerciais (clientes e fornecedores); e inovação em serviços quando a diversidade de relacionamentos ocorre entre parceiros não industriais (consultores, universidades e entidades de pesquisa). Finalmente, os resultados não permitem afirmar que muita diversidade produz retornos decrescentes de inovação.

PALAVRAS-CHAVE */ inovação de produtos, diversidade, relacionamentos interorganizacionais, inovação de bens, inovação de serviços.*

ABSTRACT

This paper analyzes the impact on product innovation of different types of interorganizational relationship partners. An empirical contrast with data taken from the Spanish Technological Innovation Panel (based on Eurostat's Community Innovation Survey) shows that diversity in the types of partners involved in interorganizational relationships has a positive effect on product innovation. In particular, increased benefits can be achieved in the innovation of goods when there is diversity in the relationships that exist between business partners (customers and suppliers); and in service innovation when there is diversity in the relationships between non-industrial partners (consultants, universities and research entities). Finally, given the results it is not possible to state that a lot of diversity reduces the returns on innovation.

KEYWORDS */ Product innovation, diversity, interorganizational relationships, goods innovation, service innovation.*

INTRODUCCIÓN

Para sobrevivir y ser competitivas las empresas deben innovar (Belderbos, Gilsing, Lokshin, Carree, & Sastre, 2018). Como no todas disponen internamente de los recursos, capacidades y conocimientos para hacerlo (Schoenmakers & Duysters, 2006), recurren a las relaciones interorganizacionales (RI) para adquirirlos (Beers & Zand, 2014; Belderbos et al., 2018; Das & Teng, 2000). Las RI son acuerdos de colaboración que la empresa mantiene con diferentes socios estratégicos para intercambiar o compartir recursos. La literatura muestra que tienen un efecto positivo y significativo en la innovación de productos (IP) pues permiten a las empresas combinar y complementar sus recursos y capacidades con los de sus socios (Faems, Looy, & Debackere, 2005). De ahí que exista un creciente interés por estudiar las RI y su impacto en la IP (Belderbos, Carree, Lokshin, & Sastre, 2015; Silva & Leitão, 2009).

Para innovar las empresas necesitan cooperar con diferentes tipos de socios como son los clientes, proveedores, competidores, empresas del mismo grupo e instituciones de investigación para alcanzar diferentes objetivos a través de la transferencia de diversos conocimientos (Arranz & Arroyabe, 2008). Ahora bien, cada tipo de socio contribuye de forma diferente a la innovación (Belderbos, Carree, & Lokshin, 2004; Bogers, Afuah, & Bastian, 2010; Leeuw, Lokshin, & Duysters, 2014; Nieto & Santamaría, 2007; Story, O'Malley, & Hart, 2011). La literatura reciente destaca la importancia de colaborar con distintos tipos de socios y la gestión de la cartera de alianzas de la empresa (Hagedoorn, Lokshin, & Zobel, 2018). Ahora bien, la mayoría de los estudios previos se centran en lo diversos que son los socios mirando hacia la variedad o amplitud de socios por el número diferente de estos (Belderbos et al., 2018; Kobarg, Stumpf-Wollersheimb, & Welpe, 2019; Nieto & Santamaría, 2007). Sin embargo, apenas se ha analizado la diversidad entre estos socios con una perspectiva de heterogeneidad entre ellos.

En este estudio, la diversidad de las RI hace referencia al grado de heterogeneidad entre los diferentes tipos de socios estratégicos con los que las empresas se relacionan (Hagedoorn et al., 2018). Dicha heterogeneidad depende de las diferencias entre los socios derivadas de que la relación sea de carácter vertical u horizontal, competitiva o complementaria, o en función del objetivo que lleve a la empresa a relacionarse con cada tipo de socio (Beck & Schenker-Wicki, 2014; Beers & Zand, 2014; Belderbos et al, 2018). Por ello, los tipos de socios con los que la empresa coopera es un factor clave para evaluar el efecto de la diversidad de RI en la innovación (Lee, Kirkpatrick-Husk, & Madhavan, 2017; Nieto & Santamaría, 2010). Ahora bien, la evidencia empírica, además de escasa, no es concluyente (Hagedoorn et al., 2018; Lee et al., 2017). Algunos estudios encuentran que el grado de diversidad de tipos de socios influye positivamente en la innovación, mientras que en otros es negativa, o no lineal (Beck & Schenker-Wicki, 2014; Beers & Zand, 2014; Kobarg et al., 2019; Leeuw et al., 2014; Meyskens & Carssrud, 2013).

Ante la importancia de la cooperación con diferentes tipos de socios en la innovación de productos (Hagedoorn et al., 2018) y la necesidad de proporcionar conocimiento más específico y evidencia empírica del efecto de la diversidad de estos socios sobre la innovación, el objetivo de este trabajo es analizar el impacto de la diversidad de tipos de socios de las RI en la IP. Para ello, la principal novedad que implica este trabajo es, en primer lugar, el estudio del efecto de la diversidad de RI en la IP respecto a la heterogeneidad entre los diferentes tipos de socios y la propuesta de tres grupos de socios estratégicos: socios no industriales (instituciones de investigación y consultores), socios industriales (empresas del mismo grupo y competidores) y socios comerciales (clientes-proveedores) (Ardito, Petruzzelli, & Albino, 2015; Silva & Leitão, 2009). Las empresas eligen sus socios estratégicos dependiendo del tipo de conocimiento que desean adquirir, y cada uno de estos grupos de socios

aportan conocimientos diferenciadores a la IP (Ardito et al., 2015; Story et al., 2011; Wagner & Hoegl, 2006). Con este análisis del impacto de la diversidad de los diferentes tipos de socios estratégicos en la IP este trabajo aporta fundamentación y evidencia a la literatura sobre diversidad de RI ante la ausencia de resultados concluyentes (Hagedoorn et al., 2018; Lee et al., 2017). En segundo lugar, se estudia no solo la relación lineal sobre la innovación, sino además una relación en forma de U invertida entre la diversidad de RI y la innovación para cada uno de los grupos de socios estratégicos (Beck & Schenker-Wicki, 2014; Kobarg et al., 2019; Leeuw et al., 2014). Esto es, aunque la diversidad de RI es favorable para la innovación, a medida que esta aumenta la empresa podría no obtener los resultados positivos esperados (Hagedoorn et al., 2018; Lee et al., 2017). Finalmente, el estudio aporta nueva evidencia empírica al emplear el Panel de Innovación Tecnológica de España.

Para alcanzar el objetivo de investigación, primero se presenta la revisión de la literatura. Después, la metodología y medida de las variables. Por último, los resultados y las conclusiones, futuras líneas de investigación y limitaciones.

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE TRABAJO

Una importante fuente de ventaja competitiva es la capacidad de la empresa de crear y mantener RI valiosas (Lavie, 2006), para acceder a conocimientos de los socios para mejorar sus actividades innovadoras y desarrollar nuevos productos y servicios (Das & Teng, 2000; Martinez-Noya & Narula, 2018; Miotti & Sachwald, 2003; Schoenmakers & Duysters, 2006).

La IP es una actividad intensiva en conocimiento que requiere adquirirlo fuera de la empresa (Ozer & Zhang, 2015). Si la empresa se relaciona con diversos tipos de socios estratégicos (clientes, proveedores, competidores e instituciones de investigación) podrá obtener conocimientos, información y sinergias nuevos y complementarios (Beers & Zand, 2014; Nieto & Santamaría, 2007) que favorezcan el aprendizaje y desarrollo de nuevos productos y su introducción en el mercado (Kobarg et al., 2019; Lavie, 2009). Este acceso a más conocimientos, por la diversidad de socios con los que colabora, provee a la empresa de habilidades para innovar y mejorar su ventaja competitiva (Beck & Schenker-Wicki, 2014; Burg, Berends, & Raaij, 2014; Kobarg et al., 2019; Lee et al., 2017; Meyskens & Carssrud, 2013). Por el contrario, cuando hay poca diversidad y las interrelaciones son siempre con los mismos socios, el isomorfismo reduce el acceso a nuevas oportunidades (Uzzi, 1997). Por lo tanto, con la hipótesis 1 proponemos que el grado de diversidad de socios con los que la empresa colabora (Beers & Zand, 2014; Duysters & Lokshin, 2011; Jiang, Qingjiu, & Santoro, 2010) afectará positivamente a la innovación.

H1: La diversidad de socios en las RI favorece la IP.

El tipo de socio tiene gran relevancia (Nieto & Santamaría, 2010; Tether, 2002). La empresa busca beneficiarse de la diversidad escogiendo aquellos socios que más le faciliten innovar (Leeuw et al., 2014). Así, eligen socios estratégicos en función de factores (Miotti & Sachwald, 2003; Tether, 2002) tales como la complementariedad de conocimientos y habilidades (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996), la experiencia previa (Wagner & Hoegl, 2006), la compatibilidad estratégica –afinidad de objetivos estratégicos y competitivos– y la compatibilidad organizativa –similitud en estilos de dirección, cultura, etc.– (Emden, Calantone, & Droge, 2006). Por ello, la literatura clasifica los tipos de socios en tres categorías: socios comerciales (clientes y proveedores), socios industriales (competidores y empresas del mismo grupo), y socios no industriales (consultoras, universidades y

CC BY

otras instituciones de investigación) (Ardito et al., 2015; Arranz & Arroyabe, 2008; Belderbos et al., 2018; Silva & Leitão, 2009). Cada uno de ellos aportan conocimientos diferentes a la IP (Ardito et al., 2015; Story et al., 2011; Wagner & Hoegl, 2006). La literatura previa solo ha estudiado el efecto de cooperar con cada uno de ellos de forma individual o en los grupos anteriormente señalados en la innovación (Nieto & Santamaría, 2007). Nuestro objetivo es investigar cómo el grado de diversidad en cada grupo afecta a la IP.

La literatura previa reconoce que las RI con los socios comerciales (clientes y proveedores) (Mowery et al., 1996) facilitan el acceso a nuevas tecnologías, experiencias y conocimientos; necesarios para desarrollar nuevos productos (Bogers et al., 2010; Romijn & Albaladejo, 2002; Tether, 2002). Los clientes pueden ofrecer ideas sobre nuevas tendencias en el mercado y posibles aplicaciones de nuevos productos (Burg et al., 2014; Ozer & Zhang, 2015). La relación con los clientes favorece la IP pues la empresa obtiene mayor información para satisfacer mejor sus gustos y necesidades (Miotti & Sachwald, 2003), especialmente si estos productos son novedosos para el mercado (Ashok, Narula & Martínez-Noya, 2016; Belderbos et al., 2004; Nieto & Santamaría, 2007; Tether, 2002). Por otra parte, las relaciones con proveedores pueden resultar beneficiosas porque ofrecen conocimiento operativo y acceso a activos especializados y complementarios que ayudan a mejorar la calidad y eficiencia del producto, proteger tecnologías o diseños novedosos, mejorar los procesos productivos y reducir costes y riesgos (Burg et al., 2014; Faems et al., 2005; Ledwith & Coughlan, 2005; Miotti & Sachwald, 2003; Nieto & Santamaría, 2007; Ozer & Zhang, 2015). Igualmente, mantener relaciones con ambos socios estratégicos permite a las empresas comercializar de forma más eficiente y rápida sus nuevos productos para aumentar sus ventas y realizar nuevas innovaciones (Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003). La hipótesis analiza el efecto positivo de la diversidad de mantener RI con socios comerciales (clientes y proveedores) en la innovación:

> H1a: La diversidad de las RI con clientes y proveedores favorece la IP.

En cuanto a aquellos socios con los que se comparte algún vínculo corporativo (empresas del mismo grupo), o competitivo, como los competidores, la diversidad de RI es beneficiosa porque permite compartir la incertidumbre y los costes y riesgos de la investigación y acceder más fácilmente a activos, recursos y conocimientos complementarios necesarios (Belderbos et al., 2004; Burg et al., 2014; Emden et al., 2006; Nieto & Santamaría, 2007) para posicionarse mejor en el mercado (Ardito et al., 2015; Belderbos et al., 2018). De los rivales se puede aprender sobre las características, diseño y comercialización de nuevos productos alternativos (Ozer & Zhang, 2015). Cooperar con empresas del mismo grupo ayuda con información complementaria del mismo sector o sectores afines cuando la relación es de tipo complementario y horizontal (Belderbos et al., 2004; Tether, 2002). Con la hipótesis 1b exploramos el efecto positivo de esta diversidad de relaciones:

> H1b: La diversidad de las RI con empresas del mismo grupo y competidores favorece la IP.

Por último, están aquellos socios que proveen a la empresa de conocimientos que no pueden adquirir en el mercado ni a través de la competencia o empresas del mismo grupo, estos son: consultores, universidades, organismos públicos de investigación y centros tecnológicos (socios no industriales) (Mowery et al., 1996; Wagner & Hoegl, 2006). Estos socios contribuyen a la innovación aportando conocimientos científicos y asesoría que favorece la creación de nuevas ideas y la mejora de actividades de I+D (Dowling & Helm, 2006; Frenz & Ietto-Gillies, 2009). Así, las RI con consultores ayudan a compartir experiencias, definir necesidades concretas en innovación y aportar ideas novedosas y complementarias (Bessant & Rush, 1995; Bruce, Leverick, Littler, & Wilson, 1995); y las relaciones con universidades y centros de investigación permiten el acceso a conocimientos científicos, equipos técnicos con personal clave para las innovaciones, como profesores o investigadores, o

 CC BY

nuevas opciones tecnológicas, que favorecen el desarrollo de nuevos productos (Frenz & Ietto-Gillies, 2009). Con la hipótesis 1c exploramos el efecto positivo de la diversidad de RI con socios no industriales.

> H1c: La diversidad de las RI con consultores, universidades, organismos públicos de investigación y centros tecnológicos favorece la IP.

Ahora bien, no toda la evidencia previa muestra una relación positiva entre diversidad e innovación (Kobarg et al., 2019; Luo, 2002; Nieto & Santamaría, 2010). Existe evidencia previa sobre esta relación sin resultados concluyentes (Beck & Schenker-Wicki, 2014; Meyskens & Carssrud, 2013). Algunos autores sostienen que la relación tiene forma de U invertida (Beck & Schenker-Wicki, 2014; Duysters & Lokshin, 2011; Haans, Pieters, & Zi-Lin, 2016; Kobarg et al., 2019; Laursen & Salter, 2006; Leeuw et al., 2014; Vasudeva & Anand, 2011). Esto es porque las empresas necesitan recursos internos para explotar los conocimientos adquiridos de los diferentes socios estratégicos (Faems, Janssens, Madhok, & Looy, 2008). Sin ellos es difícil implantar los conocimientos adquiridos (Leeuw et al., 2014). Además, su explotación puede generar problemas y costes de coordinación por la complejidad de gestionar conocimientos diversos (Hagedoorn et al., 2018; Jiang et al., 2010; Wuyts & Dutta, 2014). También las empresas pueden contar con esos recursos pero que no les compense explotarlos por la relación coste-beneficio o porque la entrada de información con nuevas ideas no se produce en el momento adecuado (Chen, Chen, & Vanhaverbeke, 2011; Knudsen & Mortensen, 2011; Nieto & Santamaría, 2007). Para que la IP tenga éxito es necesario integrar e implantar en la empresa ambos conocimientos (externo e interno) interrelacionados (Ozer & Zhang, 2015). Otros motivos para el efecto en forma de U invertida de la diversidad de RI en la IP es la falta de control sobre el intercambio de información o de confianza entre los socios. Esto puede propiciar comportamientos oportunistas (Santamaría, Nieto, & Miles, 2012) y *spillovers* de conocimiento técnico crítico (Burg et al., 2014) afectando a la eficacia de la diversidad de las RI para adquirir conocimientos relevantes para el desarrollo de innovación (Das & Teng, 2000). Con la hipótesis 2 exploramos si el efecto de la diversidad de socios en las RI sigue una relación en forma de U invertida:

> H2: El efecto de la diversidad de RI en la IP sigue una relación en forma de U invertida.

Ahora bien, si nos centramos en los cada uno de los grupos de socios estratégicos, existen pocos estudios que contrasten si el efecto de la diversidad de RI en la IP sigue una relación en forma de U invertida (Hagedoorn et al., 2018; Martinez-Noya & Narula, 2018) en cada uno de estos grupos (Ardito et al., 2015).

Aunque la mayoría de los autores concluyen que la diversidad de relaciones entre los socios comerciales permite a las empresas acceder a experiencias y conocimientos más amplios y diversos necesarios para crear nuevos modelos, mejorar los diseños existentes y desarrollar nuevos productos (Bogers et al., 2010; Romijn & Albaladejo, 2002), a medida que aumenta la diversidad de relaciones entre los socios comerciales, la explotación de estos recursos en la empresa puede ser difícil, ya que cuanto más diversos sean los conocimientos adquiridos mayor será la dificultad para coordinarlos e integrarlos. Por tanto, los beneficios de mantener una diversidad de relaciones con socios comerciales pueden verse reducidos (Jiang et al., 2010; Wuyts & Dutta, 2014). La hipótesis 2a explora el efecto de la diversidad de relaciones con socios comerciales sobre la innovación positiva creciente hasta alcanzar un punto en el que empieza a disminuir.

> H2a: El efecto de la diversidad de RI con clientes y proveedores en la IP sigue una relación en forma de U invertida.

En cuanto a los socios industriales, aunque la diversidad de relaciones con estos permite a las empresas acceder más fácilmente a conocimientos complementarios para innovar (Belderbos et al., 2004; Emden

et al., 2006; Nieto & Santamaría, 2007), al aumentar la diversidad de relaciones puede ser más arriesgada. El conocimiento entre los socios puede ser redundante, surgir desconfianza entre los socios, comportamientos oportunistas o incluso la apropiación indebida de capacidades. Por ello, la cooperación puede ser poco estable o incluso disolverse y no generar el efecto positivo para desarrollar nuevos productos (Dussauge, Garrette, & Mitchell, 2000; Gimeno, 2004; Monteiro, Mol, & Birkinshaw, 2017). Con la hipótesis 2b exploramos el efecto de la diversidad de relaciones con socios industriales sobre la innovación positiva creciente hasta alcanzar un punto en el que empieza a disminuir.

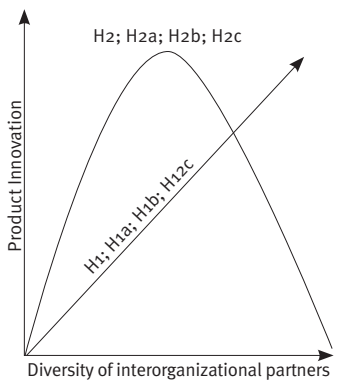
> H2b: El efecto de la diversidad de RI con empresas del mismo grupo y competidores en la IP sigue una relación en forma de U invertida.

Por último, la literatura reconoce que la diversidad de relaciones con socios no industriales, como consultores, universidades y entidades de investigación contribuye a la IP aportando conocimientos que favorecen la mejora continua en las actividades de I+D (Frenz & Ietto-Gillies, 2009). Sin embargo, el aumento de conocimientos externos resultado de este tipo de diversidad de RI puede generar actividades de I+D que no encajen con las estrategias de investigación de la empresa (Numprasertchai & Igel, 2005) por lo que no tendrán el impacto positivo esperado en la IP. El éxito de la diversidad de relaciones con socios no industriales está en identificar hasta qué punto esta diversidad es favorable. La hipótesis 2c explora si el efecto de la diversidad de relaciones con socios no industriales sobre la innovación es positivo y creciente hasta alcanzar un punto en el que empieza a disminuir.

> H2c: El efecto de la diversidad de RI con consultores, universidades y entidades de investigación en la IP sigue una relación en forma de U invertida.

La figura 1 muestra gráficamente todas las hipótesis del trabajo.

Figura 1. **Hipótesis de investigación**



METODOLOGÍA

Población y muestra

La fuente de información utilizada en este trabajo ha sido el Panel de Innovación Tecnológica de España (Community Innovation Survey de Eurostat,) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística. Se han considerado

los datos de 2011 y 2012 con el fin de tomar los valores de innovación del periodo 2010-2012 y de cooperación del periodo 2009-2011 (años con datos de acceso abierto y gratuito). Para las variables independientes se han empleado los valores del 2011, mientras que para la variable dependiente se han utilizado los del 2012. Con relación a las variables de control, para los gastos de innovación internos y externos en I+D se utilizaron los valores del 2011 y para las variables tamaño, antigüedad y sector, los datos del 2012.

Respecto a la selección de la muestra se tuvieron en cuenta tres criterios: que las empresas estuviesen operativas, que tuvieran más de 10 empleados y que habiendo respondido la pregunta de cooperación con otras empresas, hubieran cooperado por lo menos con un tipo de socio estratégico. La muestra final estuvo conformada por 2141 empresas. El 34,89 % tiene menos de 20 años de antigüedad y el 65,11 %, más de 20 años. Según la recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003 respecto al número de empleados, se observa que el 33,49 % son empresas pequeñas (10-49 empleados), el 38,81 % medianas (50-249 empleados) y el 27,70 % grandes empresas (más de 250 empleados). El 62,21 % de la muestra son empresas manufactureras y el 37,78 %, de servicios. Respecto a la innovación, el 67 % del total de empresas realiza IP (1433 empresas), de las cuales el 56 % (1280 empresas de 2141) innovan en bienes y el 33 % (713 empresas), en servicios.

Medición de las variables

La IP consiste en el desarrollo de nuevos bienes o servicios. De acuerdo con el Panel de Innovación Tecnológica la IP (bien o servicio) supone la comercialización de un producto nuevo o mejorado significativamente con respecto a sus capacidades, facilidad de uso, componentes o subsistemas. Las innovaciones de productos (nuevas o mejoradas) deben ser nuevas para la empresa, pero no tienen por qué ser nuevas para el mercado. La IP se suele separar entre innovación de bienes (IB) (un bien es generalmente un objeto tangible, como un teléfono inteligente, muebles o software empaquetado, pero el software descargable, la música y la película también son bienes, e innovación de servicios (IS) (un servicio suele ser intangible, como venta minorista, seguros, cursos educativos, viajes aéreos, consultoría, etc.). De acuerdo a la información del Panel y las medidas de innovación utilizadas en estudios previos (Simonen & McCann, 2008) hemos empleado tres variables dicotómicas que toman valor 1 si la empresa ha innovado. En primer lugar, una medida que representa la IP como medida única global, y en segundo lugar, dos indicadores que representan la IB y la IS.

Respecto a las variables independientes, para medir la diversidad de tipos de socios en las RI hemos empleado el índice de Blau. Este está considerado como el índice más fiable y consistente de heterogeneidad para medir la diversidad de RI (Meyskens & Carsrud, 2013). Se calcula como $B = 1 - \sum_{i=1}^{k} (pi)^2$, donde B es el índice de Blau y p es el porcentaje de miembros en cada i-ésima categoría de las k existentes. Cuanto más elevado es el valor de B, mayor será el grado de diversidad, los valores de B varían entre 0 y (k-1)/k. De este modo hemos calculado la diversidad total y la diversidad para cada uno de los tres grupos de socios considerados en el marco teórico (Arranz & Arroyabe, 2008).

En la diversidad de tipo de socios total, el número de categorías es 8 ya que consideramos las siguientes alternativas de RI: clientes, proveedores, competidores, empresas del mismo grupo, consultores, universidades, organismos públicos de investigación y centros tecnológicos (Beck & Schenker-Wicki, 2014). Así, siendo K=8 para la variable diversidad de RI, la diversidad máxima será cuando B alcance el valor de 0,875.

En la diversidad de tipos de socios para las RI entre clientes y proveedores y la diversidad de RI entre empresas del mismo grupo y competidores, dado que son dos categorías en cada grupo, esta será máxima cuando B

CC BY

alcance el valor de 0,5, siendo en este caso K=2. Por último, para la diversidad de tipos de socios en las RI que se dan entre consultores, universidades, organismos públicos de investigación y centros tecnológicos, dado que K=4, la diversidad máxima será cuando B alcance el valor de 0,75.

Para calcular la diversidad mediante este índice se han tomado los datos del Panel que mediante variables dicotómicas permiten identificar si la empresa ha cooperado o no con cada uno de los ocho tipos de socios considerados. Posteriormente se calcularon la diversidad total y la diversidad de los tres grupos. Finalmente, para el análisis del efecto U invertida de la diversidad de RI en la innovación, se han elevado al cuadrado las variables diversidad de RI.

Adicionalmente, hemos incluido cinco variables de control: el tamaño (logaritmo neperiano del número de empleados), la antigüedad de la empresa (número de años que tiene la empresa desde su constitución), el sector (variable dicotómica que toma valor 1 cuando la empresa se dedica a actividades de servicios) y la cuantía dedicada a gastos en I+D internos y externos (porcentaje total de gastos internos y externos en I+D, que es la forma en que la base de datos permite acceder a una referencia del total de gastos de I+D para ambas categorías, y en una escala relativa que permite una comparación más adecuada entre las empresas) (Galende & Fuente, 2003; Order, Riding, & Manley, 2006; Pérez-Luño, Cabello-Medina, Carmona-Lavado, & Cuevas-Rodríguez, 2011).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los estadísticos descriptivos de las 2141 empresas muestran que el 67 % realiza IP (1433 sí innovan en producto; 708 no), el 56 % realiza innovación de bienes (1280 sí innovan en bienes; 933 no), el 33 % realiza innovación de servicios (713 sí innovan en servicios; 1428 no). Por ello, se ha considerado adecuado emplear muestras balanceadas (mismo número de empresas que innovan y no innovan) para el contraste de las hipótesis que permitan dar mayor robustez a los modelos de regresión y evitar errores relacionados con las observaciones atípicas (Chambers, 1986). Así, la muestra para el contraste de la IP son 1416 empresas (708 no innovan en producto; 708 innovan en producto), la muestra para la IB son 1866 empresas (933 no innovan en bienes; 933 innovan en bienes), y la muestra para la IS está formada por 1426 empresas (713 sí innovan en servicios; 713 no innovan en servicios). La Tabla 1 recoge los estadísticos descriptivos, la colinealidad y las correlaciones de cada una de las submuestras balanceadas. En todas ellas las variables de IP, innovación de bien e innovación de servicio se correlacionan significativamente con la variable diversidad de tipos de socios en las RI, y con la diversidad de otro tipo de socios (las RI con consultores, universidades, organismos públicos de investigación y centros tecnológicos), mientras que solo la innovación de bienes además se correlaciona con la diversidad de socios en las relaciones con clientes y proveedores y las relaciones con empresas de mismo grupo y competidores.

Para el contraste de las hipótesis se calcularon 4 modelos de regresión logística binomial (método Wald hacia atrás proporciona una solución con las variables que tienen un mayor nivel de significación) para cada indicador de la variable dependiente (IP, innovación de bienes e innovación de servicios). El modelo 1 permite el contraste de la hipótesis 1 (efecto de la diversidad total en la IP) y el modelo 3 el contraste de las hipótesis 1a, 1b y 1c (el efecto de la diversidad de cada uno de los tres grupos en la IP). El modelo 2 permite el contraste de la hipótesis 2 (efecto de U invertida de la diversidad total en la IP) y el modelo 4 el contraste de las hipótesis 2a, 2b y 2c (efecto de U invertida de la diversidad de cada uno de los tres grupos en la IP). Aunque las correlaciones de las variables de diversidad de los diferentes grupos y con la diversidad total son bajas en los modelos 2 y 4, se ha optado por separar el contraste en dos modelos de regresión. Las tablas 2, 3 y 4 recogen los resultados de los modelos de regresión logística binomial para la IP (tabla 2), de bienes (tabla 3) y de servicios (tabla 4).

Tabla 1. **Medias, desviaciones típicas, estadísticos de colinealidad y coeficientes de correlación de Pearson**

	Media	Desv. típica	Frecuencias	FIV	Correlaciones									
						2	3	4	5	6	7	8	9	10
Innovación de producto - N = 1416														
1. Diversidad relaciones-interorganizacionales	0,360	0,302		5,034	1									
2. Diversidad Clientes-Proveedores	0,077	0,175		1,673	0,271**	1								
3. Diversidad empresas Mismo Grupo-Competidores	0,037	0,123		1,657	0,336**	0,341**	1							
4. Diversidad Otros tipos de socios	0,147	0,230		3,254	0,656**	0,174**	0,314**	1						
5. Tamaño	4,661	1,477		1,226	0,165**	0,122*	0,020	0,163**	1					
6. Antigüedad	31,923	23,725		1,253	0,023	0,023	-0,037	0,001	0,295**	1				
7. Sector			1=535 /0=881	1,205	0,020	-0,104*	0,026	0,062*	-0,004	-0,197*	1			
8. Gastos internos en I+D	60,597	38,541		1,459	0,197**	0,006	-0,013	0,118**	-0,068*	-0,096**	-0,026	1		
9. Gastos externos en I+D	13,682	23,514		1,416	0,015	0,067	0,020	-0,015	0,087**	0,024	-0,064*	-0,327**	1	
10. Innovación			1=708 0=708		0,207**	0,097	0,044	0,161**	0,078**	0,019	-0,05	0,180**	-0,04	1
Innovación de bienes - N =1866														
1. Diversidad relaciones-interorganizacionales	0,370	0,299		4,802	1									
2. Diversidad Clientes-Proveedores	0,083	0,179		1,587	0,291**	1								
3. Diversidad empresas Mismo Grupo-Competidores	0,034	0,117		1,533	0,322**	0,293**	1							
4. Diversidad Otros tipos de socios	0,153	0,232		3,185	0,654**	0,202**	0,301**	1						
5. Tamaño	4,713	1,514		1,291	0,184**	0,100*	0,036	0,180**	1					
6. Antigüedad	31,887	23,259		1,313	0,037	0,032	-0,015	0,022	0,326**	1				
7. Sector			1=618 /0=808	1,134	0,018	-0,051	0,004	0,049*	-0,010	-0,205**	1			
8. Gastos internos en I+D	62,625	36,804		1,407	0,167**	0,024	0,001	0,086**	-0,100**	-0,113*	-0,013	1		
9. Gastos externos en I+D	13,390	22,348		1,333	0,032	0,032	0,001	0,002	0,068**	0,046*	-0,064**	-0,329**	1	
10. Innovación			1=933 /0=933		0,190**	0,120**	0,061*	0,140**	0,076**	0,034	-0,207**	0,166**	-0,006	1
Innovación de servicios - N =1426														
1. Diversidad relaciones-interorganizacionales	0,394	0,296		4,395	1									
2. Diversidad Clientes-Proveedores	0,083	0,178		1,590	0,320**	1								
3. Diversidad empresas Mismo Grupo-Competidores	0,038	0,123		1,571	0,333**	0,355**	1							
4. Diversidad Otros tipos de socios	0,163	0,238		2,866	0,655**	0,205**	0,291**	1						
5. Tamaño	4,766	1,578		1,313	0,182**	0,128**	0,048	0,181**	1					
6. Antigüedad	31,256	23,606		1,355	0,037	0,033	-0,035	0,007	0,356**	1				
7. Sector			1=535 /0=881	1,144	0,012	-0,021	-0,006	0,069*	-0,029	-0,195**	1			
8. Gastos internos en I+D	64,737	35,302		1,563	0,158**	-0,040	-0,008	0,089**	-0,119**	-0,120**	-0,022	1		
9. Gastos externos en I+D	13,099	21,642		1,464	0,045	0,065	0,019	-0,006	0,059*	0,026	-0,044	-0,357**	1	
10. Innovación			1=713 /0=713		0,180**	0,057	-0,031	0,170**	0,138**	-0,017	0,269**	0,092**	-0,048	1

CC BY

Tabla 2. Regresiones para la innovación de productos

Innovación de producto	Modelo 1				Modelo 2				Modelo 3				Modelo 4			
	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)
Constante	-1,477	33,046	0,000	0,285	-1,477	33,046	0,000	0,285	-0,002	0,00	0,99	0,998	-0,76	2,13	0,14	0,463
Tamaño	0,088	5,295	0,021	1,092	0,088	5,295	0,021	1,092	0,095	1,12	0,29	1,099	0,138	2,83	0,09	1,148
Antigüedad	0,000	0,008	0,928	1,000	0,000	0,003	0,955	1,000	-0,001	0,01	0,91	0,999	-0,00	0,05	0,81	0,999
Sector	0,223	3,816	0,051	0,800	0,223	3,816	0,051	0,800	0,140	0,27	0,59	1,151	0,189	0,48	0,48	1,208
Gastos innovación interno I+D	0,008	31,368	0,000	1,008	0,008	31,368	0,000	1,008	0,008	5,03	0,02	1,008	0,010	6,54	0,01	1,010
Gastos innovación externo I+D	,000	,002	,961	1,000	0,000	0,003	0,955	1,000	-0,006	0,79	0,37	0,994	-0,00	0,79	0,37	0,994
Diversidad relaciones-interorganizacionales	1,169	38,299	0,000	3,219	1,169	38,299	0,000	3,219								
Diversidad relaciones-interorganizacionales, cuadrado					-0,582	0,355	0,551	0,559								
Diversidad Clientes-Proveedores									0,993	1,64	0,20	2,699	-5,68	0,48	0,48	0,003
Diversidad empresas Mismo Grupo-Competidores									-0,535	0,50	0,47	0,586	-8,64	2,87	0,09	0,000
Diversidad Otros tipos de socios									0,648	1,39	0,23	1,912	-0,21	0,01	0,91	0,807
Diversidad Clientes-Proveedores, cuadrado													13,69	0,64	0,42	88301
Diversidad Mismo Grupo-Competidores , cuadrado													19,40	2,91	0,08	3E+08
Diversidad Otros tipos de socios, cuadrado													1,754	0,27	0,60	5,777
-2 Log Verosimilitud	1862,306				1862,306				399,641				393,998			
R2 Cox-Snell	0,069				0,069				0,016				0,034			
R2 Nagelkerke	0,092				0,092				0,022				0,047			
x_2	100,687				100,687				5,038				10,681			
Significación	0,000				0,000				0,025				0,030			
N	1416				1416				1416				1416			
% Global Tabla clasificación	61,2				61,2				68,6				67,6			

Tabla 3. Regresiones para la innovación de bienes

Innovación de bienes	Modelo 1				Modelo 2				Modelo 3				Modelo 4			
	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)
Constante	-1,946	88,23	0,000	0,143	-1,946	88,23	0,00	0,143	-0,464	1,68	0,19	0,628	-0,468	1,712	0,19	0.626
Tamaño	0,085	6,524	0,011	1,089	0,085	6,524	0,01	1,089	0,111	2,70	0,10	1,118	0,113	2,792	0,09	1.119
Antigüedad	-0,002	0,726	0,394	0,998	-0,002	0,759	0,38	0,998	0,002	0,12	0,72	1,002	0,002	0,115	0,73	1.002
Sector	0,926	83,71	0,000	2,524	0,926	83,71	0,00	2,524	0,516	6,07	0,01	1,675	0,511	5,948	0,01	1.666
Gastos innovación interno I+D	0,009	38,94	0,000	1,009	0,009	38,94	0,00	1,009	0,002	0,39	0,52	1,002	0,003	0,500	0,47	1.003
Gastos innovación externo I+D	0,002	0,981	0,322	1,002	0,002	0,963	0,32	1,002	-0,003	0,34	0,55	0,997	-0,003	0,316	0,57	0.997
Diversidad relaciones-interorganizacionales	1,167	47,28	0,000	3,214	1,167	47,28	0,00	3,214								
Diversidad relaciones-interorganizacionales, cuadrado					-0,619	0,525	0,46	0,538								
Diversidad Clientes-Proveedores									1,308	4,77	0,02	3,700	0,077	0,000	0,99	1.080
Diversidad empresas Mismo Grupo-Competidores									-0,278	0,17	0,67	0,757	-4,208	0,865	0,35	0.015
Diversidad Otros tipos de socios									0,554	1,35	0,24	1,740	0,537	0,107	0,74	1.710
Diversidad Clientes-Proveedores, cuadrado													2,782	4,800	0,02	16.154
Diversidad Mismo Grupo-Competidores, cuadrado													8,877	0,763	0,38	7167
Diversidad Otros tipos de socios, cuadrado													0,102	0,001	0,97	1.107
-2 Log Verosimilitud	2388,900				2388,900				533,882				533,825			
R2 Cox-Snell	0,101				0,101				0,041				0,041			
R2 Nagelkerke	0,134				0,134				0,056				0,056			
x_2	197,926				197,926				17,550				17,607			
Significación	0,000				0,000				0,001				0,001			
N	1866				1866				1866				1866			
% Global Tabla clasificación	62,5				62,5				60,8				60,300			

Tabla 4. Regresiones para la innovación en servicios

Innovación de servicios	Modelo 1				Modelo 2				Modelo 3				Modelo 4			
	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)	B	Wald	Sig	Exp (B)
Constante	-1,04	20,214	0,00	0,353	-0,994	18,539	0,00	0,370	-0,650	2,371	0,12	0,522	-0,556	1,783	0,18	0,573
Tamaño	0,195	25,863	0,00	1,215	0,190	24,457	0,00	1,209	0,266	11,372	0,00	1,305	0,266	11,24	0,00	1,304
Antigüedad	0,000	0,033	0,85	1,000	0,000	0,019	0,88	1,000	0,001	0,027	0,87	1,001	0,001	0,011	0,91	1,001
Sector	-1,20	107,98	0,00	0,299	-1,194	105,39	0,00	0,303	-1,125	21,150	0,00	0,325	-1,116	20,70	0,00	0,327
Gastos innovación interno I+D	0,006	12,847	0,00	1,006	0,006	13,364	0,00	1,006	0,005	1,240	0,26	1,005	0,006	1,465	0,22	1,006
Gastos innovación externo I+D	-0,00	0,622	0,43	0,998	-0,002	0,639	0,42	0,998	0,000	0,000	0,99	1,000	0,001	0,007	0,93	1,001
Diversidad relaciones-interorganizacionales	1,050	27,856	,000	2,858	-0,029	0,002	0,96	0,971								
Diversidad relaciones-interorganizacionales, cuadrado					1,526	30,409	0,00	4,600								
Diversidad Clientes-Proveedores									0,206	0,091	0,76	1,228	-4,048	0,461	0,49	0,017
Diversidad empresas Mismo Grupo-Competidores									-1,065	2,183	0,14	0,345	-1,184	2,985	0,08	0,306
Diversidad Otros tipos de socios									0,957	3,6690	0,05	2,604	0,145	0,007	0,93	1,156
Diversidad Clientes-Proveedores, cuadrado													8,974	0,510	0,47	7894,31
Diversidad Mismo Grupo-Competidores, cuadrado													7,584	0,479	0,48	1966,12
Diversidad Otros tipos de socios, cuadrado													1,912	4,804	0,02	6,770
-2 Log Verosimilitud	1788,757				1785,982				437,595				434,949			
R2 Cox-Snell	0,124				0,125				0,107				0,114			
R2 Nagelkerke	0,165				0,167				0,145				0,154			
X2	188,099				190,874				40,431				43,077			
Significación	0,000				0,000				0,000				0,000			
N	1426				1426				1426				1426			
% Global Tabla clasificación	65,4				64,9				65,4				65,7			

A pesar de la esperada colinealidad entre las variables y sus valores cuadráticos para analizar el efecto de U invertida, los parámetros de ajuste de los modelos 1 y 2 de las tablas 2 y 3 para el caso de la variable diversidad de RI no han cambiado. Los modelos 3 y 4 de las tablas 2, 3 y 4 ofrecen un mejor ajuste, son más consistentes para relacionar las variables de estudio (-2 Log Verosimilitud, R2 Cox-Snell, R2 Nagelkerke, X^2).

Respecto a la hipótesis 1 (influencia positiva de la diversidad de las RI en la innovación), los resultados de los modelos para la IP, IB e IS (modelos 1) permiten concluir que esta hipótesis se confirma de forma positiva y con un nivel de confianza del 99 %. Estos resultados muestran que la diversidad de tipos de socios en las RI hace 3,219 veces más probable la IP, 3,214 veces la IB, y 2,858 veces la IS. Estos resultados son consistentes con el trabajo de Leeuw et al. (2014) quienes encontraron una relación positiva y significativa entre la diversidad de RI y la innovación.

Para las hipótesis 1a, 1b y 1c (efecto de la diversidad de socios en las RI en la innovación por cada uno de los tres grupos de tipos de socios con los que interactúa la empresa), los resultados de los modelos de regresión 3 en la tabla 3 nos permiten confirmar parcialmente la hipótesis 1a (la diversidad de clientes y proveedores favorece la IB) de forma positiva y con un nivel de confianza del 97 %, indicando que hace 3,700 veces más probable la IB. Este resultado es consistente con Ozer y Zhang (2015) que confirman que las redes con proveedores y clientes potencian la IP.

La hipótesis 1c en la tabla 4 (la diversidad de consultores, universidades, organismos públicos de investigación y centros tecnológicos favorece la innovación de servicios) se confirma de forma positiva con un nivel de confianza del 95 %, haciendo más probable la IS 2,604 veces. Este tipo de diversidad de relaciones permite a las empresas acceder a variados recursos y conocimientos necesarios para la innovación de bienes y servicios (Wassmer, Li, & Madhok, 2017). Sin embargo, contrario a resultados previos, los resultados no muestran un efecto significativo para la hipótesis 1b, las empresas no obtienen un efecto positivo sobre la IP derivada de la diversidad de las RI con empresas del mismo grupo y con competidores.

Respecto a la hipótesis 2 (relación en forma de U invertida entre la diversidad de tipos de socios y la innovación), los resultados obtenidos no confirman esta hipótesis. Los resultados ponen de manifiesto que la relación entre diversidad de socios en las RI y la innovación sigue una relación lineal, a diferencia del trabajo de Hagedoorn et al. (2018) y Hottenrott y Lopes-Bento (2016) quienes demostraron que existe una relación en forma de U invertida entre estas variables. Una posible explicación a este resultado es que los vínculos de la red aumentan la confianza y las relaciones interpersonales entre los socios, lo cual ayuda a mantener el efecto positivo de la diversidad de socios en la innovación. Además, cuanto más arraigados están esos vínculos, mayor es la confianza y reciprocidad entre los socios (Burt, 2004; Mariotti & Delbridge, 2012; Ozer & Zhang, 2015; Uzzi, 1997; Uzzi & Lancaster, 2003). En cualquier caso, este resultado requiere un análisis más profundo en investigaciones futuras.

Por último, con relación a las hipótesis 2a, 2b y 2c que proponían el efecto en forma de U invertida en la relación diversidad de RI y la innovación en cada uno de los tres grupos de socios estratégicos, los resultados de los modelos 4 no permiten confirmar estas hipótesis para la innovación de bienes y la innovación de servicios. Así, en cuanto a la hipótesis 2a (el efecto de la diversidad de RI con clientes y proveedores en la IP sigue una relación en forma de U invertida), en el modelo 4 de la tabla 3 el coeficiente de regresión es positivo y significativo, indicando que la relación entre diversidad de relaciones de clientes y proveedores y la innovación de bienes sigue una relación lineal. Para la hipótesis 2c (el efecto de la diversidad de RI con consultores, universidades, organismos públicos de investigación y centros tecnológicos en la IP sigue una relación en forma de U invertida), en el modelo 4 de la tabla 4 el coeficiente de regresión es positivo y significativo, indicando que la

 CC BY

relación entre la diversidad de relaciones con consultores, universidades y entidades de investigación y la innovación de servicios sigue una relación lineal (sin punto de inflexión), haciendo más probable la innovación en 6,770 veces. Estos resultados no confirman que puede surgir una alta sensibilidad y desconfianza entre empresas al incrementar la diversidad de RI según Kobarg et al. (2019).

En cuanto a las variables de control, el tamaño de la empresa es un factor que afecta significativamente a las actividades de innovación, debido a que influye positivamente en la capacidad de absorción, promoviendo en mayor medida las actividades de innovación (Beck & Schender-Wicki, 2014). En relación al sector, este tiene una influencia positiva y significativa en la innovación de bienes (Østergaard, Timmermans, & Kristinsson, 2011). En cuanto a los gastos internos en I+D, los resultados muestran que son de importancia para las innovaciones de productos, ya sea de bienes o servicios. Los modelos indican que la variable antigüedad y gastos de innovación externos en I+D no tienen un impacto significativa.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la importancia de las RI en la IP (Mayskens & Carssrud, 2013), este trabajo aporta nueva evidencia en el estudio de la influencia de la diversidad de RI en la IP, ya sea de bienes o de servicios. Asimismo, hemos analizado si el efecto de la diversidad de tipos de socios en las RI en la IP varía según el tipo de socio estratégico con el que la empresa decida relacionarse.

Con los datos del Panel de Innovación Tecnológica de España se desarrollaron 12 modelos de regresión logística binomial que permitieron mostrar el efecto positivo y significativo de la diversidad de socios en las RI en la IP, tanto de bienes como servicios (Beck & Schenker-Wicki, 2014). Cuanto más diversos sean los tipos de socios estratégicos con los que la empresa decida relacionarse, mayor será la probabilidad de obtener conocimientos heterogéneos y complementarios relevantes para promover las innovaciones de producto (Amara & Landry, 2005; Leeuw et al., 2014; Meyskens & Carssrud, 2013; Nieto & Santamaría, 2007). Este trabajo muestra que la diversidad de relaciones que la empresa mantiene con socios comerciales (clientes y proveedores) favorece más la innovación de bienes, al acceder a conocimientos relacionados con el mercado, necesarios para desarrollar innovaciones de bienes e introducirlas con éxito en el mercado (Arranz & Arroyabe, 2008). Las RI con clientes y proveedores tiene un papel crucial en las actividades de I+D porque contribuyen con conocimientos complementarios relacionados con las necesidades de los clientes (Arranz & Arroyabe, 2008). Igualmente, la diversidad de relaciones que la empresa mantiene con socios no industriales (consultores, universidades y entidades de investigación) favorece los beneficios de la diversidad en la innovación de servicios. Este tipo de relaciones permite acceder a conocimientos tecnológicos para el desarrollo de servicios novedosos conforme con las nuevas tecnologías. Este resultado coincide con trabajos previos que sostienen que las relaciones con universidades abren nuevos segmentos de mercado favoreciendo la IP, al acceder a nuevos conocimientos necesarios para llevar a cabo innovaciones de servicios, de alta calidad y novedosas (Laursen & Salter, 2006; Tether, 2002) y favorecen la comercialización de las innovaciones (Oerlemans, Knoben, & Pretorius, 2013). Resumiendo, este trabajo permite demostrar que la diversidad de RI es beneficiosa para la IP, ya sea de bienes o servicios (Wassmer et al., 2017). La diversidad de relaciones con clientes y proveedores potencia los beneficios de la diversidad en la innovación de bienes; y los consultores, universidades y entidades de investigación, en la innovación de servicios. Finalmente, los resultados no permiten afirmar que demasiada diversidad produzca rendimientos decrecientes

 CC BY

en la innovación. La diversidad (global y por tipos de socios) provee a la empresa de conocimientos moderadamente relacionados y complementarios. En nuestra muestra la mayor diversidad de RI es valiosa sin perjudicar su efecto en la IP (Noseleit & Faria, 2013).

Los resultados de este estudio tienen implicaciones prácticas, tanto a nivel gubernamental como a nivel empresarial. A nivel gubernamental, es de relevancia que el gobierno español haga uso de incentivos para fomentar la IP que se derivan del aprovechamiento de los conocimientos externos adquiridos de las RI, ya que muchas empresas no tienen los conocimientos internos y los recursos suficientes para innovar y mantenerse competitivas (Beers & Zand, 2014). Por lo tanto, necesitan de las relaciones con otras empresas para incrementar las ventas, mejorar la competitividad y por ende mantenerse por mucho más tiempo en el mercado a través de las innovaciones de productos.

Los resultados de este estudio tienen implicaciones prácticas, tanto a nivel gubernamental, como a nivel empresarial. Los resultados muestran la importancia y necesidad de promover el desarrollo de políticas que fomenten las relaciones interorganizacionales. A nivel empresarial, es importante que la empresa defina políticas de gestión del conocimiento que faciliten la apropiación de los conocimientos externos provenientes de dichas relaciones interorganizacionales y que, al mismo tiempo, disminuyan el riesgo de fuga de conocimientos clave para mantener la ventaja competitiva.

En todo caso, los resultados están limitados por la fuente de información empleada. Por ello, futuras investigaciones deben utilizar otros contextos empíricos, así como estudiar la influencia de las políticas gubernamentales o aspectos culturales, otras formas de innovación (incremental y radical) o analizar si hay diferencias en función de las características de las empresas, así como profundizar en la relación en U invertida que en este estudio no se ha podido confirmar.

REFERENCIAS

Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: Evidence from the 1999 Statistics Canada Innovation Survey. *Technovation*, *25*(3), 145-259. doi:10.1016/S0166-4972(03)00113-5

Ardito, L., Petruzzelli, A. M., & Albino, V. (2015). From technological inventions to new products: A systematic review and research agenda of the main enabling factors. *European Management Review*, *12*(3), 113-147. doi: 10.1111/emre.12047

Arranz, N., & Arroyabe, J. C. F. (2008). The choice of partners in R&D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms. *Technovation*, *28*(1), 88-100. doi: 10.1016/j.technovation.2007.07.006

Ashok, M., Narula, R., & Martínez-Noya, A. (2016). How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? *Journal of Knowledge Management*, *20*(5), 1004-1024. doi: 10.1108/JKM-11-2015-0429

Beck, M., & Schenker-Wicki, A. (2014). Cooperating with external partners: The importance of diversity for innovation performance. *European Journal of International Management*, *8*(5), 548-569. doi:10.1504/EJIM.2014.064604

Beers, C. V., & Zand, F. (2014). R&D cooperation, partner diversity, and innovation performance: An empirical analysis. *Journal Production Innovation Management*, *31*(2), 292-312. doi:10.1111/jpim.12096

Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. (2004). Co-operative R&D and firm performance. *Research Policy*, *33*(10), 1477-1492. doi: 10.1016/j.respol.2004.07.003

Belderbos, R., Carree, M., Lokshin, B., & Sastre, J. F. (2015). Inter-temporal patterns of R&D collaboration and innovative performance. *The Journal of Technology Transfer*, *40*(1), 123-137. doi: 10.1007/s10961-014-9332-4

Belderbos, R., Gilsing, V., Lokshin, B., Carree, M., & Sastre, J. F. (2018). The antecedents of new R&D collaborations with different partner types: On the dynamics of past R&D collaboration and innovative performance. *Long Range Planning*, *51*(2), 285-302. doi: 10.1016/j.lrp.2017.10.002

Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: The role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, *24*(1), 97-114. doi: 10.1016/0048-7333(93)00751-E

Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as innovators: A review, critique, and future research directions. *Journal of Management*, *36*(4), 857-875. doi: 10.1177/0149206309353944v

 CC BY

Bruce, M., Leverick, F., Littler, D., & Wilson, D. (1995). Success factors for collaborative product development: A study of suppliers of information and communication technology. *R&D Management*, *25*(1), 33-44. doi: 10.1111/j.1467-9310.1995.tb00898.x

Burg, E., Berends, H., & Raaij, E. M. Van. (2014). Framing and interorganizational knowledge transfer: A process study of collaborative innovation in the aircraft industry. *Journal of Management Studies*, *51*(3), 349-378. doi: 10.1111/joms.12055

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, *110*(2), 349-399. doi: 10.1086/421787

Chambers, R. L. (1986). Outlier robust finite population estimation. *Journal of the American Statistical Association*, *81*(396), 1063-1069. doi: 10.1080/01621459.1986.10478374

Chen, J., Chen, Y. F., & Vanhaverbeke, W. (2011). The influence of scope, depth, and orientation of external technology sources on the innovative performance of Chinese firms. *Technovation*, *31*(8), 362-373. doi: 10.1016/j.technovation.2011.03.002

Das, T., & Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, *26*(1), 31-36. doi: 10.1016/S0149-2063(99)00037-9

Dowling, M., & Helm, R. (2006). Product development success through cooperation: A study of entrepreneurial firms. *Technovation, 26*(4), 483-488. doi: 10.1016/j.technovation.2005.06.015

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal, 21*(2), 99-126. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G

Duysters, G., & Lokshin, B. (2011). Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies. *Journal of Product Innovation Management*, *28*(4), 570-585. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00824.x

Emden, Z., Calantone, R. J., & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. *Journal of Product Innovation Management*, *23*(4), 330-341. doi: 10.1111/j.1540-5885.2006.00205.x

Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. Van. (2008). Towards an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, contract application and trust dynamics. *Academy of Management Journal*, *51*(6), 1053-1078. doi: 10.5465/amj.2008.35732527

Faems, D., Looy, B. Van, & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. *Journal of Product Innovation Management, 22*(3), 238-250. doi: 10.1111/j.0737-6782.2005.00120.x

Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2009). The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, *38*(7), 1125-1135. doi: 10.1016/j.respol.2009.05.002

Galende, J., & Fuente, J. De la. (2003). Internal factors determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, *32*(5), 715-736. doi:10.1016/S0048-7333(02)00082-3

Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, *47*(6), 820-842. doi: 10.5465/20159625

Haans, R. F., Pieters, C., & Zi-Lin, H. (2016). Thinking about U: Theorizing and testing U- and inverted U-shaped relationships in strategy research. *Strategic Management Journal, 37*(7), 1177-1195. doi: 10.1002/smj.2399

Hagedoorn, J., Lokshin, B., & Zobel, A. K. (2018). Partner type diversity in alliance portfolios: Multiple dimensions, boundary conditions and firm innovation performance. *Journal of Management Studies*, *55*(5), 809-836. doi: 10.1111/joms.12326

Hottenrott, H., & Lopes-Bento, C. (2016). R&D partnerships and innovation performance: Can there be too much of a good thing?. *Journal of Product Innovation Management*, *33*, 773-794. doi: 10.1111/jpim.12311

Jiang, R. J., Qingjiu, T. T., & Santoro, M. D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, *31*(10), 1136-1144. doi: 10.1002/smj.869

Knudsen, M. P., & Mortensen, T. B. (2011). Some immediate – but negative – effects of openness on product development performance. *Technovation*, *31*(1), 54-64. doi: 10.1016/j.technovation.2010.07.002

Kobarg, S., Stumpf-Wollersheim, J., & Welpe, I. M. (2019). More is not always better: Effects of collaboration breadth and depth on radical and incremental innovation performance at the project level. *Research Policy*, *48*(1), 1-10. doi: 10.1016/j.respol.2018.07.014

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, *27*(2), 131-150. doi: 10.1002/smj.507

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, *31*(3), 638-658. doi: 10.5465/amr.2006.21318922v

Lavie, D. (2009). Capturing value from alliance portfolios. *Organizational Dynamics*, *38*(1), 26-36. doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.04.008

Ledwith, A., & Coughlan, P. (2005). Splendid isolation: Does networking really increase new product success? *Creativity and Innovation Management*, *14*(4), 366-373. doi: 10.1111/j.1467-8691.2005.00356.x

Lee, D., Kirkpatrick-Husk, K., & Madhavan, R. (2017). Diversity in alliance portfolios and performance outcomes: A meta-analysis. *Journal of Management*, *43*(5), 1472-1497. doi: 10.1177/0149206314556316

Leeuw, T. De, Lokshin, B., & Duysters, G. (2014). Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. *Journal of Business Research*, *67*(9), 1839-1849. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.12.005

Luo, Y. (2002). Contract, cooperation and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, *23*(10), 903-919. doi: 10.1002/smj.261v

Mariotti, F., & Delbridge, R. (2012). Overcoming network overload and redundancy in interorganizational networks: The roles of potential and latent ties. *Organization Science*, *23*(2), 511-528. doi: 10.1287/orsc.1100.0634

Martinez-Noya, A., & Narula, R. (2018). What more can we learn from R&D alliances? A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, *21*(3), 195-212. doi: 10.1016/j.brq.2018.04.001

 CC BY

Meyskens, M., & Carsrud, A. L. (2013). Nascent green-technology ventures: A study assessing the role of partnership diversity in firm success. *Small Business Economics*, *40*(3), 739-759. doi: 10.1007/s11187-011-9400-1

Miotti, L., & Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: why, and with whom? An integrated framework of analysis. *Research Policy*, *32*(8), 1481-1499. doi: 10.1016/S0048-7333(02)00159-2

Monteiro, F., Mol, M., & Birkinshaw, J. (2017). Ready to be open? Explaining the firm level barriers to benefiting from openness to external knowledge. *Long Range Plan*, *50*(2), 282-295. doi: 10.1016/j.lrp.2015.12.008

Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 77-91. doi: 10.1002/smj.4250171108

Nieto, M., & Santamaría, L. (2010). Colaboración tecnológica e innovación en las empresas de base tecnológica: Implicaciones de las relaciones con universidades y otros socios tecnológicos. *Revista Galega de Economía*, *19*, 1132-2799. https://www.redalyc.org/pdf/391/39115737009.pdf

Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, *27*(3), 367-377. doi: 10.1016/j.technovation.2006.10.001

Noseleit, F., & Faria, P. de. (2013). Complementarities of internal R&D and alliances with different partner types. *Journal of Business Research*, *66*(10), 2000-2006. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.02.025v

Numprasertchai, S., & Igel, B. (2005). Managing knowledge through collaboration: Multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. *Technovation*, *25*(10), 1173-1182. doi: 10.1016/j.technovation.2004.03.001

Oerlemans, L. A. G., Knoben, J., & Pretorius, M. W. (2013). Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: The moderating role of technology management. *Technovation, 33*(6), 234-246. doi: 10.1016/j.technovation.2013.02.004

Order, B., Riding, A., & Manley, K. (2006). Women entrepreneurs and financial capital. Entrepreneurship *Theory and Practice, 30*(5), 643-665. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00140.x

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy, 40*(3), 500-509. doi: 10.1016/j.respol.2010.11.004

Ozer, M., & Zhang, W. (2015). The effects of geographic and network ties on exploitative and exploratory product innovation. *Strategic Management Journal, 36*(7), 1105-1114. doi: 10.1002/smj.2263

Pérez-Luño, A., Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., & Cuevas-Rodríguez, G. (2011). How social capital and knowledge affect innovation. *Journal of Business Research*, *64*(2), 1369-1376. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.01.014

Romijn, H., & Albadalejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, *31*(7), 1053-1067. doi: 10.1016/S0048-7333(01)00176-7

Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, *21*(4), 437-456. doi: 10.1016/S0272-6963(03)00037-8

Santamaría, L., Nieto, M. J., & Miles, I. (2012). Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain. *Technovation*, *32*(2), 144-155. doi: 10.1016/j.technovation.2011.08.006

Schoenmakers, W., & Duysters, G. (2006). Learning in strategic technology alliances. *Technology Analysis & Strategic Management*, *18*(2), 245-264. doi: 10.1080/09537320600624162

Silva, M. J., & Leitão, J. (2009). Cooperation in innovation practices among firms in Portugal: Do external partners stimulate innovative advances? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *7*(4), 391-403. doi: 10.1504/IJESB.2009.023357

Simonen, J., & McCann, P. (2008). Innovation, R&D cooperation and labor recruitment: evidence from Finland. *Small Business Economics*, *31*(2), 181-194. doi: 10.1007/s11187-007-9089-3

Story, V., O'Malley, & L., Hart, S. (2011). Roles, role performance, and radical innovation competences. *Industrial Marketing Management*, *40*(6), 952-966. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.06.025

Tether, B. (2002). Who cooperate for innovation, and why: And empirical analysis. *Research Policy*, *31*(6), 947-967. doi: 10.1016/S0048-7333(01)00172-X

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, *42*(1), 35-67. doi: 10.2307/2393808

Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, *49*(4), 383-399. doi: 10.1287/mnsc.49.4.383.14427

Vasudeva, G., & Anand, J. (2011). Unpacking absorptive capacity: A study of knowledge utilization from alliance portfolios. *Academy of Management Journal*, *54*(3), 611-623. doi: 10.5465/amj.2011.61968108v

Wagner, S. M., & Hoegl, M. (2006). Involving suppliers in product development: Insights from R&D directors and project managers. *Industrial Marketing Management*, *35*(8), 936-943. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.10.009v

Wassmer, U., Li, S., & Madhok, A. (2017). Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance. *Strategic Management Journal*, *38*(2), 384-394. doi: 10.1002/smj.2488

Wuyts, S., & Dutta, S. (2014). Benefiting from alliance portfolio diversity: The role of past internal knowledge creation strategy. *Journal of Management*, *40*(6), 1653-1674. doi: 10.1177/0149206312442339v

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Los autores declaran haber participado en todas las etapas de desarrollo del manuscrito. Todos los autores trabajaron juntos en todas las secciones, la redacción y revisión final del manuscrito.

PENSATA

Submetido 29.07.2020. Aprovado 05.01.2021
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico convidado: Alcides Barrichello
Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210407

Renata Couto de Oliveira[1] | renatacouto@yahoo.com | 0000-0001-5839-8814

[1]Universidade do Grande Rio, Escola De Ciências Sociais Aplicadas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

GAMIFICAÇÃO E TRABALHO UBERIZADO NAS EMPRESAS-APLICATIVO

Uberização, *gig economy*, *on-demand economy*, economia de plataforma e *crowdsourcing* são exemplos de termos usados em diversos trabalhos acadêmicos para se referir ao grande número de transformações promovidas pelas tecnologias de comunicação e informação (doravante abreviado como "TCI") nos universos das organizações e do trabalho, sem que haja consenso sobre seus significados (Filgueiras & Antunes, 2020, p. 30). O termo "uberização" (Slee, 2017) remete diretamente à Uber, porém não se restringe a ela, sendo usado em sentido amplo como uma tendência global que atinge ocupações com diferentes qualificações e rendimentos, materializando processos e subjetividades associados à nova razão neoliberal do mundo (Dardot e Laval, 2016). A socióloga Ana Claudia Moreira cunhou a expressão "uberismo" para se referir a um modelo de organização e gestão do trabalho, tal qual taylorismo, fordismo e toyotismo, que surgiu no lastro das TCI e das plataformas (Santos, 2020). Além da Uber, são exemplos de "empresas-aplicativo" (Abílio, 2019) Loggi, iFood, Rappi e Lyft.

Inicialmente as transformações promovidas pelas TCI ofereciam inúmeras oportunidades aos trabalhadores, por exemplo, a ausência de rigidez dos empregos tradicionais, permitindo que as pessoas acumulassem atividades e gerassem renda extra. A geração de renda aconteceria supostamente de modo divertido no tempo livre do prestador do serviço (Stefano, 2017), ou quando aquele bem entendesse e desejasse (Valenduc, 2019), por meio da sua atuação ou como criador, ou como parceiro da empresa-aplicativo. Outra vantagem do modelo de plataforma é a redução da distância espacial entre as oportunidades de renda e os trabalhadores, que podem exercer as atividades independentemente da sua localização geográfica (Kittur et al., 2013), como no caso da plataforma de microtrabalho Amazon Mechanical Turk (Moreschi, Pereira, & Cozman, 2020). A distância tornou-se menor também entre provedores de serviços e consumidores graças às plataformas digitais e aos aplicativos, reduzindo preços e agilizando a prestação de uma gama enorme de serviços (Manyika et al., 2016) de transporte, estética, limpeza e serviços gerais, entregas, entre outros. Mais vantagens figuram nesse rol, como a democratização dos meios de produção e o fomento ao neoempreendedorismo (com oportunidades para pequenos negócios, como citam Filgueiras e Antunes, 2020).

Apesar do entusiasmo inicial associado à autonomia, às oportunidades econômicas e à equidade (Schor & Eddy, 2020) promovidas pelas plataformas digitais, o contexto atual, principalmente o da pandemia de Covid-19, apontou para a dependência de alguns serviços, como o de entregas, além de mostrar que, apesar de alguns resultados positivos, muitos trabalhadores que atuam nessas condições sofrem as consequências negativas da economia de plataforma. Essa nova economia é capitaneada por *startups* que se definem como empresas de tecnologia e intermediárias entre consumidores e produtores/prestadores de serviços (Filgueiras & Antunes, 2020),

CC BY

estruturando-se a partir de um modelo capitalista extrativista (Morrell, Espelt, & Cano, 2020). Contrastam com as oportunidades citadas no parágrafo anterior os baixos salários e falta de autodeterminação (Schor & Eddy, 2020), além de longas jornadas de trabalho, da transferência dos custos e riscos associados às atividades para os trabalhadores, que ainda precisam ser geridos, controlados e subordinados (Abílio, 2019) após aderirem aos termos e condições de uso das plataformas. Em um contexto como esse, no qual fontes e estruturas de significados (como práticas, valores, rituais e hierarquias, por exemplo) são influenciados, criados ou expressos pelas TCI (Kozinets, 2019, p. 621), a gamificação emerge como uma das ferramentas que as plataformas digitais utilizam para controlar, gerenciar e vigiar seus "parceiros".

Nos últimos oito anos, a "gamificação" tomou as organizações, a mídia e as pesquisas acadêmicas de assalto (e.g. Dymek & Zackariasson, 2016a). Uma busca no Google Scholar aponta cerca de 51 mil resultados sobre o tema entre 2002 e 2020. Neste ano (2020), destacamos o trabalho de Doorn e Chen (no prelo), que versa sobre a gamificação no contexto de duas plataformas de entrega de comida, uma chinesa e outra norte-americana; e o de Abílio, que define gamificação como a "transferência de riscos e em estímulos à produtividade, que também são novas formas de controle sobre o trabalho" (Abílio, 2020, p. 20), uma forma-desafio lançada a quem se arrisca trabalhando, sem nenhuma garantia, uma vez que cabe à empresa-aplicativo definir as regras do jogo e, possivelmente, o vencedor (o que sugere que, em vez da aleatoriedade algorítmica, há uma distribuição programada de bonificações, por exemplo). O objetivo mais imediato da gamificação é promover o engajamento de trabalhadores e consumidores por meio de desafios e competições baseados em desempenho e incentivos e, em decorrência disso, obter melhores resultados (Dymek & Zackariasson, 2016b). A definição seminal de Deterding, Khaled, Nacke e Dixon (2011) inspirou autores como Woodcock e Johnson (2018) a apreenderem gamificação como a aplicação de sistemas de jogos (competição, prêmios, quantificação do comportamento do usuário) em domínios que não têm relação com aqueles, como no trabalho.

Nesta pensata, analisamos a relação entre gamificação e trabalho uberizado no bojo das empresas-aplicativo, plataformas digitais (Srnicek, 2017) que representam um novo modelo de negócio com infraestrutura vinculada às TCI e aos algoritmos. Partimos de uma posição crítica sobre esses temas, uma vez que a gamificação é comumente abordada pela literatura gerencialista como uma estratégia capaz de promover engajamento e aumentar o desempenho dos funcionários, promovendo satisfação em uma espécie de *win-win situation* para organizações e seus colaboradores. Como a gamificação também apresenta grande potencial de solucionar problemas que podem ser resolvidos influenciando a motivação e o comportamento humano (Zichermann & Cunningham, 2011), nos perguntamos quais seriam os desdobramentos da união entre essa estratégia e o uberismo em um contexto no qual a precariedade do trabalho se associa ao capitalismo de vigilância (Zuboff, 2015) e à governança algorítmica (Castro, 2018). Assim, visamos discutir a gamificação como uma ferramenta de gestão, controle e subordinação do trabalho, associada também à opacidade algorítmica (Bridle, 2019), à manutenção da multidão de trabalhadores e à figura do trabalhador *just in time* (Abílio, 2019). Por fim, destacaremos sucintamente algumas opções à economia de plataforma tradicional que podem minimizar o uso da gamificação, como a possibilidade de economia de plataforma sustentável e o cooperativismo de plataforma (Morrell et al., 2020; Scholz, 2016; Schor & Eddy, 2020).

GAMIFICAÇÃO E PLATAFORMAS

Em 2002, o termo "gamificação" surge como o processo por meio do qual métodos, metáforas, valores e atributos de jogos permeiam nossa sociedade (Fuchs, 2014). Placas de funcionário do mês e programas de fidelidade

CC BY

são exemplos de gamificação pré-digital (Vesa & Harviainen, 2019). Por um lado, essa estratégia é exaltada como uma solução divertida para engajar e motivar consumidores e trabalhadores (McGonigal, 2011). Assim, as estruturas, organizações ou sistemas tornam-se mais intrinsecamente motivadores, apoiando a criação geral de valor (Vesa, Hamari, Harviainen, & Warmelinl, 2016). Por outro lado, surgiram críticas e dúvidas sobre a gamificação, questionando sua eficácia sem motivação preexistente (e.g. Hamari, 2013) e a duração de seu efeito em longo prazo (e.g. Koivisto & Hamari, 2014).

A diferença proposta por Caillois (2001/1958) entre *ludus* (formas mais explícitas de jogos orientados por regras, sem conotação negativa) e *paida* (jogo livre, improvisação, espontaneidade e impulsividade) orientou algumas dessas críticas. Por exemplo, Bogost (2011) cunhou a expressão *exploitationware* como sinônimo de gamificação, enquanto Escribano (2013) afirma que a gamificação não passa de uma "ditadura lúdica". Woodcock e Johnson (2018) destacam dois tipos distintos de gamificação: a vinda de cima (*gamification-from-above*), associada ao conceito de *ludus*, enfatizando formas de interação e *feedbacks* desenhados a partir de jogos, mas separados de seus contextos lúdicos originais, e a vinda de baixo (*gamification-from-below)*, identificada com contextos lúdicos associados à *paida* e que teriam por escopo tornar a realização do trabalho mais fácil e, em certos momentos, servir como prática de resistência. A gamificação do trabalho parece orientá-lo através de um viés comportamental, virtual e instrumental, tornando-o um jogo competitivo e (em tese) divertido, retribuindo trabalhadores com recompensas de prestígio imaterial (Vesa et al., 2017), como distintivos virtuais (*badges*) de excelência de serviço e de motorista divertido, como no caso da Uber (Scheiber, 2017).

Nosso posicionamento é que a gamificação associada ao trabalho uberizado das empresas-aplicativo resulta na intensificação e na exploração do trabalho, evidenciando a nova forma que as práticas de gestão, controle e vigilância assumem no contexto tecnocultural. Nesse sentido, a promessa utópica da sociedade da informação de inserção social emancipada no e pelo trabalho desmorona (Braga, 2009, p. 65). A gamificação se cristaliza por meio da uberização do trabalho, sendo difícil identificá-la, pois ela não se materializa em um espaço disciplinar (como uma fábrica). Tudo ocorre por meio dos aplicativos, com ínfimo contato humano e de maneira automatizada. A vigilância ostensiva torna-se um elemento fundamental para a eficácia da gamificação e é viabilizada pelas plataformas digitais, que atuam como intermediários entre a oferta de trabalho e a demanda de serviço, exibindo tendências de monopólio decorrentes dos efeitos de rede (quanto maior o número de usuários, mais valiosa a plataforma e melhores seus algoritmos) (Srnicek, 2017). Assim, ao pensarmos sobre gamificação, devemos atentar ao escopo dessa estratégia *vis-à-vis* o processo do trabalho nas empresas-aplicativo.

Sabemos que o capitalismo se reestrutura de tempos em tempos e que, desde 2008, sua última versão está associada a uma narrativa focada na mudança e na ascensão da tecnologia, e que, desde então, vivemos numa economia informacional que o autor denomina "economia de plataforma", caracterizada pela extração e uso de uma nova forma de matéria-prima: dados (Srnicek, 2017). Dizer que os dados são o petróleo do século XXI pode ser um clichê, mas, levando em consideração a escala das transformações digitais em andamento, não podemos subestimá-lo (Morozov, 2018, p. 8). De modo similar ao petróleo, os dados devem ser extraídos e refinados para então serem usados. Esse processo envolve sua captação, seu registro em algum tipo de mídia material e sua manutenção em sistemas de armazenamento maciço (Srnicek, 2017). As plataformas são projetadas para governar as possibilidades de interação, sendo as regras de desenvolvimento de seus produtos e serviços definidas pelo seu proprietário, o que indica que ela não é um espaço vazio nem apolítico (Srnicek, 2017).

O próprio termo "plataforma" institui um modo de ser que sanciona um estado particular das coisas, enquadrando discursivamente os serviços e tecnologias de empresas no contexto de demandas financeiras, culturais e

CC BY

regulatórias (Gillespie, 2010, p. 349). Esse enquadramento é estratégico, pois posiciona as empresas-aplicativo na busca de lucros atuais e futuros em um ponto regulatório entre as proteções legislativas que as beneficiam e as obrigações que não as beneficiam, apresentando um imaginário cultural no qual seus serviços fazem sentido aos seus usuários e à sociedade como um todo (Gillespie, 2010, p. 348). Assim, as plataformas estabelecem "os próprios critérios pelos quais essas tecnologias serão julgadas" (Gillespie, 2010, p. 359), assumindo a forma de "um arranjo progressivo e igualitário, [que promete] apoiar aqueles que a sustentam" (Gillespie, 2010, p. 350).

VIGILÂNCIA E GOVERNANÇA ALGORÍTMICA DO TRABALHADOR *JUST IN TIME*

A coleta e a análise de dados devem ser entendidas como "um processo dinâmico no qual sistemas de vigilância e criação de perfis e informações pessoais informam-se continuamente a cada nova interação entre os sistemas e consumidores" (Pridmore & Zwick, 2011, p. 272). Como resultado, as empresas-aplicativo customizam e estruturam o mundo de maneira pouco transparente (Morozov, 2018, p. 53), por meio da "mineração da realidade" (*reality mining*, Zuboff [2015]). Extrapola-se o mero saber sobre o que as pessoas fazem todo o tempo, criando-se a possibilidade de intervenção e alteração do comportamento de modo que "o que é real e o que é resultado da manipulação tecno-cibernética em tempo real se torne indistinguível" (Charitsis, Zwick, & Bradshaw, 2018, p. 822). Isso se aplica também aos "parceiros" das empresas-aplicativo, que são, ao mesmo tempo, consumidores das TCI empregadas por elas e trabalhadores que *aderem* (grifo nosso) a ela (uma vez que não é firmado um contrato entre as partes).

A operação das plataformas digitais foi viabilizada, entre outros fatores, pelo cenário tecnocultural e operações associados ao capitalismo de vigilância (Zuboff, 2015), nos remetendo, assim, ao conceito de sociedade de controle e à "implantação progressiva e dispersa de um novo regime de dominação" (Deleuze, 1992, p. 225). O capitalismo de vigilância instaura um regime institucional ubíquo, um novo tipo de mão invisível, denominado *Big Other*, que aniquila as liberdades conquistadas por meio da instituição do Estado de direito, configurando-se como um "regime de fatos independentes e independentemente controlados que suplanta a necessidade de contratos, de governança e o dinamismo de uma democracia de mercado" (Zuboff, 2015, p. 81). O futuro adaptado à normalização do caos e do terror é o que emerge em substituição à "comunidade de iguais vinculados pelas leis na inevitável e, em última análise, frutífera luta humana contra a incerteza" (Zuboff, 2015, p. 81). A previsão de Zuboff contempla também a instauração de um sistema de conformidade baseado em recompensas e punições que contribui para a acumulação "não apenas de capital e ativos de vigilância, mas também de direitos" (Zuboff, 2015, p. 83), na medida que os direitos individuais seriam tomados dos indivíduos pelo *Big Other* e, posteriormente, redistribuídos unilateralmente por ele.

Apesar do que afirma Zuboff (2015) sobre ausência de governança, Castro (2018) aponta "uma nova forma de governança exercida pelas organizações *através* de algoritmos" (Castro, 2018, p. 169, itálico no original) que mineram (*data mining*) grandes volumes de dados e metadados (daí o termo *big data*) capturados por meio das atividades mediadas pelas empresas-aplicativo. Trata-se da governança algorítmica que reflete uma generalização dos instrumentos de gestão, criando uma espécie de governo sem governo e distanciando-se da ideia de governo como administração estatal, privilegiando, assim, estilos de comando horizontais ou em rede (Castro, 2018, p. 169). Destacamos, ainda, que a governança algorítmica encontra esteio no ponto de vista tecnocrático, segundo o qual "as decisões políticas baseiam-se em fatos neutros ou argumentos racionais" (Lemke, 2007, p. 54). Tal constatação nos remete aos trabalhos de Gillespie (2010) e Srnicek (2017) sobre como as plataformas se instituem, inclusive discursivamente, como empresas de tecnologia mediadoras entre demanda e oferta. Ressal-

 CC BY

tamos, ainda, que, associada a essa instituição, está a opacidade das TCI e seus algoritmos, esses entendidos como um conjunto de instruções para realizar uma tarefa e cada vez mais incumbidos de decisões, avaliações e análises que impactam diretamente nossas vidas (Doneda & Almeida, 2018, p. 141).

O trabalho algorítmico é tão complexo que a ele é atribuída a opacidade tecnológica, uma vez que o algoritmo em si é dotado de aprendizagem automática, sendo capaz de tomar sozinho a decisão "de reorganizar seu funcionamento interno com base nos dados que está analisando" (Doneda & Almeida, 2018, p. 142). Nesse sentido, fala-se em "opacidade dos sistemas tecnológicos" (Bridle, 2019, p. 132), ou seja, a atuação contemporânea da tecnologia produz efeitos no mundo real que são quase imperceptíveis *a priori* e, portanto, mais difíceis de serem dimensionados por nós (Bridle, 2019, p. 137). No contexto do uberismo, é comum que trabalhadores não apreendam o funcionamento de diversas atividades que fazem parte de suas rotinas, como o preço dinâmico, os desligamentos promovidos pelas plataformas, a distribuição de corridas e tarefas, entre outras (Abílio, 2019, p. 3). A presença de algoritmos nas empresas-aplicativo é explicitamente associada aos sistemas opacos e imprevisíveis de gerenciamento e de tomada de decisão automática, substituindo supervisores e gerentes de turno (Mason, 2019). A lógica do algoritmo é desconhecida pelos "parceiros" das plataformas, a quem só resta especular em fóruns virtuais e em mídias sociais sobre seu funcionamento, confabulando sobre táticas para "enganá-lo", como por meio da interrupção do trabalho em massa visando "obrigar" o algoritmo a gerar tarifas mais altas. Contudo, e dentro do contexto aqui observado, a tradicional técnica de interrupção do trabalho perde a conotação de luta contra a exploração, tornando-se uma mera tentativa de *gaming the game* (ludibriar o jogo algorítmico), o que dá aos trabalhadores um sentimento de controle sobre o processo de trabalho ao mesmo tempo que não demonstra um posicionamento contra a lógica capitalista, apenas contra obstáculos dentro do próprio jogo (Mason, 2019).

É interessante pensar sobre essa colocação à luz das reivindicações dos motofretistas responsáveis pelas paralisações realizadas no mês de julho de 2020, em meio à pandemia de Covid-19, quando os serviços de entrega se tornaram essenciais. Segundo publicação no perfil do Instagram "Treta no Trampo" (@tretanotrampo), do dia 21 de julho de 2020, "a luta é pra ganhar mais, não pra virar CLT ou placa vermelha e acabar ganhando menos. Ninguém quer cumprir hora e ter chefe." O objetivo dos motofretistas é autonomia "pra valer", o que possibilitaria a negociação do preço do trabalho, afinal não é possível negociar com o aplicativo nem com o algoritmo. Isso se evidencia por meio das punições em caso de recusa de tarefas. Os entregadores e motoristas dos aplicativos reclamam que eles param de tocar, que perdem pontuação e eventualmente são bloqueados. Por um lado, ainda que o desafio imposto aos trabalhadores pelo gerenciamento algorítmico seja evidente, nenhum deles deseja ver seu trabalho regulamentado pela CLT. Por outro lado, a Reforma Trabalhista (Lei n. 13.467/2017) legalizou e passou a fomentar o uberismo (entendido também como informalidade), por meio do reconhecimento do trabalho intermitente (Krein, Abílio, Freitas, Borsari, & Cruz, 2018), por exemplo. Nesse sentido, além da eliminação das garantias conquistadas por meio do Estado de direito pelo *Big Other* infotecnológico (Zuboff, 2015), agora o próprio Estado colabora para que essas garantias (entre elas, as trabalhistas) sejam apagadas da legislação vigente.

O gerenciamento algorítmico desponta como uma nova faceta do mundo do trabalho, tendo como estratégia a gamificação e possibilitando, assim, que o trabalho esteja cada vez mais disperso e a sua gestão e controle, cada vez mais concentrados ("organização através da dispersão", Harvey [1992]). A dispersão é representada pela multidão de trabalhadores, disponíveis e engajados, que aderem à empresa-aplicativo, arcam com riscos e custos da sua atividade e não possuem nenhuma garantia, direito ou segurança (Abílio, 2019). Eles também são denominados "trabalhadores *just in time*" (Abílio, 2019, p. 4), uma vez que as empresas-aplicativo são empre-

 CC BY

sas *on-demand*. A formação de uma multidão de trabalhadores representa um novo estágio da terceirização do trabalho, já que não existem mais subcontratados, mas uma multidão de "parceiros" que constantemente se gerenciam e buscam se diferenciar individualmente por meio de jornadas de trabalho mais longas e assunção de custos maiores. Esses são os empreendedores de si, neossujeitos modulados pela "cultura de empresa" (Dardot e Laval, 2016, p. 328) e que gerenciam o próprio trabalho de maneira subordinada (Abílio, 2019, p. 5).

A governança ou gerenciamento algorítmico torna possível uma previsibilidade maior do comportamento da multidão de trabalhadores, e é justamente essa previsibilidade que torna possível governar a massa, tradicionalmente associada à desordem (Castro, 2018). Das numerosas movimentações monitoradas pelos aplicativos e seus algoritmos, "tiram-se pressuposições sobre padrões futuros, que se projetam sobre o presente, como seu itinerário e guia, provocando a preempção da incerteza pela via da mensurabilidade, que por seu turno pavimenta o caminho para a gestão do risco" (Castro, 2018, p. 175). Nesse sentido, "o capitalismo da informação visa predizer e modificar o comportamento humano como um meio [de] produzir receita e controle de mercado" (Zuboff, 2015, p. 75).

UBERISMO E EXPERIMENTOS GAMIFICADOS

A gamificação é uma ferramenta que consegue esconder o trabalho embaixo de camadas de desafios e brincadeiras, nos remetendo ao conceito de *playbor*, neologismo que sinaliza a sobreposição entre trabalho e lazer, produção e consumo, capaz de tornar o trabalho tão viciante quanto jogos de *videogame* (Scholz, 2017). O caráter experimental das estratégias gamificadas das empresa-aplicativos é enfatizado por autores e comentaristas: Scheiber (2017) escreve sobre a Uber, enquanto Mason (2019) fala sobre sua experiência trabalhando para a Lyft. Scheiber (2017) é explícito ao afirmar que a Uber está furtivamente envolvida em experimentos comportamentais para manipular seus motoristas em prol do crescimento corporativo. Por um lado, a empresa insiste em dizer que seus motoristas estão vinculados por meio de contratos, sendo parceiros ou empreendedores que gozam de flexibilidade e que, por meio da plataforma, se conectam aos consumidores que precisam de seus serviços (mediante o pagamento de uma comissão de entre 20% e 30%, segundo Rosenblat e Stark [2016]). Por outro lado, a empresa-aplicativo precisa competir com outras, o que significa atender seus consumidores no menor prazo e com o menor custo possíveis. E, como elas não dispõem dos meios de coerção das organizações tradicionais, a gamificação é usada para incentivar comportamentos lucrativos dos seus "colaboradores", ainda que aquelas possam ser também prejudiciais aos trabalhadores.

Motoristas recebem "mensagens de texto, emails, pop-ups e gráficos cuidadosamente projetados para mantê-los atrás do volante e direcioná-los, ostensivamente, para áreas de maior demanda" (Süsser, Roessler, & Nissenbaum, 2019, p. 8). Dessa maneira, como em jogos de *videogame*, os trabalhadores das plataformas são impulsionados discretamente, resultando em mais engajamento emocional e mais investimento na finalização de tarefas. Lembramos, ainda, que o contato com a empresa é feito majoritariamente por meio do aplicativo, sem interação humana, viabilizando que todas as atividades sejam quantificadas e transformadas em dados que são coletados e analisados, sugerindo, assim, a possibilidade de implementação ilimitada das estratégias gamificadas. Elencamos abaixo exemplos dessas estratégias, lembrando que não se trata de um rol exaustivo. Além disso, chamamos atenção para a obsolescência que ronda os estudos sobre novas mídias e as TCI (Crary, 2013), o que sinaliza a ampliação do rol de técnicas gamificadas ao longo do tempo, tornando fundamental uma investigação aprofundada para entender como o universo do trabalho está sendo reconfigurado por meio da aceleração promovida pelas TCI e as novas formas de gerenciamento e controle do trabalho que emergem nesse contexto.

Além das recompensas imateriais, como os distintivos de motorista divertido (Scheiber, 2017), gráficos elaborados, que mostram aos motoristas áreas nas quais há probabilidade de tarifas mais altas, são considera-

 CC BY

dos uma técnica de gamificação (Süsser et al., 2019). Os motoristas são atraídos pela possibilidade de corridas mais lucrativas ("preço dinâmico"), mas as chances de conseguir uma são ínfimas e extremamente imprevisíveis, porque as áreas em destaque aparecem e desaparecem em questão de minutos (Mason, 2019). Ao que tudo indica, a tática mantém os motoristas dirigindo para atender a demanda (Calo & Rosenblat [2017, p. 1662] chamam essa técnica de "mecanismo isca e chibata"). A imprevisibilidade é viciante e muito explorada também em jogos de azar para fazer com que os jogadores façam só mais uma aposta (Mason, 2019).

A manutenção do trabalhador *just in time* ou *on-demand* é realizada por meio de técnicas como notificações que são recebidas quando, por exemplo, estão prontos para se desconectar do aplicativo: "Tem certeza de que deseja ficar *offline*? A demanda é muito alta na sua área. Ganhe mais dinheiro, não pare agora!" (Rosenblat & Stark, 2016, p. 3768). Outra notificação comum é a que avisa sobre a proximidade de atingir uma meta de ganho arbitrária: "Você está a US$ 10 de ganhar US$ 330!", acompanhada por comandos logo abaixo da mensagem (e em destaque), que oferecem duas opções ao motorista – se desconectar ou seguir dirigindo (Scheiber, 2017), como uma tela de um jogo de *videogame*. Essas são "tentativas de explorar uma conhecida vulnerabilidade na tomada de decisão – a preocupação das pessoas com metas" (Süsser et al., 2019, p. 8). Efeitos semelhantes são obtidos por meio do recurso interativo dos aplicativos que mostram aos motoristas "o status do trabalho (horas, ganhos, viagens, etc.) em formatos semelhantes a jogos, conhecidos por seu poder de manter jogadores ao console e, presumivelmente, motoristas ao volante" (Süsser et al., 2019, p. 8).

Uma técnica adotada pela Uber e que é considerada viciante (Mason, 2019; Scheiber, 2017; Süsser et al., 2019) é o despacho de corridas em fila (recurso automático e padrão, que a Uber garante que pode ser desativado pelo motorista, porém é automaticamente reativado após cada pausa, segundo Scheiber [2017]), ou seja, antes de terminar uma corrida, os motoristas são informados de outras solicitações, o que as torna praticamente irresistíveis. Essa técnica é comparável àquela utilizada por serviços de *streaming*, como Netflix e Amazon Prime, que promove uma nova forma de consumir denominada "*binge watching*" (e.g. Pittman & Sheehan, 2015, o "maratonar séries" em português). No âmbito do trabalho uberizado, certamente a técnica promove uma nova (e viciante) forma de trabalhar, o que diminui o tempo de espera para os consumidores enquanto passa por cima do autocontrole dos motoristas (Scheiber, 2017).

Como último exemplo, apontamos o próprio sistema de avaliações que os aplicativos usam para classificar seus motoristas, associado à vigilância e ao gerenciamento do trabalhador. Além de terceirizar a função de gerente para os consumidores (Rosenblat & Stark, 2016), criando uma economia da reputação (Slee, 2017), as avaliações evidenciam o sistema de monitoramento constante do trabalho dos motoristas com o intuito de identificar e criar fluxos de trabalho eficientes, tal qual na tradição taylorista (Rosenblat & Stark, 2016, p. 3772). No bojo da tecnocultura, a vigilância é a via de coleta dos dados produzidos por trabalhadores e usuários dos aplicativos. Esses dados viabilizam que outras técnicas gamificadas sejam implementadas, evitando medidas disciplinares diretas por meio do uso métricas semanais de desempenho, por exemplo (Rosenblat & Stark, 2016, p. 3772). A estabilidade de emprego é ameaçada. Os trabalhadores limitam-se a especular em comunidades nas redes sociais como essas avaliações são feitas. Algumas empresas distribuem as tarefas em faixas de horário de alta demanda de acordo com as avaliações acumuladas. Quando a pontuação cai, as chamadas tornam-se escassas ou os trabalhadores são desligados pela empresa-aplicativo (Ordaz, 2019).

Tentando manter médias altas, os trabalhadores recorrem ao que é descrito como trabalho emocional, a combinação de tentativas amigáveis de conversação com contato visual, visando adivinhar as preferências dos passageiros em troca de boas avaliações em vez de gorjetas (Rosenblat & Stark, 2016, p. 3775). Além disso, o empenho em agradar os usuários torna-se uma obsessão conforme os relatórios de avaliação chegam e apre-

 CC BY

sentam queda na média (Mason, 2019). Como as avaliações são calculadas com base nas últimas 100 corridas, os motoristas sentem-se obrigados a dirigir ainda mais em troca de avaliações melhores (Mason, 2019). Abílio (2019, p. 4) aponta que as avaliações atuam como uma certificação informal que afeta a identidade profissional do trabalhador, isto é, seu reconhecimento profissional está intimamente ligado ao seu ranqueamento ao longo do tempo. Logo, até mesmo a possibilidade de acessar trabalhos futuros está em jogo.

Os experimentos conduzidos pelas empresas-aplicativo com seus "parceiros" revelam a "vulnerabilidade humana a formas de pensamento irracional, tendencioso e limitado, bem como tendências a rotinas compulsivas e até viciantes" (Süsser et al., 2019, p. 9). Mason (2019) vai mais longe, sustentando que essas empresas *on-demand* adotam os mesmos elementos de empresas de apostas com o escopo de manter seus trabalhadores conectados e disponíveis por períodos maiores, checando o aplicativo frequentemente. Em tese, a vigilância contribui ao triangular os dados produzidos a cada interação com outros dados demográficos, formando perfis que permitem que motoristas recebam comunicação personalizada. Contudo, existem autores (e.g. Schüll, 2014) que defendem que o laço lúdico (*ludic loop*), um sentimento de imprevisibilidade que é viciante, é responsável pela manutenção dos trabalhadores à disposição. Afinal, eles nunca sabem quando surgirão áreas de preço dinâmico nem quando chegará a próxima tarefa que permitirá a conquista do bônus. Assim, os trabalhadores são condicionados a fazer só mais uma corrida, como o jogador que precisa jogar sempre uma última partida. Existe, ao que parece, uma dimensão temporal envolvendo a gestão e controle do trabalho e que se combina com a vigilância e o funcionamento das plataformas que merece ser investigada. Teme-se, assim, um retorno a uma era anterior ao New Deal (Scheiber, 2017), quando vigorava uma assustadora assimetria de poder entre organizações e trabalhadores, representada pela ausência de garantias e seguranças, viabilizando a exploração daqueles. Estamos diante de uma possível servidão digital, que se assemelha muito com as condições de trabalho do século XIX (Ordaz, 2019).

À guisa de conclusão, sinalizamos que o uberismo se afirma como tendência global no mundo do trabalho (Abílio, 2019), aparecendo em outros contextos associados à *gig economy*, como o trabalho doméstico, o microtrabalho e o *online freelancing* (Woodcock & Graham, 2020). Em todos esses cenários, a gamificação opera, modificando a forma da gestão e controle dos trabalhadores. Contudo, estudos recentes aventam a possibilidade de uma economia de plataforma sustentável, bem como do cooperativismo de plataforma (Morrell et al., 2020; Scholz, 2016; Schor & Eddy, 2020), contextos nos quais o uso de técnicas gamificadas é bastante reduzido: quatro das 20 plataformas que fizeram parte do estudo de Morrell et al. (2020) usam gamificação. Três dessas quatro plataformas são unicórnios (ou seja, *startups* avaliadas em 1 bilhão de dólares antes de abrirem seus capitais em bolsas de valores), e uma é uma plataforma com *design* alternativo. Além disso, duas em 20 afirmaram que seus empregados podem rejeitar tanto o gerenciamento algorítmico quanto as técnicas gamificadas quando esses aspectos estiverem presentes (Morrell et al., 2020). Ainda, essas duas plataformas são do tipo alternativo (ou seja, é impossível rejeitar tanto o gerenciamento algorítmico quanto a gamificação quando se trabalha para plataformas digitais unicórnios, segundo Morrell et al. [2020]).

Por seu turno, o cooperativismo de plataforma é pensado a partir dos valores da Economia Social e Solidária e dos princípios do cooperativismo com o intuito de ser uma alternativa verdadeiramente colaborativa (Morrell et al., 2020). Schor e Eddy (2020) investigaram plataformas sem fins lucrativos que visam promover benefícios sociais e que, apesar de usarem a mesma tecnologia, em versões de baixo custo, de outras plataformas, ou não tiveram sucesso, ou tiveram um crescimento bastante lento. De toda forma, a expectativa é que nesses modelos a gamificação seja reduzida ou até mesmo opcional. A tentativa de criar cooperativas de entregadores no Brasil

 CC BY

existe e conta com o trabalho voluntário de profissionais de diversas áreas (advogados, programadores, economistas, entre outros), apesar do alto custo inicial do desenvolvimento de um aplicativo simplificado (cerca de 500 mil reais, segundo *site* da revista *Época Negócios* [2020]).

REFERÊNCIAS

Abílio, L. C. (2019). Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. *Psicoperspectivas*, *18*(3), 1-11. doi: 10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue3-fulltext-1674

Abílio, L. C. (2020). Plataformas digitais e uberização: Globalização de um Sul administrado? *Contracampo*, *39*(1), 12-26. doi: 10.22409/contracampo.v39i1.38579

Bogost, I. (2011). *Gamification is bullshit: My position statement at the Wharton Gamification Symposium.* Retrieved from http://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/

Braga, R. (2009). A vingança de Braveman: O infotaylorismo como contratempo. In R. Antunes, & R. Braga (Orgs.), *Infoproletários: Degradação real do trabalho virtual*, 59-88 São Paulo, SP: Boitempo.

Bridle, J. (2019). *A nova idade das trevas: A tecnologia e o fim do futuro*. São Paulo, SP: Todavia.

Caillois, R. (2001). *Man, play and games*. Champaign, Illinois: University of Illinois.

Calo, R., & Rosenblat, A. (2017). Taking economy: Uber, information, and power. *Columbia Law Review*,*117*(6), 1623–1690. Recuperado de https://columbialawreview.org/content/the-taking-economy-uber-information-and-power/

Castro, J. C. L. (2018). Redes sociais como modelo de governança algorítmica. *MATRIZes*, *12*(2), 165-191. doi: 10.11606/issn.1982-8160.v12i2p165-191

Charitsis, V., Zwick, D., & Bradshaw, A. (2018) Creating worlds that create audiences: Theorising personal data markets in the age of communicative capitalism. *Triple C*, *16*(2), 820-834. doi: 10.31269/triplec.v16i2.1041

Crary, J. (2013). *24/7: Late capitalism and the ends of sleep*. London, UK: Verso.

Dardot, P., & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo, SP: Boitempo.

Deleuze, G. (1992). *Conversações, 1972-1990*. São Paulo, SP: Editora 34.

Deterding, S., Khaled, R., Nacke, L. E., & Dixon, D. (2011). Gamification: Toward a definition. Recuperado de http://gamication-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf

Doneda, D., & Almeida, V. A. F. (2018). O que é a governança de algoritmos? In F. Bruno, B. Cardoso, M. Kanashiro, L. Guilhon, & L. Melgaço (Orgs.), *Tecnopolíticas da vigilância: Perspectivas da margem*. São Paulo, SP: Boitempo.

Doorn, N. Van, & Chen, J. Y. (2020, no prelo). Odds stacked against workers: Labor process gamification on Chinese and American food delivery platforms. *Socio-Economic Review*. Recuperado de https://admin.platformlabor.net/output/labor-process-gamification-china-us-food-delivery-platforms/Odds%20Stacked%20Against%20Workers_pre-pub.pdf

Dymek, M., & Zackariasson, P. (2016a). *The business of gamification: A critical analysis*. New York, USA: Routledge.

Dymek, M., & Zackariasson, P. (2016b). Work hard, play hard. In M. Dymek, & P. Zackariasson (eds), *The business of gamification: A critical analysis*, [ePub], xi-xxi,New York, USA: Routledge.

Época Negócios. (2020). *"Adeus, iFood": Entregadores tentam criar cooperativa para trabalhar sem patrão.* Recuperado de https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/07/adeus-ifood-entregadores-tentam-criar-cooperativa-para-trabalhar-sem-patrao.html

Escribano, F. (2013). Gamification versus ludictatorship. *Revista de Comunicación*, *5*, 58-72. Recuperado de http://revistadigitalis.uvic.cat/índex.php/obradigital/article/view/22

Filgueiras, V., & Antunes, R. (2020). Plataformas digitais, uberização do trabalho e regulação no capitalismo contemporâneo. *Contracampo*, *39*(1), 27-43. doi: 10.22409/contracampo.v39i1.38901

Fuchs, M. (2014). Predigital precursors of gamification. In M. Fuchs, S. Fizek, P. Ruffino, & N. Schrape (Eds.), *Rethinking gamification*. Hybrid Publishing Lab, Centre for Digital Cultures, United Kingdom: Lightning Source UK Ltd, 119-140.

Gillespie, T. (2010). The politics of 'platforms'. *New Media and Society*, *12*(3), 347-364. doi 10.1177/1461444809342738

Hamari, J. (2013). Transforming Homo economicus into Homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, *12*, 236-245. doi: 10.1016/j.elerap.2013.01.004

Harvey, D. (1992). *A condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo, SP: Loyola.

Kittur, A., Nickerson, J. V., Bernstein, M., Gerber, E., Shaw, A., Zimmerman, J., Lease, M., & Horton, J. (2013, February 23-27). The future of crowd work. *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Coooperative Work*, San Antonio, USA. Recuperado de https:// hci.stanford.edu/publications/2013/CrowdWork/futureofcrowdwork-cscw2013.pdf

Koivisto, J., & Hamari, J. (2014). Demographic differences in perceived benefits from gamification. *Computer in Human Behavior*, *35*, 179-188. doi: 10.1016/j.chb.2014.03.007

Kozinets, R. V. (2019). Consuming tecnocultures: An extended JCR curation. *Journal of Consumer Research*, *46*, 620-627. doi: 10.1093/jcr/ucz034

CC BY

Krein, J. D., Abílio, L., Freitas, P., Borsari, P., & Cruz, R. (2018). Flexibilização das relações de trabalho: Insegurança para os trabalhadores. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região*, (52), 41-66. Recuperado de https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/141969

Lemke, T. (2007). An indigestible meal? Foucault, governmentality and state theory. *Distinktion*, *8*(2), 43-64. doi: 10.1080/1600910X.2007.9672946

Manyika, J., Lund, S., Bughin, S., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016, October). Independent work: Choice, necessity, and the gig economy. *Mckinsey Institute*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy

Mason, S. (2019). Chasing the pink. *Logic*, *6*. Recuperado de https://logicmag.io/play/chasing-the-pink

McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. New York, USA: Penguin Books.

Moreschi, B., Pereira, G., & Cozman, F. G. (2020). The Brazilian workers in Amazon Mechanical Turk: Dreams and realities of ghost workers. *Contracampo*, *39*(1), 46-64. doi: 10.22409/contracampo.v39i1.38252

Morozov, E. (2018). *Big Tech: A ascensão dos dados e a morte da política*. São Paulo, SP: Ubu Editora

Morrell, M. F., Espelt, R., & Cano, M. R. (2020). Sustainable platform economy: Connections with the sustainable development goals. *Sustainability, 12*(18), *7640*. doi: 10.3390/su12187640

Ordaz, P. (2019). *Os entregadores de comida são reféns do seu 'like'*. Recuperado de https://brasil.elpais.com/brasil/2019/01/23/economia/1548260634_440077.html

Pittman, M., & Sheehan, K. (2015). Sprinting a media marathon: Uses and gratifications of binge-watching television through Netflix. *First Monday*, *20*(10). doi:10.5210/fm.v20i10.6138

Pridmore, J., & Zwick, D. (2011). Editorial: Marketing and the rise of commercial consumer surveillance. *Surveillance and Society*, *8*(3), 269-277. Recuperado de https://ojs.library.queensu.ca/index.php/surveillance-and-society/article/view/4163/4165

Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, *10*, 3758-3784. Recuperado de https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4892/1739

Santos, J. V. (2020). *Uberismo e gaificação: Transformações do mundo do trabalho reveladas na greve dos entregadores*. Instituto Humanitas Unisinos. Recuperado de http://www.ihu.unisinos.br/159-noticias/entrevistas/601125-uberismo-e-gamificacao-transformacoes-do-mundo-do-trabalho-reveladas-na-greve-dos-entregadores-entrevista-especial-com-ana-claudia-moreira-cardoso

Scheiber, N. (2017). *How* Uber uses psychological tricks to push its drivers' buttons. *N.Y. Times*. Recuperado de https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html

Scholz, T. (2016). *Cooperativismo de plataforma: Contestando a economia do compartilhamento corporativa*. São Paulo, SP: Autonomia Literária.

Scholz, T. (2017). *Uberworked and underpaid: How workers are disrupting the digital economy*. Cambridge, UK: Polity Press.

Schor, J. B., & Eddy, S. (2020). The just and democratic platform? Possibilities of platform cooperativism. Recuperado de https://www.bc.edu/content/dam/bc1/schools/mcas/sociology/pdf/connected/Platform%20Possibilities%20March%201%202020.pdf

Schüll, N. D. (2014). *Addiction by design: Machine gambling in Las Vegas*. Princeton, USA: Princeton University Press.

Slee, T. (2017). *Uberização: A nova onda do trabalho precarizado*. São Paulo, SP: Editora Elefante.

Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism* [ePub]. Cambridge, UK: Polity Press.

Stefano, V. De. (2017). Labour is not a technology: Reasserting the declaration of Philadelphia in times of platform-work and gig-economy. *IUSLabor*, *2, 1-16*. Recuperado de https://core.ac.uk/download/ pdf/155003521.pdf

Süsser, D., Roessler, B., & Nissenbaum, H. (2019). Online manipulation: Hidden influences in a digital world. *Georgetown Law Techonology Review*, *4*(1), 1-45. Recuperado de https://georgetownlawtechreview.org/online-manipulation-hidden-influences-in-a-digital-world/GLTR-01-2020/

Valenduc, G. (2019). New form of work and employment in the digital economy. In A. Serrano-Pascual, & M. Jespen (Eds.), *The deconstruction of employment as a political question*. Brussels, Belgium: Palgrave Macmillan, 63-80.

Vesa, M., Hamari, J., Harviainen, J. T., & Warmelink, H. (2017). Computer Games and Organization Studies. *Organization Studies*, *38*(2), 273–284. doi: 10.1177/0170840616663242

Vesa, M., & Harviainen, J. T. (2019). Gamification: Concepts, consequences, and critiques. *Journal of Management Inquiry*, *28*(2), 128-130. doi: 10.1177/1056492618790911

Woodcock, J. & Graham, M. (2020). *The Gig Economy: A critical introduction* [ePub]. Cambridge, UK: Polity Press.

Woodcock, J., & Johnson, M. R. (2018). Gamification: What it is, and how to fight it. *The Sociological Review*, *66*(3), 542-558. doi: 10.1177/0038026117728620

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: implementing game mechanics in web and mobile apps*. Canada: O'Reilly Media, Inc.

Zuboff, S. (2015). Big Other: Surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. *Journal of Information Technology*, *30*(1), 75-89. doi: 10.1057/jit.2015.5

CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

Renata Couto de Azevedo de Oliveira trabalhou na pesquisa, na redação e na revisão final do manuscrito deste ensaio teórico.

 CC BY

RESENHA

Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210408

INCORPORANDO AH/SD À DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

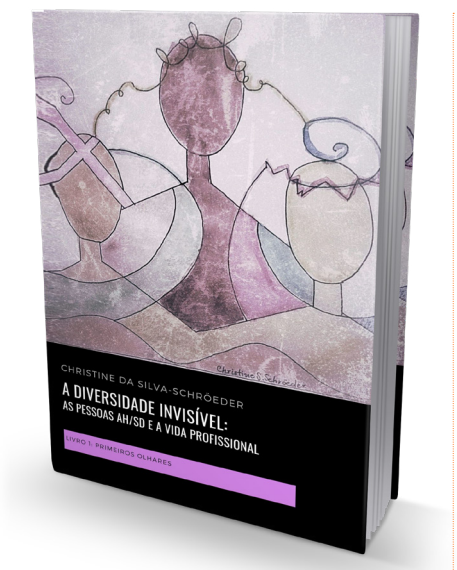
A diversidade invisível: As pessoas AH/SD e a vida profissional. Livro 1: Primeiros olhares

Christine da Silva Schröeder. São Paulo, SP: Amazon Publishing, 2020. 120 p.

Pesquisar diferenças, que se referem ao infinito da existência humana, como bem disse Deleuze (2018), não exime os pesquisadores da temática de se surpreenderem com os próprios limites do seu olhar. Isso, sem dúvida, acontece com a leitura de "A diversidade invisível: As pessoas AH/SD e a vida profissional. Livro 1: Primeiros olhares". Esta obra chama a atenção para o tema das altas habilidades e da superdotação (AH/SD), consideravelmente marginal na Administração, que se insere no amplo espectro abrangido pela neurodiversidade, portanto estendendo o alcance da diversidade organizacional, razão mais do que suficiente para que este livro seja muito bem-vindo.

A autora preenche uma lacuna considerável de conhecimento ao empreender um trabalho sistemático de mapeamento da literatura e de apresentação de conceitos, abordagens e informações sobre a população AH/SD. Ao longo de cinco capítulos, o livro volta-se para conceitos e contextualização do tema no Brasil, para a apresentação de estudos sobre AH/SD adulta no País nos últimos 20 anos, para os focos dos estudos de diversidade no País, para a necessidade de inclusão dessa perspectiva nesse espectro e para a gestão e valorização da diversidade AH/SD na vida profissional. A obra é encerrada com o depoimento de uma pessoa com essas características e algumas considerações finais.

O livro apresenta méritos evidentes, como o de focalizar uma temática que não pode ser desprezada pelos clichês erroneamente associados às altas habilidades e superdotação, entre os quais o de que tais pessoas seriam portadoras de "dons" inatos, raríssimos e infalíveis, e o de que é sempre "positivamente especial" ser identificado como AH/SD. O amplo desconhecimento do tema, bem como os lugares-comuns ligados a ele, faz com que as necessidades dessas pessoas sejam ignoradas pela sociedade, em geral, e pelas organizações, em particular, porque se acredita que elas não enfrentem dificuldades. Mas elas existem, e apresentam uma natureza e uma extensão que só os diretamente afetados podem perceber, descrever e sentir, a exemplo de haver sistematicamente expectativas elevadas em relação ao que quer que façam por conta de serem "especiais", o que leva a frustrações e a tensões generalizadas em diversos aspectos profissionais. Por isso, esta obra, de Christine da Silva Schröeder, professora da Escola de Administração da UFRGS, é muito relevante. Os mitos ligados a privilégios dos "superdotados" são demolidos um a um pela autora, que se ocupa de ser didática sobre o tema, oferecendo uma obra de grande potencial para o avanço na temática.



Por

LUIZ ALEX SILVA SARAIVA[1]
saraiva@face.ufmg.br
0000-0001-5307-9750

[1]Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil

CC BY

Apresentar e discutir a questão, associado ao compromisso pessoal da autora, contudo, termina por revelar tensões na obra. De um lado, o texto adota um tom sóbrio, pretensamente neutro e objetivo, tal como preconiza uma visão estreita do que seria um conhecimento cientificamente aceitável. Todavia, essa perspectiva não abriga as nuances do sofrimento, da exclusão e da solidão das pessoas AH/SD, e elas felizmente "escapam" em vários trechos passionais que aparecem pontualmente no livro. Apesar de compreendermos a intenção didática da autora, é muito positivo que haja um olhar mais humanizado e que o próprio conteúdo do livro gradativamente abrace esse sentido da metade para o fim. Quando vemos os conceitos corporificados em existências humanas, deparamo-nos com nossas próprias dificuldades de perceber as diferenças que nos cercam, e essa é uma sensibilização necessária para transcender a mera exposição conceitual e, além de entender, poder mudar nossas posições a respeito.

Outra tensão do livro refere-se ao foco predominantemente gerencial da abordagem. Embora a autora situe a discussão à luz da Gestão de Pessoas e, portanto, de referenciais compatíveis com a gestão da diversidade – o que explica os momentos em que são feitas recomendações para as organizações – pensamos que o livro é mais potente em outro sentido: o de registrar as altas habilidades e a superdotação no campo das diferenças, portanto além do pragmaticamente conversível em algo administrável (Souza, 2014). É justamente no infinito das existências humanas que as diferenças se inserem como características que não são melhores ou piores que outras. E é assim que se evita cair na "competição de diferenças", na qual cada grupo social oprimido defende o quanto a sua condição é preterida em relação às dos demais. Ao fim e ao cabo, além de pouco produtivo, isso parece eximir a normalidade de ser frontalmente questionada como projeto político-ideológico a ser abandonado em prol de uma sociedade mais equânime e que trate todos igualmente na medida de suas diferenças (Azevedo, 2013).

Essas tensões, contudo, estão longe de diminuir a obra, muito pelo contrário: revelam os desafios de produzir um conhecimento de maneira inovadora e sensível a perspectivas pouco comuns. A autora merece ser felicitada pela iniciativa dos pontos de vista intelectual e político. Ao escolher dedicar-se à temática para pôr em pratos limpos inclusive a própria história, ela presta um enorme serviço ao campo das diferenças, por mostrar que mesmo os estereótipos positivos continuam sendo estereótipos, o que contribui para que as pessoas sejam percebidas e respeitadas não pelo que são, mas pelo que deveriam ser, de acordo com um tolo ideal de normalidade que nos oprime a todos.

REFERÊNCIAS

Azevedo, M. L. N. (2013). Igualdade e equidade: Qual é a medida da justiça social? *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, *18*(1), 129-150. doi: 10.1590/S1414-40772013000100008.

Deleuze, M. (2018). *Diferença e repetição*. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra.

Souza, E. M. (2014). Poder, diferença e subjetividade: A problematização do normal. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, *1*(1), 113-160. doi: 10.25113/farol.v1i1.2556

CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR

Luiz Alex Silva Saraiva trabalhou em todas as etapas de elaboração do texto, da concepção à revisão final do manuscrito.

CC BY