RAE
Revista de Administração de Empresas®
PESQUISA E CONHECIMENTO
V. 57, N. 5, Setembro–Outubro 2017
www.fgv.br/rae
FGV EAESP

## ARTIGOS | ARTICLES

**El rol del consejo de Administración en la ética empresarial en países de Latinoamérica**
Arturo Haro-de-Rosario, María del Mar Gálvez-Rodriguez, Alejandro Sáez-Martin e Carmen Caba-Pérez

***Organizing*: Compreendendo interações e práticas do Grupo Galpão**
Míriam de Castro Possas, Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros e Valdir Machado Valadão Júnior

**Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de Administração**
Artur Carlos das Neves, Paulo Urbani Carvalhinha, Patricia Morilha Muritiba e Sergio Nunes Muritiba

**Acordo setorial de embalagem: Avaliação à luz da responsabilidade estendida do produtor**
Jacques Demajorovic e Bruno Massote

**The taste transformation ritual in the specialty coffee market**
Ronan Torres Quintão, Eliane Pereira Zamith Brito e Russell W. Belk

**Prospect theory: A parametric analysis of functional forms in Brazil**
Robert Eugene Lobel, Marcelo Cabus Klotzle, Paulo Vitor Jordão da Gama Silva e Antonio Carlos Figueiredo Pinto

## PERSPECTIVAS | PERSPECTIVES

**Comunidade acadêmica, produtivismo e avaliação por pares**
Ariádne Scalfoni Rigo

**Revistas brasileiras em Administração: Relevância para quem?**
Maria Sylvia M. Saes, Adriana Marotti de Mello e Luisa Veras de Sandes-Guimarães

## RESENHAS | BOOK REVIEWS

**Repensar e reaprender na era pós-digital**
Lucas Rodrigo Santos de Almeida

***Measurement error and research design*: Preenchendo o *gap* entre teoria e método**
Vitor Koki da Costa Nogami

## INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS | BOOK RECOMMENDATIONS

**Entrevista qualitativa**
Benjamin Rosenthal

**Antropologia digital como método de pesquisa**
Rita de Cássia Alves Oliveira

ISSN 0034-7590
00575
9 770034 759007

RAE Revista de Administração de Empresas

ISSN 0034-7590
www.fgv.br/rae

**COMITÊ DE POLÍTICA EDITORIAL**
Carlos Osmar Bertero, Eduardo Diniz, Flávio Carvalho de Vasconcelos, Francisco Aranha, Luiz Artur Ledur Brito, Maria José Tonelli, Maria Tereza Leme Fleury, Tales Andreassi, Thomaz Wood Jr.

**EDITORA-CHEFE**
Maria José Tonelli

**EDITOR-ADJUNTO**
Felipe Zambaldi

**EDITORA DE LIVROS**
Roseli Morena Porto

**CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO**
Alexandre de Pádua Carrieri (UFMG - Belo Horizonte - MG, Brasil), Allan Claudius Queiroz Barbosa (UFMG - Belo Horizonte - MG, Brasil), Ana Paula Paes de Paula (UFMG - Belo Horizonte - MG, Brasil), Anatalia Saraiva Martins Ramos (UFRN - Natal - RN, Brasil), André Lucirton Costa (USP/FEA-RP - Ribeirão Preto - SP, Brasil), Andre Luis de Castro Moura Duarte (INSPER - São Paulo - SP, Brasil), Andre Ofenhejm Mascarenhas (Zetesis - Sao Paulo - SP, Brasil), Andrea Lago da Silva (UFSCAR – São Carlos – SP, Brasil), Anielson Barbosa da Silva (UFPB - João Pessoa - PB, Brasil), Antonio Domingos Padula (UFRGS - Porto Alegre - RS, Brasil), Antonio Lopo Martinez (FUCAPE - Vitoria - ES, Brasil), Antonio Moreira de Carvalho (PUC Minas - Belo Horizonte - MG, Brasil), Antonio Navarro-García (Universidad de Sevilla - Sevilha, Espanha), Bento Alves da Costa Filho (Ibmec-DF - Brasília - DF, Brasil), Bill Cooke (University of York - Heslington, Reino Unido), Carlos Jesús Fernández Rodríguez (Universidad Autónoma de Madrid - Madrid, Espanha), Carlos L. Rodriguez (UNCW - Wilimigton - NC, Estados Unidos), Cesar Alexandre de Souza (USP-FEA - São Paulo SP, Brasil), Claudio R. Lucinda (USP/FEA-RP - Ribeirão Preto - SP, Brasil), Dario de Oliveira Lima Filho (UFMS - Campo Grande - MS, Brasil), Delane Botelho (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Denise Del Prá Netto Machado (FURB - Blumenau - SC, Brasil), Diego Rene Gonzales Miranda (Universidad EAFIT - Medellín, Colômbia), Diogo Henrique Helal (UFPB - Joao Pessoa - PB, Brasil), Edgard Barki (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Edmilson de Oliveira Lima (UNINOVE - São Paulo - SP, Brasil), Eduardo Andre Teixeira Ayrosa (FGV EBAPE - Rio de Janeiro - RJ, Brasil), Ely Laureano de Paiva (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Eric David Cohen (Ibmec-Rio - Rio de Janeiro - RJ, Brasil), Eric van Heck (Erasmus University - Rotterdam, Holanda), Fábio Frezatti (USP-FEA - São Paulo - SP, Brasil), Fernanda Finotti Perobelli (UFJF - Juiz de Fora - MG, Brasil), Francisco Javier Rondán Cataluña (Universidad de Sevilla - Sevilla, Espanha), Gláucia Maria Vasconcellos Vale (PUC-Minas - Belo Horizonte - MG, Brasil), Glicia Vieira (UFES - Vitoria - ES, Brasil), Graziela Comini (USP-FEA - São Paulo - SP, Brasil), Graziela Dias Alperstedt (UDESC - Florianópolis - SC, Brasil), Heitor Almeida (College of Business at Illinois - Champaign, Estados Unidos), Henrique Luiz Côrrea (CRUMMER - Flórida - FL, Estados Unidos), Janete Lara de Oliveira (UFMG - Belo Horizonte - MG, Brasil), João Luiz Becker (UFRGS - Porto Alegre - RS, Brasil), Jorge Verschoore (São Leopoldo – RS, Brasil), José Antônio Gomes Pinho (UFBA - Salvador - BA, Brasil), José Henrique de Faria (UFPR - Curitiba - PR, Brasil), José Mauro C. Hernandez (USP-EACH - São Paulo - SP, Brasil), Luciano Barin Cruz (HEC-Montréal - Québec, Canada), Luiz Artur Ledur Brito (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Maria Alexandra Cunha (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Maria Ceci Araújo Misoczky (UFRGS - Porto Alegre - RS, Brasil), Mário Aquino Alves (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Mario Sacomano Neto (UNIMEP - São Paulo - SP, Brasil), Marlei Pozzebon (HEC-Montréal - Québec, Canada e FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Mateus Canniatti Ponchio (ESPM - São Paulo - SP, Brasil), Mauricio Reinert (UEM - Maringá - PR, Brasil), Patricia Mendonça (USP-EACH - São Paulo - SP, Brasil), Paulo Bastos Tigre (UFRJ - Rio de Janeiro - RJ, Brasil), Paulo Roberto Barbosa Lustosa (UnB - Brasília - DF, Brasil), Rafael Alcadipani (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Rafael Goldszmidt (FGV EBAPE - Rio de Janeiro - RJ, Brasil), Ramón Valle Cabrera (Universidad Pablo de Olavide - Sevilha, Espanha), Rebecca Arkader (UFRJ - Rio de Janeiro - RJ, Brasil), Ricardo Ratner Rochman (FGV/EESP - São Paulo - SP, Brasil), Roberto Patrus Mundim Pena (PUC-Minas - Belo Horizonte - MG, Brasil), Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Rodrigo Ladeira (UNIFACS - Salvador - BA, Brasil), Salomão Alencar de Farias (UFPE - Recife - PE, Brasil), Sérgio Bulgacov (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Sérgio Giovanetti Lazzarini (INSPER - São Paulo - SP, Brasil), Silvana Anita Walter (FURB - Blumenau - SC, Brasil), Sônia Maria Fleury (FGV EBAPE - Rio de Janeiro - RJ, Brasil), Tales Andreassi (FGV EAESP - São Paulo - SP, Brasil), Teresia D. L. van Ad. de Macedo-Soares (PUC-Rio - Rio de Janeiro - RJ, Brasil), Thomas Brashear Alejandro (University of Massachusetts Amherst - Amherst - MA, Estados Unidos), Vinicius Brei (UFRGS - Porto Alegre - RS, Brasil), Wilson Toshiro Nakamura (MACKENZIE – São Paulo – SP, Brasil).

**CENTRAL DE RELACIONAMENTO**
São Paulo e Grande São Paulo: + 55 (11) 3799-7999 | Fax: + 55 (11) 3799-7871
Av. 9 de Julho, 2029 - 01313 902 | São Paulo - SP - Brasil
e-mail: rae@fgv.br | www.fgv.br/rae

**REDAÇÃO**
**Analista de Produção Editorial:** Denise Francisco Cândido
**Assistente Administrativa:** Eduarda Pereira Anastacio
**Copidesque** (Português e Inglês): Paula Thompson | Editage
**Tradução e revisão** (Espanhol e Inglês): RAG Traduções | Editage

**ADMINISTRAÇÃO**
**Responsável:** Ilda Fontes
**Assistente Administrativa:** Eldi Francisca Soares
**Assistente de Marketing:** Andréa Cerqueira Souza
**Jovem Aprendiz:** Ana Paula Coelho Soares

**VISIBILIDADE**
**Número de visitas ao site (julho-agosto): 18.757 visitantes**

**PERIODICIDADE:** Bimestral

**ARTE/EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**
Typecomm | Comunicação + Design

**INDEXADORES**
DOAJ - Directory of Open Access Journals
www.doaj.org

Ebsco Publishing: Business Source Complete, Economia y Negocios, Fonte Acadêmica
www.ebscohost.com

Gale Cengage Learning
www.gale.cengage.com

Google Scholar
scholar.google.com.br

OASISBR
http://oasisbr.ibict.br

Portal de Periódicos CAPES
www.periodicos.capes.gov.br

ProQuest Information and Learning
www.proquest.com.br

REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico
www.redib.org/

RePEc
www.repec.org

Sistema de Información Científica Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
redalyc.uaemex.mx

SciELO - Scientific Electronic Library Online
www.scielo.org

Scopus | Elsevier
www.info.sciverse.com/scopus

SHERPA/RoMEO
www.sherpa.ac.uk/romeo

SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library
www.spell.org.br

Sumários Brasileiros de Revistas Científicas
www.sumarios.funpeerp.com.br

Thomson Reuters
SSCI, JCR
**www.thomsonreuters.com**

**DIRETÓRIOS**
AcademicKeys
www.academickeys.com

Cabell's
www.cabells.com

CLASE – Citas Latinoamericans en Sciencias Sociales y Humanidades
www.dgbiblio.unam.mx/index.php/catalogos

Diadorim
diadorim.ibict.br

IBSS - International Bibliography of the Social Science
www.lse.ac.uk

HAPI-Hispanic American Periodicals Índex
hapi.ucla.edu

Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
www.latindex.org

ROAD - The Directory of Open Access Scholarly Resources
http://road.issn.org/

Ulrichs Periodical Directory
www.ulrichsweb.com

WorldWideScience.Org
http://worldwidescience.org/index.html

*RAE* é membro e subscreve os princípios do Committee on Publication Ethics (COPE).
**http://publicationethics.org/**

JM11885

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

# RAE

Revista de Administração de Empresas®

PESQUISA E CONHECIMENTO | V. 57, N. 5, SETEMBRO-OUTUBRO 2017

FGV EAESP

Apoio:

CNPq Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES
CAPES
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
BRASIL GOVERNO FEDERAL

***RAE – Revista de Administração de Empresas / Fundação Getulio Vargas.***
Vol. 1, n. 1 (maio/ago. 1961) - . - Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1961 - v.; 27,5cm.

Quadrimestral: **1961–1962**. Trimestral: **1963–1973**. Bimestral: **1974–1977**.
Trimestral: **1978–1992**. Bimestral: **1992–1995**. Trimestral: **1996–2010**.
Bimestral: **2011**–.

Publicada: São Paulo: FGV EAESP, 1988–

ISSN 0034-7590

1. Administração de empresas – Periódicos. I. Fundação Getulio Vargas. II. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CDD 658
CDU 658

A ***RAE – Revista de Administração de Empresas*** adota a Licença de Atribuição (CC-BY) do Creative Commons *(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/br)* em todos os trabalhos publicados, exceto, quando houver indicação específica de detentores de direitos autorais.

# SUMÁRIO


## EDITORIAL

422 **Teoria, prática e paradigmas em pesquisa**
Maria José Tonelli e Felipe Zambaldi

## ARTIGOS

426 **Papel do conselho de Administração na ética empresarial em países da América Latina**
Análise dos valores éticos fomentados nos códigos de ética das empresas latino-americanas e da influência da composição do Conselho de Administração - particularmente, a diversidade de gênero e a presença de conselheiros independentes e estrangeiros.
**Arturo Haro-de-Rosario, María del Mar Gálvez-Rodriguez, Alejandro Sáez-Martin e Carmen Caba-Pérez**

439 ***Organizing*: Compreendendo interações e práticas do Grupo Galpão**
Estudo com o Grupo Galpão (grupo teatral) sobre sua organização como resultado de práticas e processos por meio de análise de documentos, entrevistas e observações.
**Míriam de Castro Possas, Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros e Valdir Machado Valadão Júnior**

453 **Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de Administração**
Uso do método de *grounded theory* baseado em entrevistas com doze 12 conselheiros de administração de empresas de capital fechado com mínimo cinco anos de experiência como conselheiros e extensa carreira como executivos para analisar o escopo de suas competências individuais.
**Artur Carlos das Neves, Paulo Urbani Carvalhinha, Patricia Morilha Muritiba e Sergio Nunes Muritiba**

470 **Acordo setorial de embalagem: Avaliação à luz da responsabilidade estendida do produtor**
Discussão dos impactos do acordo setorial de embalagens na cadeia de reciclagem brasileira e no *design* de embalagens à luz dos princípios da Responsabilidade Estendida do Produtor com emprego de análise documental e entrevistas em profundidade com múltiplos *stakeholders*.
**Jacques Demajorovic e Bruno Massote**

483 **Ritual da transformação do gosto no mercado dos cafés especiais**
Estudo etnográfico sobre o papel do ritual no consumo de apreciação e no gosto do consumidor, tendo como objeto o mercado de cafés especiais da América do Norte.
**Ronan Torres Quintão, Eliane Pereira Zamith Brito e Russell W. Belk**

495 **Teoria do prospecto: Uma análise paramétrica de formas funcionais no Brasil**
Pesquisa sobre as preferências ao risco no Brasil seguindo os preceitos da Teoria do Prospecto por meio da estimação do parâmetro de aversão ao risco da Teoria da Utilidade Esperada com uso de amostra e sugestão dos parâmetros da função e probabilidade supondo diversas formas funcionais e uma nova função de valor.
**Robert Eugene Lobel, Marcelo Cabus Klotzle, Paulo Vitor Jordão da Gama Silva e Antonio Carlos Figueiredo Pinto**

## PERSPECTIVAS

510 **Comunidade acadêmica, produtivismo e avaliação por pares**
Ensaio sobre o sistema de revisão cega pelos pares em periódicos científicos, partindo do debate sobre as pressões para publicação presentes na comunidade acadêmica de Administração no Brasil.
**Ariádne Scalfoni Rigo**

515 **Revistas brasileiras em Administração: Relevância para quem?**
Reflexão acerca do papel das revistas acadêmicas de Administração na transmissão de conhecimento para além da comunidade científica visando a fomentar melhores práticas de gestão e desenvolvimento social.
**Maria Sylvia M. Saes, Adriana Marotti de Mello e Luisa Veras de Sandes-Guimarães**

## RESENHAS

520 **Repensar e reaprender na era pós-digital**
Lucas Rodrigo Santos de Almeida

522 ***Measurement error and research design*: Preenchendo o *gap* entre teoria e método**
Vitor Koki da Costa Nogami

## INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

524 **Entrevista qualitativa**
Benjamin Rosenthal

525 **Antropologia digital como método de pesquisa**
Rita de Cássia Alves Oliveira



Setembro/Outubro 2017




# CONTENTS


## EDITORIAL

422 **Research theory, practice, and paradigms**
Maria José Tonelli and Felipe Zambaldi

## ARTICLES

426 **The role of the board of directors in corporate ethics in Latin American countries**
Analysis of ethical values promoted in the codes of ethics of Latin American companies and the influence of board composition—particularly gender diversity and the presence of independent and foreign advisors.
Arturo Haro-de-Rosario, María del Mar Gálvez-Rodriguez, Alejandro Sáez-Martin e Carmen Caba-Pérez

439 ***Organizing*: Understanding interactions and practices of Grupo Galpão**
A study of Grupo Galpão (a theater group) and how it is organized, as a result of its practices and processes, through an analysis of documents, interviews, and comments.
Míriam de Castro Possas, Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros e Valdir Machado Valadão Júnior

453 **Diagnosing and analyzing of board directors' competences**
Use of the *grounded theory* method, based on interviews with 12 advisors of closed capital companies, with at least 5 years' experience as advisors and extensive careers as executives, to analyze the scope of their individual competences.
Artur Carlos das Neves, Paulo Urbani Carvalhinha, Patricia Morilha Muritiba, and Sergio Nunes Muritiba

470 **Sectoral agreement on packaging: Assessment based on extended producer responsibility**
A discussion on the impact of the sectoral agreement on packaging in the Brazilian recycling chain and packaging *design* based on the extended producer responsibility principles, including document analysis and in-depth interviews with multiple *stakeholders*.
Jacques Demajorovic and Bruno Massote

483 **The taste transformation ritual in the specialty coffee market**
An ethnographic study on the role of ritual in appreciation, consumption, and consumers' taste, focusing on the North American specialty coffee market.
Ronan Torres Quintão, Eliane Pereira Zamith Brito, and Russell W. Belk

495 **Prospect theory: A parametric analysis of functional forms in Brazil**
A study on risk preferences in Brazil, according to prospect theory precepts, by estimating the risk aversion parameters of the expected utility theory; this will include sampling, function, and probability parameters, considering several functional forms and a new value function.
Robert Eugene Lobel, Marcelo Cabus Klotzle, Paulo Vitor Jordão da Gama Silva e Antonio Carlos Figueiredo Pinto

## PERSPECTIVES

510 **Academic community, productivism, and peer assessment**
An essay on the blind peer review system in scientific journals, based on the debate of the pressure for publication in the business management academic community in Brazil.
Ariádne Scalfoni Rigo

515 **Brazilian journals in Administration: Relevance for whom?**
A reflection upon the role of business management academic journals in knowledge transmission beyond the scientific community to foster best practices in management and social development.
Maria Sylvia M. Saes, Adriana Marotti de Mello, and Luisa Veras de Sandes-Guimarães

## BOOK REVIEWS

520 **Rethinking and relearning in the post-digital age**
Lucas Rodrigo Santos de Almeida

522 **Measurement error and research design: Filling the gap between theory and method**
Vitor Koki da Costa Nogami

## BOOK RECOMMENDATIONS

524 **Qualitative interview**
Benjamin Rosenthal

525 **Digital anthropology as a research method**
Rita de Cássia Alves Oliveira



September/October 2017




# SUMARIO


## EDITORIAL

422 **Teoría, práctica y paradigmas en investigación**
Maria José Tonelli y Felipe Zambaldi

## ARTÍCULOS

426 **El rol del consejo de Administración en la ética empresarial en países de lationamérica**
Análisis de los valores éticos fomentados en los códigos de ética de las empresas latinoamericanas y de la influencia de la composición del Consejo de Administración, particularmente, de la diversidad de género y la presencia de consejeros independientes y extranjeros.
Arturo Haro-de-Rosario, María del Mar Gálvez-Rodriguez, Alejandro Sáez-Martin e Carmen Caba-Pérez

439 ***Organizing*: Comprendiendo interacciones y prácticas del Grupo Galpão**
Estudio con el *Grupo Galpão* (compañía teatral) sobre su organización como resultado de prácticas y procesos por medio de análisis de documentos, entrevistas y observaciones.
Míriam de Castro Possas, Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros e Valdir Machado Valadão Júnior

453 **Diagnóstico y análisis de las competencias de los consejeros de Administración**
Uso del método de *grounded theory* basado en entrevistas con 12 (doce) consejeros de administración de empresas de capital cerrado con, como mínimo, cinco años de experiencia como consejeros y extensa carrera como ejecutivos, para analizar el alcance de sus competencias individuales.
Artur Carlos das Neves, Paulo Urbani Carvalhinha, Patricia Morilha Muritiba y Sergio Nunes Muritiba

470 **Acuerdo sectorial de envases: Evaluación a la luz de la responsabilidad extendida del productor**
Discusión sobre los impactos del acuerdo sectorial de envases en la cadena de reciclaje brasileña y en el diseño de envases a la luz de los principios de Responsabilidad Extendida del Productor, con empleo de análisis documental y entrevistas en profundidad con múltiples *stakeholders*.
Jacques Demajorovic y Bruno Massote

483 **El rito de la transformación del gusto en el mercado de los cafés especiales**
Estudio etnográfico sobre el papel del rito en el consumo de apreciación y en el gusto del consumidor, cuyo objeto es el mercado de cafés especiales da América del Norte.
Ronan Torres Quintão, Eliane Pereira Zamith Brito y Russell W. Belk

495 **Teoría prospectiva: Análisis paramétrico de formas funcionales en Brasil**
Estudio sobre las preferencias de riesgo en Brasil que sigue los preceptos de la Teoría do Prospectiva por medio de la estimación del parámetro de aversión al riesgo de la Teoría de la Utilidad Esperada con uso de muestra y sugerencia de los parámetros de la función y probabilidad, que suponen diversas formas funcionales y una nueva función de valor.
Robert Eugene Lobel, Marcelo Cabus Klotzle, Paulo Vitor Jordão da Gama Silva e Antonio Carlos Figueiredo Pinto

## PERSPECTIVAS

510 **Comunidad académica, productivismo y evaluación por pares**
Ensayo sobre el sistema de revisión ciega por pares en periódicos científicos, a partir del debate sobre las presiones para publicación presentes en la comunidad académica de Administração en Brasil.
Ariádne Scalfoni Rigo

515 **Revistas brasileñas de Administración: Relevancia para quién?**
Reflexión acerca del papel de las revistas académicas de Administración en la transmisión de conocimiento más allá de la comunidad científica, con vistas a fomentar mejores prácticas de gestión y desarrollo social.
Maria Sylvia M. Saes, Adriana Marotti de Mello y Luisa Veras de Sandes-Guimarães

## RESEÑAS

520 **Repensar y reaprender en la era postdigital**
Lucas Rodrigo Santos de Almeida

522 ***Measurement error and research design:* Reduciendo el gap entre teoría y método**
Vitor Koki da Costa Nogami

## RECOMENDACIONES BIBLIOGRÁFICAS

524 **Entrevista cualitativa**
Benjamin Rosenthal

525 **Antropología digital como método de investigación**
Rita de Cássia Alves Oliveira


Septiembre/Octubre 2017



# EDITORIAL

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170501



**Maria José Tonelli**
Editora-chefe*



**Felipe Zambaldi**
Editor-adjunto*

## TEORIA, PRÁTICA E PARADIGMAS EM PESQUISA

**Em 1990, Gioia e Pitre publicaram um esclarecedor artigo sobre a construção de teorias no periódico *Academy of Management Review*. Baseando-se no clássico modelo de Burrell e Morgan (1979), os autores apontaram que, apesar da maioria dos trabalhos na nossa área estarem apoiados na abordagem funcionalista, a área é multiparadigmática, e mostraram como é possível construir teoria e contribuir para o conhecimento a partir também de abordagens interpretativistas, do humanismo radical e do estruturalismo radical. Além disso, argumentaram os autores, essas abordagens possuem fronteiras permeáveis, diferentemente dos muros que hoje insistem em fechá-las. Modelos, como o próprio nome diz, são tipos ideais e a realidade não se encerra em apenas uma ou outra forma.**

Desde 1979, as perspectivas epistemológicas multiplicaram-se criativamente, ainda que as bases de classificação estejam no clássico do livro de Burrell e Morgan. Mas, passados quase 30 anos da publicação de Gioia, há ainda pesquisadores que insistem em considerar apenas a abordagem funcionalista como digna de crédito. Uma perda para o contexto de pesquisa em Administração no Brasil, que não pode, teórica e praticamente, se beneficiar dos avanços que essas múltiplas abordagens podem trazer.

Ficamos na academia prisioneiros dos pensamentos binários que definem atualmente a política e começam a determinar também os modos de fazer ciência, modo 1 e modo 2, um aplicado às teorias e outro aplicado à prática. A famosa frase "nada mais prático que uma boa teoria", atribuída à K. Lewin, continua atual, ainda que não seja alcançada por muitos da nossa área. Lewin teve forte influência no desenvolvimento da pesquisa-ação e nas práticas de Mudança e Desenvolvimento Organizacional. A ciência é também conhecimento obtido no longo prazo, com resultados nem sempre de uso prático imediato. Isso não quer dizer que devemos deixar de pesquisar. A questão é também atribuir pesos e medidas diferentes para esses modos de produção do conhecimento. Como tornar a pesquisa em Administração mais democrática, condição fundamental para o desenvolvimento de qualquer ciência? Como levar o conhecimento acumulado para a prática das empresas? Ou não há mesmo interesse nesse conhecimento porque ele questiona o poder estabelecido? Como Gioia e Pitre (1990) também apontaram: as pessoas não gostam de mudar o seu modo de pensar e novidades nem sempre são bem-vistas. Esperamos que os artigos da *RAE* ajudem a contribuir com a construção de conhecimento em Administração.

A *RAE* reafirma seu escopo multiparadigmático nos artigos que estão apresentados nessa edição. O artigo "El rol del consejo de Administración en la ética empresarial en países de latinoamerica", com análise quantitativa de 100 empresas na região, aborda uma questão teórica e prática de relevância para o contexto atual, e aponta os efeitos positivos da participação de mulheres e conselheiros independentes nesse colegiado. Em "Organizing: Compreendendo interações e práticas no grupo Galpão", a partir do debate teórico promovido por Weick e Czarniawska, os autores investigam um Grupo de teatro, questionam o pensar reificado sobre as organizações e estimulam os pesquisadores a buscar compreender os processos em pequenas e médias empresas. Também sobre conselhos, "Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de Administração" trata das habilidades

necessárias para os membros do conselho em empresas de capital fechado e aponta que as competências comportamentais são mais relevantes que as técnicas e que o "apego ao poder", entre outros fatores, prejudicam a performance do conselheiro. Fundamental também para o momento atual, o artigo "Acordo setorial de embalagem: Avaliação à luz da responsabilidade estendida do produtor" discute os impactos das políticas prometidas pelo acordo setorial na cadeia de reciclagem brasileira. "The taste transformation ritual in specialty coffee market" mostra, a partir de pesquisa etnográfica, como consumidores transformaram seu gosto pelo café, com explicações teóricas a partir do ritual de consumo. Finalmente, o artigo "Prospect theory: A parametric analysis of functional forms in Brazil" analisa as preferências por risco no Brasil, com resultados práticos sobre o uso de recursos.

Como se pode observar, a edição traz diversas áreas de conhecimento em Administração: Estratégia, Organizações, Logística e Sustentabilidade, Marketing e Consumo, e Finanças Comportamentais, com artigos que abordam distintas perspectivas epistemológicas, oriundos de pesquisas de diversas instituições brasileiras e também internacionais.

Na edição passada, inauguramos a seção Perspectivas e tratamos do tema da internacionalização dos *journals* brasileiros. Neste número da *RAE*, o convite foi para editoras de destacadas revistas brasileiras de Administração escreverem sobre o papel dos periódicos no cenário nacional. Assim, temos os ensaios de Ariádne Scalfoni Rigo, editora da *Organizações & Sociedade*, sobre "Comunidade acadêmica, produtivismo e avaliação por pares", e de Maria Sylvia M. Saes (editora-chefe da *Revista de Administração - RAUSP*), Adriana Marotti de Mello e Luisa Veras de Sandes-Guimarães, "Revistas brasileiras em Administração: Relevância para quem?". Os textos são complementares, pois tratam de vários aspectos que envolvem a produção das revistas no cenário local atualmente. Questões sobre as quais todos nós, da comunidade acadêmica em Administração, precisamos conversar, debater e encaminhar soluções.

Completam essa edição as resenhas "Repensar e reaprender na era pós-digital", por Lucas Rodrigo Santos de Almeida, e "*Measurement error and research design*: Preenchendo o gap entre teoria e método, por Vitor Koki da Costa Nogami; e a seção Indicações Bibliográficas, sobre Entrevistas Qualitativas, por Benjamin Rosenthal, e Antropologia digital, por Rita de Cassia Alves Oliveira.

Boa leitura!

**Maria José Tonelli** e **Felipe Zambaldi**
* Professores da Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – São Paulo – SP, Brasil

## REFERÊNCIAS

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London, UK: Heinemann Educational Books.

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building Academy of Management. *The Academy of Management Review, 15*(4), 584-602. doi:10.5465/AMR.1990.4310758


ISSN 0034-7590

# EDITORIAL

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170501



**Maria José Tonelli**
**Editor-in-Chief***



**Felipe Zambaldi**
**Assistant Editor***

## RESEARCH THEORY, PRACTICE, AND PARADIGMS

**In 1990, Gioia and Pitre published an enlightening article about theory construction in the *Academy of Management Review journal*. Based on the Burrell and Morgan (1979) classic model, the authors reported that despite the majority of studies in our area being supported by the functionalist approach, our area is multi paradigmatic. They also presented the possibility of constructing theory and contributing knowledge from interpretative approaches, such as radical humanism and radical structuralism. The authors declared that these approaches present permeable borders, different from the boundaries that seek to confine them. Models are symbolic representations of reality, which cannot be confined in a singular form.**

Since 1979, epistemological perspectives creatively multiplied, although bases for their classification can be found in a classic book by Burrell and Morgan. However, almost 30 years after Gioia's publication, researchers still insist on considering only the functionalist approach as credible. This represents a loss for the Brazilian Administration research context, which is theoretically and practically unable to benefit from advances developed in multiple approaches.

In the academy, we are prisoners of binary thoughts that currently define politics and begin to determine how to engage in science using mode 1 or mode 2, either applying theory or practice. The famous statement, "nothing more practical than a good theory" by K. Lewin is still applicable but has not yet reached many researchers in our area. Lewin significantly influenced the development of research-action, organizational change, and development practices. Science also encompasses long-term knowledge with results that may not be used for immediate practical purposes, but this does not mean we should stop conducting research. This matter also attributes different weights and measures to these modes of knowledge production. How can we make Administration research more democratic, which is an essential condition for developing any science? How do we incorporate accumulated knowledge in company practices? Gioia and Pitre (1990) also reported that people do not like to change their manner of thinking and new approaches are not always welcome. We hope that *RAE's* articles will help to contribute to the construction of Administration knowledge.

*RAE* restates its multi paradigmatic scope in this issue. The article entitled, "El rol del consejo de Administración en la ética empresarial en países de Latinoamérica", which quantitatively analyzed 100 companies in the region, addresses a relevant theoretical and practical matter in the current context and points out the positive effects of female participation and an independent council in this collegiate. In "Organizing: Compreendendo interações e práticas do Grupo Galpão", based on the theoretical debate promoted by Weick and Czarniawska, the authors investigate a theater group, question the rarified thinking of organizations, and stimulate researchers to seek understanding of the processes in small and medium companies. In "Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de Administração", which is also about councils, the necessary abilities of council members for closed capital companies are analyzed and it is pointed out that behavioral competencies are more relevant



ISSN 0034-7590

than technical competencies, and "power attachment," among other factors impairs the counselor's performance. Essential at the moment is the article, "Acordo setorial de embalagem: Avaliação à luz da responsabilidade estendida do produtor", which debates the impact of policies promised by sectorial agreements in the Brazilian recycling chain. "The taste transformation ritual in specialty coffee market" illustrates through ethnographic research how consumers transformed their taste for coffee, with theoretical explanations based on consumption theory. Finally, the article "Prospect theory: A parametric analysis of functional forms in Brazil" analyzes the risk preferences in Brazil, with practical results on resource usage.

As observed, this edition presents a diversity of knowledge areas in Administration—Strategy, Organizations, Logistics and Sustainability, Marketing and Consumption, and Finance and Behavior—with articles about distinct epistemological perspectives by researchers from various Brazilian and international institutions.

In the last edition, we inaugurated the Perspectives session and addressed the subject of internationalization of Brazilian journals. In this *RAE* issue, editors of outstanding journals about Administration were invited to write about the periodic role in the national scenario. We have assays by Ariádne Scalfoni Rigo, editor of *Organizações & Sociedade* (*Organizations & Society* [O&S]), about "Comunidade acadêmica, produtivismo e avaliação por pares" and Maria Sylvia M. Saes, editor-in-chief of the *Revista de Administração* (*Management Journal* [RAUSP]), Adriana Marotti de Mello, and Luisa Veras de Sandes-Guimarães, "Revistas brasileiras em Administração: Relevância para quem?". These texts complement one another, since they address various aspects of journal production in the current local scenario. These are questions that all of us from the academic community must discuss, debate, and create solutions.

Completing this edition, further book reviews - "Repensar e reaprender na era pós-digital" by Lucas Rodrigo Santos de Almeida and "*Measurement error and research design*: Preenchendo o gap entre teoria e método" by Vitor Koki da Costa Nogami, the book recommendations section about Qualitative Interviews by Benjamin Rosenthal, and Digital anthropology by Rita de Cassia Alves Oliveira, are included.

Enjoy a good read!

**Maria José Tonelli** and **Felipe Zambaldi**
***** Professors at Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – São Paulo - SP, Brazil.

## REFERENCES

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London, UK: Heinemann Educational Books.

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building Academy of Management. *The Academy of Management Review, 15*(4), 584-602. doi:10.5465/AMR.1990.4310758

# ARTÍCULOS

**Sometido 10.03.2016. Aprobado 19.10.2016**
Evaluado por el sistema *double blind review*. Editor Científico: José Henrique de Faria
DOI:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170502

# EL ROL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA ÉTICA EMPRESARIAL EN PAÍSES DE LATINOAMÉRICA

## *Papel do conselho de administração na ética empresarial em países da América Latina*

## *The role of the board of directors in corporate ethics in Latin American countries*

**RESUMEN**

El presente trabajo analiza los valores éticos fomentados en los códigos de ética en las empresas latinoamericanas, e identifica la influencia de la composición del Consejo de Administración (CA). En particular, la presencia de diversidad de género, consejeros independientes y extranjeros en el CA. El estudio, realizado sobre las 100 empresas cotizadas más grandes de Latinoamérica, muestra que las empresas estudiadas elaboran códigos de conducta con valores éticos que mejoran las relaciones con sus *stakeholders*. No obstante, prevalece el establecimiento de valores que protegen a la organización del empleado y la imposición de sanciones. Por otro lado, la regresión efectuada indica que la presencia de mujeres y consejeros independientes en el CA afecta de manera significativa y positiva al contenido de los códigos de ética, mientras que la presencia de consejeros extranjeros incide negativamente. Los hallazgos de esta investigación permiten avanzar en la escasa literatura existente sobre la ética empresarial en el contexto latinoamericano.

**PALABRAS-CLAVE |** Código de ética, diversidad de género, consejeros independientes, consejeros extranjeros, responsabilidad social.

**ARTURO HARO-DE-ROSARIO**
**arturo.haro@ual.es**
*Profesor de la Universidad de Almería, Departamento de Economía y Empresa – La Cañada –Almería, España*

**MARÍA DEL MAR GÁLVEZ-RODRÍGUEZ**
**margalvez@ual.es**
*Profesora de la Universidad de Almería, Departamento de Economía y Empresa – La Cañada –Almería, España*

**ALEJANDRO SÁEZ-MARTÍN**
**alejandro.saez@ual.es**
*Profesor de la Universidad de Almería, Departamento de Economía y Empresa – La Cañada –Almería, España*

**CARMEN CABA-PÉREZ**
**ccaba@ual.es**
*Profesora de la Universidad de Almería, Departamento de Economía y Empresa – La Cañada –Almería, España*

*RESUMO*

*O presente trabalho analisa os valores éticos fomentados nos códigos de ética das empresas latino-americanas e identifica a influência da composição do Conselho de Administração (CA) – em particular, a presença de diversidade de gênero e de conselheiros independentes e estrangeiros no CA. O estudo, realizado com as 100 maiores empresas latino-americanas cotadas em bolsa, mostra que as empresas estudadas elaboram códigos de conduta com valores éticos que melhoram as relações com seus stakeholders. No entanto, prevalece o estabelecimento de valores que protegem a organização do funcionário, além da imposição de sanções. Por outro lado, a regressão efetuada indica que a presença de mulheres e conselheiros independentes no CA afeta de maneira significativa e positiva o conteúdo dos códigos de ética, enquanto a presença de conselheiros estrangeiros tem um impacto negativo. As descobertas desta pesquisa permitem avançar na escassa literatura existente sobre a ética empresarial no contexto latino-americano.*

***PALAVRAS-CHAVE |*** *Código de ética, diversidade de gênero, conselheiros independentes, conselheiros estrangeiros, responsabilidade social.*

*ABSTRACT*

*In the present paper, we analyze the ethical values promoted in the codes of ethics of Latin American organizations, and the influence of the composition of the Board of Directors (BD) in this regard is identified. In particular, the presence of gender diversity, independent directors and foreign directors in the BD. The study was conducted on the 100 largest listed companies in Latin America. The results indicate that the companies studied elaborate codes of conduct with ethical values that enhance the relationships with their stakeholders. However, prevailing the establishment of values that protect the organization from the employee, and the imposition of sanctions. On the other hand, the regression analysis indicates a positive and significant influence of women and independent directors of the BD in the content of codes of ethics however, the effect of foreign directors in this respect is negative. The research findings allow advance the sparse literature on business ethics in the Latin American context.*

***KEYWORDS |*** *Code of ethics, gender diversity, independent directors, foreign directors, social responsibility.*

# INTRODUCCIÓN

La conducta ética de las empresas en los países de Latinoamérica ha cobrado gran relevancia a consecuencia de los diversos casos de fraude, entre otros, por parte de empleados y gerencia (Arruda, 1997, 2009). En este sentido, se entiende que una empresa mantiene una conducta ética cuando actúa bajo un conjunto de valores éticos y principios básicos (Weiss, 1991). Asimismo, la creciente internacionalización de las empresas latinoamericanas ha provocado que tanto sus inversores como sus clientes extranjeros exijan la implementación de mecanismos de buenas prácticas (Bedicks & Arruda, 2005; Calderón, 2011).

Entre los mecanismos de buenas prácticas más utilizados se encuentra el código de ética (Adelstein & Clegg, 2016). En términos generales, consiste en un documento escrito y formal que contiene valores cuya finalidad es garantizar la conducta ética de la organización hacia sus diferentes grupos de interés o *stakeholders* y, comunicar cuál es la conducta que la organización espera de sus empleados (Kaptein & Wempe, 2002). Para Wotruba, Chonko y Loe (2001) el código de ética presenta tres objetivos principales, demostrar interés por la ética, transmitir los valores a todos los miembros de la organización y, tener un impacto en la conducta ética de los mismos.

No obstante, la mera existencia de un código de ética no garantiza su eficacia (Wotruba et al., 2001). Para Erwin (2010) ésta dependerá de la coherencia entre la conducta ética de la organización y la demanda de buenas prácticas de los *stakeholders*. Es por ello que autores como Gilley, Robertson y Mazur (2010) señalan que su elaboración debe realizarse de manera sistemática, comprehensiva, inclusiva y estratégica. En cuanto a la finalidad estratégica, Kaptein y Schwartz (2008) ponen de manifiesto la importancia de la adecuada integración de valores que ayuden no solo a la adecuada conducta de los empleados sino también a la mejora en los resultados de gestión de la organización.

Con respecto a los responsables de la elaboración y fomento de los códigos de ética, cabe señalar el papel de los miembros del consejo de administración (CA, en adelante) ya que son los responsables de la toma de decisiones clave en la organización, como es la política de buenas prácticas contra la corrupción en la organización (Coonjohn & Lodin, 2011; García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez, & Frías-Aceituno, 2015). A este respecto, con el fin de evitar comportamientos corruptos, tales como sobornos a funcionarios públicos, tráfico de influencias, fraude, chantaje, soborno electoral y juego ilegal (Office of Transport Safety Investigations – OTSI, 2010), el CA debe estar compuesto por miembros que fomenten el comportamiento ético en la cultura de la organización, sobre todo en países con un elevado nivel de corrupción, como es el caso de los países latinoamericanos (Arruda, 1997; Calderón, 2011).

Centrándonos en la composición del CA, Elias (2003) y Barrientos (2005) señalan la necesidad de incorporar a la mujer en los procesos de elaboración e implementación de los códigos de ética, ya que muestran un mayor interés en la promoción de aspectos relacionados con la responsabilidad social de la empresa. Asimismo, la visión externa y objetiva de los consejeros independientes es también importante en la mejora de las buenas prácticas de la organización, tales como la mayor transparencia informativa (Méndez & Gómez, 2013; Rodríguez-Ariza, Frías-Aceituno, & García-Rubio, 2014). Por otro lado, dada la creciente internacionalización de las empresas, cada vez es mayor el reconocimiento del papel de los consejeros extranjeros en el control de la gestión ética de la organización de los *stakeholders* nacionales e internacionales (Luo, 2005; Oxelheim, Gregorič, Randøy, & Thomsen, 2013).

Aunque es extensa la literatura que ha analizado la importancia de los códigos éticos para el fomento de una adecuada conducta de los miembros de una empresa, la mayoría de los trabajos están centrados en países desarrollados como Canadá, Australia, Alemania, Suiza y Reino Unido (Bondy, Matten, & Moon, 2004; Singh, Carasco, Svensson, Wood, & Callaghan, 2005). Es por ello que, dado que los factores culturales e institucionales afectan a la elaboración de los códigos, Arruda (2009) destaca la necesidad de mayor atención a otros países como los latinoamericanos.

Dada la importancia de la ética en las empresas latinoamericanas y el rol del CA en la elaboración y comunicación de los códigos de ética, este trabajo presenta un doble objetivo. En primer lugar, analizar los valores éticos fomentados en los códigos de ética en las empresas latinoamericanas. En segundo lugar, identificar la influencia de la composición del CA a este respecto. Por ello, se plantean las siguientes preguntas de investigación (RQ):

> RQ1: ¿Cuáles son los valores éticos más fomentados por los códigos de ética de las empresas latinoamericanas?
>
> RQ2: ¿La presencia de diversidad de género, consejeros independientes y extranjeros en el CA influye significativamente en el contenido de los códigos de ética?
>
> RQ2.1: En caso afirmativo, ¿Cuáles son los valores éticos que muestran diferencias significativas, atendiendo al CA?

Este trabajo contribuye tanto al ámbito académico como profesional. Desde el ámbito académico, avanza en la escasez

de literatura concerniente al conocimiento de las conductas más valoradas para garantizar la conducta ética de la organización, así como en la influencia de la composición del CA a este respecto. Además de determinar la influencia del CA en la ética de la organización, este trabajo ofrece nuevas aportaciones en relación a la identificación de las conductas que son más o menos favorecidas en función de ciertas características de la composición del CA.

En relación al ámbito profesional, este estudio podría ser una guía para los gerentes de las empresas latinoamericanas en cuanto a la adecuada elaboración de los códigos de ética. Por otro lado, los resultados podrían ser un indicativo sobre qué tipos de consejeros dentro del CA fomentan un comportamiento ético en la organización y, a partir de ahí, poder establecer una política de selección de los miembros del CA que impulsen las buenas prácticas.

## LA RELEVANCIA DE LOS CÓDIGOS DE ÉTICA Y SU CONTENIDO

Los escándalos detectados en empresas tales como Enron en el 2000, Lehman Brothers en el 2004, Barclays en el 2013 y HSBC Switzerland en el 2015, unidos a la crisis global financiera, han provocado un creciente interés por conocer los mecanismos de buenas prácticas implementados por las organizaciones y, en especial, los códigos de ética (Adelstein & Clegg, 2016).

Para Gilley et al. (2010), el código de ética consigue el aumento de compromiso de los trabajadores en la organización, lo que revierte en su motivación y, en consecuencia, en su mayor productividad. Asimismo, destacan que su adecuado desarrollo y comunicación a los diferentes *stakeholders* de la organización (externos e internos) influye positivamente en la cultura y reputación de la organización. Por su parte, Lückerath-Rovers y Bos (2011) indican su contribución a la profesionalización de los miembros de la organización.

La calidad de los códigos de ética puede jugar un papel crucial en su efectividad y en su habilidad de transformar la cultura de la organización (Erwin, 2010). Es por ello que a la hora de garantizar su adecuada elaboración, Schwartz, Dunfee y Kline (2005) ponen de manifiesto que el código debe abordar los valores esenciales de la organización, donde se expresa de forma explícita qué es deseable desde un punto de vista ético. Asimismo, los autores señalan la importancia de indicar las responsabilidades y restricciones que deben asumir los miembros de la organización. Por su parte, Kaptein (2004) realizó un estudio sobre las 200 compañías más grandes del mundo con el fin de conocer cuáles son las categorías más comunes y más recomendables a la hora de desarrollar un código de ética. Con base en este trabajo identificamos cuatro categorías principales: los "principios corporativos" de la organización, los principios de "responsabilidad hacia los grupos de interés", los principios de "conducta interna" y las "sanciones e incentivos".

Los "principios corporativos" incluyen los valores generales por los cuales deben regirse la empresa y sus empleados y, por lo tanto, son la base de las relaciones con sus *stakeholders*. La relación ética con sus *stakeholders* queda expresada con mayor grado de especificad en los principios de "responsabilidad hacia los grupos de interés", donde la empresa detalla el correcto comportamiento de cara a sus clientes, inversores, sociedad, medioambiente y proveedores. Los principios de "conducta interna" están enfocados a clarificar qué es lo que se espera de los empleados. En concreto, en lo que respecta a su conducta hacia la empresa y entre ellos. Finalmente, Kaptein (2004) señala la importancia de implementar mecanismos que garanticen el cumplimento de los valores establecidos por la empresa a través de "Sanciones e incentivos".

Con base en las categorías mencionadas podemos identificar líneas de investigación concernientes al efecto de los códigos de ética en la empresa así como las centradas en su contenido. En cuanto a su efecto, cabe señalar el estudio realizado por Kaptein y Schwartz (2008), los cuales realizaron una revisión sobre 79 trabajos a este respecto que demuestra que, a pesar de que existen estudios que indican su influencia neutra, solo en un caso se detectó su efecto negativo, en la mayoría se observó una influencia significativa y positiva en la mejora de las prácticas de la empresa.

En los trabajos que analizan los contenidos de los códigos de ética se observa que, en términos generales, inicialmente existía una preocupación por integrar principios o valores en la empresa que evitasen conductas ilegales por parte de los empleados de la misma (Stevens, 1996). Sin embargo, este interés ha ido evolucionado hacia el fomento de valores concernientes con el compromiso social de la organización en relación al impacto social, económico y medioambiental de las actividades que realiza (O'Dwyer & Madden, 2006). En el contexto latinoamericano, hay muy pocos trabajos que aborden el contenido de los códigos de ética con la excepción del estudio de Gorbaneff, Uribe y Hoyos (2012). Estos autores analizaron los códigos de siete empresas petroleras de Colombia concluyendo que los documentos aún presentan un carácter de refuerzo disciplinario y un tono legal muy diseñados para controlar la conducta de los empleados.

## RELACIÓN ENTRE LA COMPOSICIÓN DEL CA Y LOS CÓDIGOS DE ÉTICA

En líneas generales, no existe un marco regulador común sobre la composición del CA. Sin embargo, se identifican iniciativas voluntarias en países europeos como Alemania, Reino Unido, Francia o España, que incluyen recomendaciones sobre la estructura que deben mantener los CA, generalmente para el caso de empresas cotizadas (Soltani & Maupetit, 2015). Así, sugieren que el tamaño del CA debería ser de entre 5 y 15 miembros. En cuanto a la composición del CA, los consejeros independientes representarán, con carácter general, la mitad del consejo. En casos excepcionales, se puede recomendar una proporción de, al menos, un tercio, y en el caso de CA pequeños, un mínimo de 2 consejeros independientes. Respecto a la diversidad de género, solo la iniciativa española menciona que para el año 2020 el número de consejeras debería de representar el 30% del CA (Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV], 2015). En Latinoamérica, el tamaño del CA alcanza un promedio de 10 consejeros en las empresas cotizadas, el porcentaje de consejeros independientes es del 38% y la participación de la mujer en los CA es poco relevante (5%) (Briano & Saavedra, 2015).

No obstante, el nombramiento de los miembros del CA debe evitar cualquier conflicto de interés dentro del mismo, por tanto debe estar libre de cualquier tipo de sesgos, en especial de los que impliquen discriminaciones relacionadas con la diversidad de género (CNMV, 2015). Asimismo, la política de selección debe ser concreta y verificable, de manera que ningún consejero o grupo pequeño de consejeros pueda dominar la toma de decisiones del CA (Soltani & Maupetit, 2015).

Por otro lado, los motivos por los cuales las empresas han ido adoptando códigos éticos han sido justificados en el marco de diferentes teorías. En este sentido, bajo la teoría de la legitimidad, la creación y puesta en marcha de códigos éticos por las empresas contribuyen a crear y mantener una buena reputación, generando una mayor confianza de los diferentes *stakeholders* (Long & Driscoll, 2008; Rodríguez-Domínguez, Gallego-Álvarez, & García-Sánchez, 2009). Además, Valentine y Fleischman (2008) enfatizan que el uso de los códigos éticos mejora la atención de la organización con la responsabilidad social.

Con base en la teoría de los *stakeholders*, las empresas no solo deben responder a la demanda de buenas prácticas de los accionistas en particular, sino también al resto de *stakeholders* (Berrone, Surroca, & Tribó, 2007). Es por ello que el código de ética es considerado como un instrumento organizacional donde se expresa la voluntad de la empresa por satisfacer los intereses de todas las partes implicadas (González, 2007). En esta línea, cada vez es más reconocida la importancia de la participación de los *stakeholders* en el desarrollo e implementación de mecanismos de buenas prácticas como los códigos de ética de las empresas (Gilley et al., 2010).

En el marco de estas teorías, se han realizado trabajos que abordan la influencia de la diversidad del CA a la hora de adoptar o promover los códigos de ética en las empresas, tales como los trabajos de Rodríguez-Domínguez et al. (2009) y García-Sánchez et al. (2015). En este sentido, el CA es un órgano de control interno que garantiza que el comportamiento de la gestión es éticamente correcto (Li, Pike, & Haniffa, 2008). Por ello, su papel es importante a la hora de aprobar y elaborar los códigos de ética (Schwartz, 2002)

Por tanto, teniendo en consideración la importancia del CA en la adecuada elaboración e implementación de los códigos de ética (Barrientos, 2005; Elias, 2003) y los trabajos que han abordado la influencia de la diversidad del CA en la adopción de dichos códigos, el presente estudio aborda si la presencia de diversidad de género, consejeros independientes y extranjeros influyen en el total de contenidos de los códigos de ética en países latinoamericanos.

### Diversidad de género

La mujer es uno de los actores más involucrados en las iniciativas relacionadas con la ética de la empresa (Prieto & Bendell, 2002; Prieto, Hadjipateras, & Turner, 2002). Esto es debido a que la participación de la mujer en el CA es considerada como fuente de ideas e innovación en la mejora de la gobernabilidad de las empresas (Prieto-Carrón, 2008), así como en la implantación de mecanismos de buenas prácticas que mejoren los resultados y oportunidad de crecimiento de la empresa (Bear, Rahman, & Post, 2010; Zhang, Zhu, & Ding, 2013).

En el caso de países desarrollados, autores como García-Sánchez et al. (2015), encontraron una relación positiva entre la presencia de mujeres en el CA y el alcance de los códigos de ética de empresas. Por ello, ante este precedente, examinamos si la presencia de la mujer en el CA influye en el contenido de los códigos de ética de las empresas latinoamericanas, por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

> H1: La diversidad de género en el CA influye positivamente en el contenido de los códigos de ética de las empresas latinoamericanas.

### Consejeros independientes

Los consejeros independientes se caracterizan por su objetividad y libertad para evaluar la gestión adecuada a la organización

(Prado-Lorenzo & García-Sánchez, 2010). Es por ello que son considerados como un elemento clave para la supervisión y mejora de la conducta ética de los miembros del CA (Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza & García-Sánchez, 2013).

Su influencia positiva en la promoción de las buenas prácticas de la empresa ha sido evidenciada en trabajos relacionados con la responsabilidad social corporativa (Webb, 2004). Asimismo, en el contexto de los Estados Unidos, Europa y Canadá la tenencia de consejeros independientes en el CA ha mostrado ser significativa en la toma de decisión relativa a la elaboración de un código ético así como en el mayor alcance de su contenido (Rodríguez-Domínguez et al., 2009). Bajo estos precedentes se presenta la siguiente hipótesis:

> H2: Los consejeros independientes en el CA influyen positivamente en el contenido de los códigos de ética de las empresas latinoamericanas.

### Consejeros extranjeros

La creciente internacionalización de las empresas ha provocado una mayor presencia de consejeros extranjeros, por lo que cada vez es más reconocida su influencia en la toma de decisiones estratégicas de la organización (Oxelheim et al., 2013). En particular, Cuadrado-Ballesteros, García-Rubio y Martínez-Ferrero (2014) evidencian su efecto positivo en la toma de iniciativas voluntarias y actuales como son la realización de actividades que mejoran el impacto social y medioambiental de la organización. En esta línea, son numerosos los estudios que han encontrado una relación positiva entre la presencia de consejeros extranjeros en el CA y la mayor transparencia informativa relativa a la responsabilidad social de la empresa (Frías-Aceituno et al., 2013; Rodríguez-Ariza et al., 2014).

Teniendo en consideración la relación positiva encontrada en trabajos previos sobre la presencia de consejeros extranjeros en el CA y los mecanismos de buenas prácticas, planteamos la siguiente hipótesis:

> H3: Los consejeros extranjeros en el CA influyen positivamente en el contenido de los códigos de ética de las empresas latinoamericanas.

## METODOLOGÍA

### Análisis de los valores éticos fomentados en los códigos de ética

Para dar respuesta a la RQ1, se realizó un análisis de contenido deductivo, ya que la información fue codificada en base a unas categorías temáticas pre-definidas derivadas de la revisión de la literatura realizada (Abrahamson, 1983). En particular, los valores éticos analizados fueron adaptados y clasificados a partir del trabajo de Kaptein (2004). En total se utilizan 30 valores éticos agrupados en cuatro categorías principales: "principios corporativos", "responsabilidad hacia los grupos de interés", "conducta interna" y "sanciones e incentivos". Además, también se incluyó la extensión del código de ética, a través del número de páginas (Gálvez-Rodríguez, Caba-Pérez, & López-Godoy, 2015; Kaptein, 2004) (ver primera columna de la Tabla 2).

El sistema de codificación utilizado fue de carácter dicotómico, de acuerdo con Abbott y Monsen (1979) y Wood (2000). La ausencia de subcategorías en el esquema de codificación utilizado, redujo los posibles errores de interpretación de la información, proporcionando así un análisis fiable, objetivo y sistemático (Krippendorf, 1980). No obstante, previamente a la codificación, realizada manualmente por dos codificadores independientes, se llevó a cabo una reunión para establecer la estrategia de clasificación, y al final del proceso los resultados fueron revisados para resolver las diferencias y superar posibles sesgos (Graneheim & Lundman, 2004).

### Análisis de la influencia de la composición del CA en el contenido de los códigos de ética

Atendiendo a la RQ2 y RQ2.1, se ha realizado un análisis de regresión. Así, como variable dependiente se ha elaborado un índice de ética (IE). Estese determina mediante el cociente entre la sumatoria de las puntuaciones de los ítems del análisis del código de ética ($ie_i$) y el número total de ítems:

$$IE = \frac{\sum_{i=1}^{30} ie_i}{30} \times 100$$

En cuanto a las variables independientes, se han seleccionado los factores diversidad de género, consejeros independientes y extranjeros. Además, de acuerdo con García-Sánchez et al. (2015), con objeto de evitar conclusiones parciales se ha incluido un set de variables de control habitualmente empleadas en la literatura (Archel, 2003; Hackston & Milne, 1996): experiencia, tamaño y endeudamiento. En el Cuadro 1 se resumen las variables utilizadas, las unidades de medida y las relaciones esperadas.

Cuadro 1. **Factores explicativos y relaciones esperadas**

| Factor | Medida | Relación esperada |
|---|---|---|
| Diversidad de genero (Mujeres) | Presencia de mujeres en el CA (1-Sí, 0-No) | Positiva |
| Consejeros independientes (Independientes) | Presencia de consejeros independientes en el CA (1-Sí, 0-No) | Positiva |
| Consejeros extranjeros (Extranjeros) | Presencia de consejeros extranjeros en el CA (1-Sí, 0-No) | Positiva |
| Experiencia empresa (Experiencia) | Número de años en funcionamiento | Positiva |
| Tamaño empresa (Tamaño) | Logaritmo neperiano del activo total | Positiva |
| Endeudamiento empresa (Endeudamiento) | Logaritmo neperiano del pasivo corriente más no corriente | Positiva |

Una vez definidas la variable dependiente y las independientes se realiza un análisis de correlaciones. A continuación, con el fin de establecer un modelo econométrico que explique el volumen de contenido disponible en los códigos de ética, y teniendo en cuenta que la variable dependiente IE se ha definido como una variable continua comprendida entre 0 y 100, se procede a aplicar un modelo de regresión Tobit. La estructura del modelo propuesto es la siguiente:

$$IE_j=\beta_0+\beta_1\cdot Mujeres_j+\beta_2\cdot Extranjeros_j+\beta_3\cdot Independientes_j+\beta_4 \cdot Experiencia_j+\beta_5\cdot Tamaño_j+\beta_6\cdot Endeudamiento_j+\mu$$

donde:
$\beta_0$ = término constante.
$\beta_i$ = parámetros de posición.
$\mu$ = perturbación aleatoria.
j = empresa analizada.

Tras realizar el análisis de regresión, se aplica el test U de Mann-Whitney a todos los ítems del análisis del código de ética, para identificar cuáles son los valores que se ven afectados por la diversidad de género, los consejeros independientes y los extranjeros. Este test se considera el equivalente no paramétrico al t-test, y su aplicación resulta muy apropiada para el análisis de dos grupos independientes cuando la muestra es pequeña, no se pueden asumir los supuestos de normalidad y homocedasticidad, y la variable discriminante de los dos grupos es ordinal (Sheskin, 2011). Por consiguiente, es habitualmente utilizado en estudios de sobre análisis de contenido (Criado-Jiménez, Fernández-Chulián, Husillos-Carqués, & Larrinaga-González, 2008) y divulgación de información online (Pfeil, Arjan, & Zaphiris, 2009; Roblyer, McDaniel, Webb, Herman, & Witty, 2010).

## Muestra

Se ha optado por seleccionar un muestreo intencional con el objetivo de analizar tendencias en los códigos de ética de las empresas latinoamericanas. Para este fin se tomó una muestra de las 100 empresas más grandes que pertenecen al ranking de las 500 empresas latinoamericanas más grandes según la revista América Economía en 2015. El tamaño muestral seleccionado está en línea con estudios similares centrados en códigos de ética de empresas de Estados Unidos (Sharbatoghlie, Mosleh, & Shokatian, 2013).

Los códigos de ética, así como el resto de la información necesaria (informe anual, estados contables, etc.) para poder realizar los análisis previstos se han extraído de las páginas web oficiales de dichas empresas. Si atendemos al país en el que se ubican las empresas seleccionadas, se observa que la muestra se concentra principalmente en Brasil Ecuador y México siendo menor la existencia de códigos de ética en Argentina, Colombia, Ecuador y Venezuela.

En cuanto al sector de actividad, se observa que las empresas están muy repartidas. Como era de esperar, sectores como el del petróleo son muy relevantes en Latinoamérica. En cambio, sorprende que pocas empresas se dediquen a sectores como la minería o la construcción (ver Tabla 1).

Tabla 1. **Distribución por sector de actividad**

| Sector | Nº empresas |
|---|---|
| Alimentación y bebidas/licores | 14 |
| Automotriz | 9 |
| Comercio | 13 |
| Construcción | 2 |
| Energía eléctrica | 8 |
| Minería | 5 |
| Multisectorial | 10 |
| Petróleo/gas | 13 |
| Siderurgia/Metalurgia | 8 |
| Telecomunicaciones | 12 |
| Otros | 6 |

# RESULTADOS

## Resultados del análisis de los valores éticos más fomentados

En términos generales, las empresas latinoamericanas contienen aproximadamente la mitad de los valores analizados (ver segunda columna de la Tabla 2). Centrándonos en cada una de las categorías, dentro de los principios corporativos, la "transparencia" y la "integridad/confianza" están presentes en la mayoría de los códigos de ética examinados. Estos resultados están en consonancia con el elevado énfasis mostrado por la transparencia en los mecanismos de rendición de cuentas de las ONG (Gálvez-Rodríguez et al., 2015). Asimismo, el interés por la confianza e integridad de las empresas latinoamericanas está en línea con las empresas públicas en España (Ayuso, 2013). En cuanto a los valores menos mencionados, cabe destacar el escaso llamamiento a la "rendición de cuentas" y a la importancia de la "diversidad de género".

Con respecto a la categoría responsabilidad hacia los grupos de interés, los valores más mencionados corresponden a aquellos que de manera más explícita tratan de fomentar la buena conducta con los clientes. A este respecto, señalar que más del 60% de los casos analizados indican la importancia de ofrecer servicios/productos de calidad y proveer los mismos de forma adecuada. Estos resultados apoyan los resultados previos del estudio de Kaptein (2004) quien señaló que las compañías más grandes del mundo, siendo en su mayoría empresas de Estados Unidos, Francia, Alemania y Japón, convergen en promocionar productos o servicios de calidad que aporten valor a los clientes. Por el contrario, es muy bajo el número de casos que enfatizan valores específicos para las buenas prácticas en relación a los inversores de la compañía.

En relación a la conducta interna, se presta gran atención a la reducción de conductas que incidan a la malversación de fondos y a la discriminación de los trabajadores. Sin embargo, es poco frecuente la inclusión de contenido para evitar las bajas injustificadas y la promoción del equilibrio entre la vida profesional y personal.

Finalmente, en lo concerniente a las sanciones e incentivos, más del 80% de las empresas analizadas indican sanciones a consecuencia del incumplimiento del contenido del código ético. Estos resultados parecen señalar que, además de la necesidad de fomentar valores que guíen la adecuada conducta de los miembros de la organización (Schwartz et al., 2005), las empresas latinoamericanas también consideran necesaria la inclusión de "castigos" que frenen el incumplimiento de las normas de conducta. Estos resultados no coinciden con los del sector de las ONG (Gálvez-Rodríguez et al., 2015), así como en el caso de las compañías más grandes a nivel mundial (Kaptein, 2004), quienes otorgan mayor importancia al establecimiento de mecanismos de seguimiento y control.

Tabla 2. **Análisis de los valores fomentados por los códigos de ética de las empresas latinoamericanas: La influencia de la composición del CA**

| | | Z TEST | | |
|---|---|---|---|---|
| | Media | MCA | CICA | CECA |
| **I. Principios corporativos** | **51%** | **1.670*** | **-** | **-** |
| Responsabilidad | 77% | - | - | - |
| Transparencia | 92% | - | - | -2.106** |
| Innovación/Creatividad | 31% | - | - | - |
| Integridad/ Confianza | 92% | - | - | - |

(continua)

Tabla 2. **Análisis de los valores fomentados por los códigos de ética de las empresas latinoamericanas: la influencia de la composición del CA**

(continuación)

| | | Z TEST | | |
|---|---|---|---|---|
| | Media | MCA | CICA | CECA |
| Igualdad | 54% | - | - | - |
| Profesionalidad | 52% | - | - | - |
| Eficiencia | 44% | -0.182* | - | - |
| Cooperación/colaboración/ trabajo equipo | 35% | - | - | - |
| Rendición de cuentas | 17% | -2,052** | - | -1.703* |
| Lealtad | 29% | -1.953* | - | - |
| Diversidad de género | 22% | -1.791* | - | -1.735* |
| Justicia/Imparcialidad política | 65% | - | -1.724* | - |
| **II. Responsabilidad hacia los grupos de interés** | **59%** | **-** | **-** | **-** |
| **Clientes** | | | | |
| Ofrecer productos/servicios de calidad a los clientes | 63% | - | - | - |
| Proveer a tiempo, lugar y cantidad a los clientes | 62% | -2.159** | - | - |
| Inversores | | | | |
| Conservar, proteger y aumentar valor de la empresa (inversores) | 35% | - | - | - |
| Lograr retorno del capital satisfactorio a los inversores | 15% | - | - | - |
| **Sociedad** | | | | |
| Derechos humanos | 48% | - | -1.778* | - |
| Medioambiente | | | | |
| Sostenibilidad | 54% | - | - | - |
| **Proveedores** | | | | |
| Equidad en la selección de los proveedores | 54% | - | - | - |
| **III. Conducta interna** | **56%** | **-** | **-** | **-** |
| No malversación de fondos | 88% | - | - | - |
| No usar información interna para beneficio propio | 79% | - | - | - |
| No bajas injustificadas | 2% | - | - | - |
| No acoso sexual | 67% | - | - | - |
| No “bullying” | 65% | - | - | - |
| No discriminación a los trabajadores por étnica, género, edad, etc. | 81% | - | - | - |
| Equilibrio trabajo y tiempo personal | 8% | - | - | - |
| **IV. Sanciones e incentivos** | **47%** | **-** | **-2.524**** | **-** |
| Sanciones por no cumplimiento | 88% | - | - | - |
| Seguimiento (Línea ética) | 65% | - | -1.724* | - |
| Incentivos | 2% | - | - | - |
| Revisión periódica del código ético | 33% | - | -2.224** | - |
| **Total (I, II, III y IV)** | **53%** | **-2.265**** | **-1.997**** | **-** |
| Extensión del código (número de páginas) | 26.35 pág. | - | - | - |

MCA: Mujeres en el Consejo de Administración; CICA: Consejeros Independientes en el Consejo de Administración; CECA: Consejeros Extranjeros en el Consejo de Administración.

* Significativo al nivel 0.1. ** Significativo al nivel 0.05. *** Significativo al nivel 0.01.

## Resultados del análisis de la influencia de la composición del CA

En la Tabla 3 se muestran los resultados de la matriz de correlaciones, la cual indica que las variables mujeres y extranjeros están relacionadas significativamente con el índice de ética. En cuanto a las correlaciones entre variables independientes, solo se observan tres de grado bajo que, de acuerdo con Nachtsheim, Neter, Kutner y Wasserman (2004), no suponen ningún problema de multicolinealidad que pueda comprometer el modelo.

Tabla 3. **Matriz de correlaciones de Pearson**

| | IE | Mujeres | Independientes | Extranjeros | Experiencia | Tamaño | Endeudamiento |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IE | 1 | | | | | | |
| Mujeres | 0.1921* | 1 | | | | | |
| Independientes | 0.1035 | -0.0944 | 1 | | | | |
| Extranjeros | -0.2044** | -0.0035 | 0.1169 | 1 | | | |
| Experiencia | 0.1366 | 0.0697 | -0.0635 | -0.0495 | 1 | | |
| Tamaño | 0.0534 | -0.0083 | -0.2625*** | -0.2570*** | -0.0216 | 1 | |
| Endeudamiento | -0.1040 | -0.1111 | 0.0258 | 0.0669 | -0.0466 | 0.5458*** | 1 |

* La correlación es significativa al nivel 0.1. ** La correlación es significativa al nivel 0.05. *** La correlación es significativa al nivel 0.01.

Los resultados de la regresión Tobit confirman que el modelo propuesto resulta significativo y que tres de las seis hipótesis planteadas han resultado significativas (Tabla 4). Se observa una relación positiva y significativa entre la variable que mide la presencia de mujeres en los CA y el contenido de los códigos de ética. Por tanto, se confirma la relación esperada y se corroboran los resultados del análisis comparativo. Así, este resultado es consistente con los trabajos de Bear et al. (2010), Zhang et al. (2013) y García-Sánchez et al. (2015), que afirman que el alcance de los códigos de ética y los mecanismos de buenas prácticas son superiores en las empresas con mujeres en los CA.

En cuanto a los consejeros independientes, la regresión Tobit indica que se encuentra relacionada de forma significativa y positiva con el IE. Así, en línea con Webb (2004) y Rodríguez-Domínguez et al. (2009), los resultados sugieren que la presencia de consejeros independientes en el CA explica, al menos en parte, el mayor alcance de los contenidos de los códigos de ética de estas empresas.

Por otro lado, dado el efecto positivo que supone para los códigos de ética la presencia tanto de mujeres como de consejeros independientes en el CA, resulta conveniente comentar que diversos estudios que han analizado la composición de los CA (Conyon & Mallin, 1997; Nekhili & Gatfaoui, 2013), han encontrado una relación positiva entre la proporción de estos dos tipos de consejeros, de forma que las empresas con un mayor número de consejeros independientes incorporan más mujeres en el CA.

La variable extranjeros también ha resultado significativa. No obstante, al contrario de lo que afirman autores como Guthrie y Parker (1990) y Frías-Aceituno et al. (2013), los resultados indican que la presencia de consejeros extranjeros en el CA influye de manera negativa en el contenido de los códigos de ética. Por tanto, los CA de las empresas latinoamericanas con elevada presencia de consejeros extranjeros otorgan menos importancia a la elaboración adecuada de los contenidos de los códigos de ética.

Tabla 4. **Regresión Tobit**

| | IE | | |
|---|---|---|---|
| **LR chi2(6)** | **14.03**** | | |
| | Coef. | Error est. | t |
| Mujeres | 0.0531793 | 0.0271065 | 1.96** |
| Independientes | 0.1153145 | 0.0599099 | 1.92** |
| Extranjeros | -0.0545077 | 0.0315713 | -1.73* |
| Experiencia | 0.0239784 | 0.0182212 | 1.32 |
| Tamaño | 0.0152141 | 0.0130908 | 1.16 |
| Endeudamiento | -2.87e-08 | 2.25e-08 | -1.27 |

* Significativo al nivel 0.1. ** Significativo al nivel 0.05. *** Significativo al nivel 0.01.

Los resultados de la Tabla 2 (ver última columna), nos indican en detalle qué valores de los códigos de ética son los que presentan diferencias significativas según la composición del CA. Comenzando por diversidad de género, ésta afecta principalmente a la categoría principios corporativos. En concreto, las diferencias se centran en los valores de "eficiencia", "rendición de cuentas", "lealtad" y "diversidad de género". En menor medida, la presencia de mujeres en el CA también afecta a la categoría responsabilidad hacia los grupos de interés, en particular al valor ético que menciona la importancia del cumplimiento de pedidos en términos de tiempo, lugar y cantidad. Por tanto, a pesar de las dificultades de acceso al CA que sufren las mujeres en Latinoamérica (Cárdenas et al., 2014), los resultados obtenidos están en línea con autores como Francoeur, Labelle y Sinclair-Desgagné (2008) y Mateos de Cabo, Gimeno y Nieto (2012), que sostienen que la inclusión de la mujer añade nuevos puntos de vista a los CA.

En relación a los consejeros independientes en los CA, afectan a varias categorías. Así, se observan cambios en el en valor "justicia/imparcialidad política" de la categoría principios corporativos, en el valor "derechos humanos" de la categoría responsabilidad hacia los grupos de interés, y en los valores relativos al seguimiento de sanciones y a la revisión periódica de los códigos de ética de la categoría sanciones e incentivos. Por consiguiente, estos datos van en consonancia con los de Prado-Lorenzo y García-Sánchez (2010) y los de Frías-Aceituno et al. (2013), que defienden la importancia de los consejeros independientes en la mejora de la conducta ética de las empresas, ya que disponen de mayor libertad y objetividad.

En cuanto a los consejeros extranjeros, los datos indican que su presencia en los CA influye en un número menor de valores éticos. Así, al igual que la diversidad de género, afecta especialmente a los valores de la categoría principios corporativos, como la "transparencia", "rendición de cuentas" y "diversidad de género". Así pues, este resultado es consistente con el trabajo de Oxelheim et al. (2013), en el que se evidencia la influencia de los consejeros extranjeros en la toma de decisiones e iniciativas voluntarias del CA.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos indican que principalmente las empresas latinoamericanas elaboran los códigos de conducta con valores éticos que tratan de mejorar las relaciones con sus *stakeholders*, abogando por la promoción de valores como la transparencia, integridad/confianza y responsabilidad. De este modo parece que, en línea O'Dwyer y Madden (2006), las empresas latinoamericanas muestran interés hacia el fomento de valores asociados con el compromiso social de la organización. No obstante, también prevalece el establecimiento de valores que tratan de proteger a la organización del empleado. Por tanto, la postura "defensiva" por la que inicialmente fueron creados los códigos de ética (Stevens, 1996) aún forma parte de los objetivos de los códigos éticos latinoamericanos. En este sentido, los resultados señalan la elevada promoción de conductas que reduzcan la malversación de fondos públicos y el uso de información interna para beneficio propio.

Por otro lado, cabe destacar que las empresas latinoamericanas son conscientes de la importancia de garantizar el cumplimento de los valores establecidos por la empresa, de acuerdo con autores como Kaptein (2004). A este respecto, vale señalar que tratan de "estimular" el cumplimiento de los valores establecidos por la organización a través de la imposición de sanciones o, dicho en otras palabras, tratan de controlar las buenas prácticas de la organización con medidas coactivas.

Por otro lado, los resultados indican que la composición del CA es un factor clave en el desarrollo del contenido de los códigos de ética. En particular, se observa que la mujer influye en los principios corporativos que fomentan la eficiencia, rendición de cuentas, lealtad y la diversidad de género en la organización. Además, se ha detectado que la presencia de mujer en el CA contribuye a la promoción de valores que velen por el cuidado de las relaciones con los clientes y, sobre todo, a inculcar la importancia de la calidad de los servicios que la empresa ofrece.

Del mismo modo, se cumplen las expectativas de la presencia de consejeros independientes, que son unos de los miembros del CA que fomentan la mejor elaboración de los códigos de ética. Con base en la teoría de la legitimidad, es posible que tanto la mujer como los consejeros independientes sean más conscientes de que para ser percibidos como "buenos" es tremendamente necesaria la tenencia de códigos de ética adecuados, que realmente sirvan a la consecución de un verdadero comportamiento responsable. Además, la presencia de consejeros independientes afecta en la implementación de las sanciones e incentivos en su conjunto. Asimismo, su presencia en el CA está asociada a valores como derechos humanos y justicia/imparcialidad política en los códigos de conducta.

En el caso de los consejeros extranjeros, los datos indican que la presencia de consejeros de otro país reduce la atención en la mejora de los códigos de ética. En concreto, afectan en lo relativo a la rendición de cuentas y diversidad de género. En línea con la teoría de los *stakeholders*, es posible que este resultado se deba a que los consejeros extranjeros den mayor prioridad a otros temas de gestión de la organización, que a su parecer tengan una rentabilidad más a corto plazo con sus principales *stakeholders*.

De acuerdo con los resultados obtenidos, este trabajo presenta varias contribuciones a nivel académico y práctico. A nivel académico, contribuye a la escasez de trabajos relacionados con los valores que son considerados por los códigos de ética de las empresas latinoamericanas, así como al poco explorado conocimiento sobre cuáles son los valores más promocionados en las empresas atendiendo a la diversidad de la composición del CA. Del mismo modo, permite avanzar en la literatura existente sobre la importancia del CA en la ética de la organización y, en concreto, en el contexto latinoamericano.

A nivel práctico, este trabajo puede ser considerado como un indicativo para las empresas latinoamericanas a la hora de conocer cómo desde la composición del CA pueden mejorar la implantación de sus códigos de ética. En este contexto, las empresas latinoamericanas deberían promover políticas que fomenten la sensibilización de los miembros del CA a asumir compromisos sociales y garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos, entre estas, sería conveniente reforzar la formación y el reciclaje del CA en materia de conducta ética. Además, el CA debería aprobar medidas de selección que favorezcan la diversidad de género e independencia dentro de su composición, dado el impacto positivo que tienen este tipo de consejeros en la inclusión de códigos de ética adecuados para garantizar las buenas prácticas de la organización. Por tanto, con la aplicación de estas nuevas medidas de selección, que están en línea con las recomendaciones sobre composición del CA existentes en el ámbito europeo, se podría lograr una proporcionalidad adecuada en la estructura del CA en Latinoamérica.

Como futuros trabajos de investigación, sería muy interesante avanzar en el grado de eficacia logrado por los códigos de ética y el CA en la mejora de la ética en las empresas latinoamericanas. En este sentido, sería muy fructífero conocer si el comportamiento corrupto de las empresas latinoamericanas está condicionado por la existencia o no de normas éticas. Además, con ello se podría esclarecer si aplicar un código de ética en la empresa se materializa en buenas prácticas y no al contrario, es decir, que las prácticas que llevan a cabo las empresas condicionan los contenidos de su código ético. Asimismo, sería interesante examinar la relación entre ética y economía para evaluar si las empresas que llevan a cabo buenas prácticas, con el propósito de evitar conflictos de intereses privados con los que persigue la empresa, son las que obtienen una mayor rentabilidad para accionistas e inversores. Por último, dado que en este estudio se identifican los contenidos más importantes a considerar en el código de conducta desde la perspectiva de la organización, quedaría pendiente explorar los distintos *stakeholders* externos clave de la organización, como clientes y proveedores.

# REFERENCIAS

Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *The Academy of Management Journal*, *22*(3), 501-515.

Abrahamson, M. (1983). *Social research methods*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Adelstein, J., & Clegg, S. (2016). Code of ethics: A stratified vehicle for compliance. *Journal of Business Ethics*, *168*(1), 53-661-14. doi:10.1007/s10551-015-2581-9

Archel, P. (2003). La divulgación de la información social y medioambiental de la gran empresa española en el período 1994-1998: Situación actual y perspectivas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad, 32*(117), 571-601. doi:10.1080/02102412.2003.10779496

Arruda, C. (1997). Business ethics in Latin America. *Journal of Business Ethics*, *16*(14), 1597-1603. doi:10.1023/A:1005823317019

Arruda, C. (2009). Ethics and corporate social responsibility in Latin American small and medium sized enterprises: Challenging development. *African Journal of Business Ethics*, *4*(2), 37-47. doi:10.15249/4-2-65

Ayuso, S. (2013). *Códigos éticos de las empresas públicas españolas: Principios, conductas e implantación* (Documento de trabajo nº 16). Recuperado de http://mango.esci.es/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo 16Cdigo s-ticos-empresas-pblicas.pdf

Barrientos, S. W. (2005). Impact assessment and labour: Developing a learning approach. *Journal of International Development*, *17*(2), 259-270. doi:10.1002/jid.1213

Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, *97*(2), 207-221.doi:10.1007/s10551-010-0505-2

Bedicks, H. B., & Arruda, C. (2005). Business ethics and corporate governance in Latin America. *Business and Society*, *44*(2), 218-228. doi:10.1177/0007650305275301

Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *76*(1), 35-53. doi:10.1007/s10551-006-9276-1

Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2004). The adoption of voluntary codes of conduct in MNCs: A three-country comparative study. *Business and Society Review*, *109*(4), 449-477. doi:10.1111/j.0045-3609.2004.00205.x

Briano, G. C., & Saavedra, M. L. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: Evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, *31*(136), 275-286.

Calderón, M. (2011). CSR in Latin America and South East Asia analysis of the corporate communication of top local companies. *International Research Journal of Finance and Economics*, 73, 56-74.

Cárdenas, M. C., Eagly, A., & Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jauregui, K., ... Tunqui, R. C. (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. Gender in Management: An International Journal, *29*(1), 2-24. doi:10.1108/GM-06-2013-0067

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. *Comisión Nacional del Mercado de Valores*. Recuperado de http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGo v/Codigo_buen_gobierno.pdf

Conyon, M. J., & Mallin, C. (1997). Women in the boardroom: Evidence from large UK companies. *Corporate Governance: An International Review*, *5*(3), 112-117. doi:10.1111/1467-8683.00051

Coonjohn, J. J., & Lodin, A. (2011). *Developing a strategic implementation plan for anticorruption*. Recuperado de http://www.jjcoonjohn.com/pdf/Strategic_Implementation_Plan.pdf

Criado-Jiménez, I., Fernández-Chulián, M., Husillos-Carqués, F. J., & Larrinaga-González, C. (2008). Compliance with mandatory environmental reporting in financial statements: The case of Spain (2001-2003). *Journal of Business Ethics*, *79*(3), 245-262. doi:10.1007/s10551-007-9375-7

Cuadrado-Ballesteros, B., García-Rubio, R., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa. *Revista de Contabilidad*, *18*(1), 20-31. doi:10.1016/j.rcsar.2014.02.003

Elias, J. (2003). International labour standards, codes of conduct and gender issues: A review of recent debates and controversies. *Non-State Actors and International Law*, *3*(2-3), 283-301. doi:10.1163/157180703322765102

Erwin, P. M. (2010). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, *99*(4), 535-548, 2010. doi:10.1007/s10551-010-0667-y

Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, *81*(1), 83-95. doi:10.1007/s10551-007-9482-5

Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013). The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*(4), 219-233. doi:10.1002/csr.1294

Gálvez-Rodríguez, M., Caba-Pérez, C., & López-Godoy, M. (2015). Enhancing online information of African nongovernmental organizations through self-regulation: National experiences versus international initiatives. *Information Development*. doi:10.1177/0266666914568392.

García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2015). Board of directors and ethics codes in different corporate governance systems. *Journal of Business Ethics*, *131*(3), 681-698, 2014. doi:10.1007/s10551-014-2300-y

Gilley, K. M., Robertson, C. J., & Mazur, T. C. (2010). The bottom-line benefits of ethics code commitment. *Business Horizons*, *53*(1), 31-37. doi:10.1016/j.bushor.2009.08.005

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, *2*(17), 205-224.

Gorbaneff, Y., Uribe, E. M., & Hoyos, G. (2012). Los códigos de conducta de las empresas petroleras en Colombia: Una caracterización. *Revista de Economía Institucional*, *14*(27), 193-205.

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, *24*(2), 105-112. doi:10.1016/j.nedt.2003.10.001

Guthrie, J., & Parker, L. D. (1990). Corporate social disclosure practice: A comparative international analysis. *Advances in Public Interest Accounting*, (3), 159-175.

Hackston, D., & Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 9*(1), 77-108. doi:10.1108/09513579610109987

Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say? *Journal of Business Ethics*, *50*(1), 13-31. doi:10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da

Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics, 77*(2), 111-127. doi:10.1007/s10551-006-9305-0

Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. California, USA: Sage.

Li, J., Pike, R., & Haniffa, R. (2008). Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting and Business Research*, *38*(2), 137-159. doi:10.1080/00014788.2008.9663326

Long, B. S., & Driscoll, C. (2008). Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions. *Journal of Business Ethics*, *77*(2), 173-189. doi:10.1007/s10551-006-9307-y

Lückerath-Rovers, M., & Bos, A. De. (2011). Code of conduct for non-executive and supervisory directors. *Journal of Business Ethics*, *100*(3), 465-481. doi:10.1007/s10551-010-0691-y

Luo, Y. (2005). How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs. *Journal of International Management*, *11*(1), 19-41. doi:10.1016/j.intman.2004.11.003

Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). Gender diversity on European banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics*, *109*(2), 145-162. doi:10.1007/s10551-011-1112-6

Méndez, J. L. S., & Gómez, E. A. (2013). Las funciones de los consejeros independientes de las sociedades en México: recomendaciones para el cambio a partir de las asimetrías existentes entre la práctica y la ley. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado, 46*(136), 287-316. doi: 10.1016/S0041-8633(13)71128-1

Nachtsheim, C. J., Neter, J., Kutner, M. H., & Wasserman, W. (2004). *Applied linear regression models*. Irwin, USA: McGraw-Hill.

Nekhili, M., & Gatfaoui, H. (2013). Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. *Journal of Business Ethics, 118*(2), 227-249. doi:10.1007/s10551-012-1576-z

O'Dwyer, B., & Madden, G. (2006). Ethical codes of conduct in Irish companies: A survey of code content and enforcement procedures. *Journal of Business Ethics*, *63*(3), 217-236. doi:10.1007/s10551-005-3967-x

Office of Transport Safety Investigations. (2010). Fraud and corruption prevention strategy. *Office of Transport Safety Investigations.* Recuperado de www.otsi.nsw.gov.au/access-to-info/OTSI-FraudStrategy.pdf

Oxelheim, L., Gregorič, A., Randøy, T., & Thomsen, S. (2013). On the internationalization of corporate boards: The case of Nordic firms. *Journal of International Business Studies*, *44*(3), 173-194. doi:10.1057/jibs.2013.3

Pfeil, U., Arjan, R., & Zaphiris, P. (2009). Age differences in online social networking: A study of user profiles and the social capital divide among teenagers and older users in MySpace. *Computers in Human Behavior*, *25*(3), 643-654. doi:10.1016/j.chb.2008.08.015

Prado-Lorenzo, J. M., & García-Sánchez, I. M. (2010). The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics*, *97*(3), 391-424. doi:10.1007/s10551-010-0515-0

Prieto, M., & Bendell, J. (2002). *If you want to help us then start listening to us! From factories and plantations women speak out about corporate responsibility*. Bristol, UK: New Academy of Business.

Prieto, M., Hadjipateras, A., & Turner, J. (2002). The potential of codes as part of women's organisations' strategies for promoting the rights of women workers: A CentralAmerica perspective. In R. Jenkins, R. Pearson, & G. Seyfang (Eds.), *Corporate responsibility and labour rights: Codes of conduct in the global economy*. London, UK: Earthscan.

Prieto-Carrón, M. (2008). Women workers, industrialization, global supply chains and corporate codes of conduct. *Journal of Business Ethics*, *83,* 5-17. doi:10.1007/s10551-007-9650-7

Roblyer, M. D., McDaniel, M., Webb, M., Herman, J., & Witty, J. V. (2010). Findings on Facebook in higher education: A comparison of college faculty and student uses and perceptions of social networking sites. *The Internet and Higher Education*, *13*(3), 134-140. doi:10.1016/j.iheduc.2010.03.002

Rodríguez-Ariza, A., Frías-Aceituno, J. L., & García-Rubio, R. (2014). El consejo de administración y las memorias de sostenibilidad. *Revista de Contabilidad*, *17*(1), 5-16. doi:10.1016/j.rcsar.2013.02.002

Rodríguez-Domínguez, L., Gallego-Álvarez, I., & García-Sánchez, I. M. (2009). Corporate governance and codes of ethics. *Journal of Business Ethic, 90*, 187-202. doi:10.1007/s10551-009-0035-y

Schwartz, M. S. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics*, *41*(1-2), 27-43.

Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, *58*, 79-100. doi:10.1007/s10551-005-1390-y

Sharbatoghlie, A., Mosleh, M., & Shokatian, T. (2013). Exploring trends in the codes of ethics of the fortune 100 and global 100 corporations. *The Journal of Management Development*, *32*(7), 675-689. doi:10.1108/JMD-04-2011-0044

Sheskin, D. J. (2011). *Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures* (5th ed.). Boca Raton, USA: Chapman & Hall/CRC.

Singh, J., Carasco, E., Svensson, G., Wood, G., & Callaghan, M. (2005). A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden. *Journal of World Business*, *40*(1), 91-109. doi:10.1016/j.jwb.2004.10.007

Soltani, B., & Maupetit, C. (2015). Importance of core values of ethics, integrity and accountability in the European corporate governance codes. *Journal of Management and Governance*, *19*(2), 259-284. doi:10.1007/s10997-013-9259-4

Stevens, B. (1996). Using the competing values framework to assess corporate ethical codes. *Journal of Business Communication*, *33*(1), 71-84. doi:10.1177/002194369603300107

Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *77*(2), 159-172. doi:10.1007/s10551-006-9306-z

Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, *8*(3), 255-277. doi:10.1007/s10997-004-1107-0

Weiss, A. (1991). Seven reasons to examine workplace ethics. *HR Magazine*, *36*(3). Recuperado de http://www.hrmagazine.co.uk/

Wood, G. (2000). A cross cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia. *Journal of Business Ethics, 25*(4), 287-298. doi:10.1023/A:1006034209956

Wotruba, T. R., Chonko, L. B, & Loe, T. W. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics, 33*(1), 59-69. doi:10.1023/A:1011925009588

Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. B. (2013). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics, 114*(3), 381-392. doi:10.1007/s10551-012-1352-0

# ARTIGOS

**Submetido em 12.04.2016. Aprovado em 07.12.2016**
Avaliado pelo processo de *double blind Review*. Editor Científico: Maurício Reinert

DOI:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170503

# *ORGANIZING*: COMPREENDENDO INTERAÇÕES E PRÁTICAS DO GRUPO GALPÃO

## *Organizing: Understanding interactions and practices of Grupo Galpão*

## *Organizing: Comprendiendo interacciones y prácticas del Grupo Galpão*

**MÍRIAM DE CASTRO POSSAS**
**miriampossas@gmail.com**
*Professora da Universidade Estadual de Minas Gerais, Faculdade de Políticas Públicas – Belo Horizonte – MG, Brasil*

**CÍNTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS**
**cintia@ufu.br**
*Professora da Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios – Uberlândia – MG, Brasil*

**VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR**
**valdirjr@ufu.br**
*Professor da Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios – Uberlândia – MG, Brasil*

**RESUMO**

Neste artigo, analisamos o Grupo Galpão com o objetivo de compreender como esse grupo teatral se organiza, como resultado de práticas e processos. Para empreender essa tarefa, utilizamos a análise de documentos, entrevistas e observações e analisamos quatro dicotomias presentes no constante organizar do Grupo Galpão: Informalidade/Formalidade, Fragmentação/Centralização, Horizontalidade/Verticalidade, Expansão/Recolhimento. Como resultados, observamos que há uma tentativa de formalização dos processos, centralização das funções, verticalização das decisões e expansão do grupo.

**PALAVRAS-CHAVE |** Práticas organizacionais, *organizing*, cultura organizacional, interações, *shadowing*.

***ABSTRACT***

*We aim to analyze Grupo Galpão in order to reveal how this theater group is organized based on practices and processes. For this, we conduct the analysis of documents, interviews, and observations, and further examine the four dichotomies present in the constant organization of the Grupo Galpão practices: Informality/Formality, Fragmentation/Centralization, Horizontality/Verticality, and Collection/Expansion. As a result, we observe that there is an attempt to formalize the processes, centralize the functions, verticalize the decisions, and expand the group.*

***KEYWORDS |*** *Organizational practices, organizing, organizational culture, interactions, shadowing.*

***RESUMEN***

*En este artículo, analizamos al Grupo Galpão con el objetivo de comprender cómo el grupo teatral se organiza como resultado de prácticas y procesos. Para emprender esa tarea, utilizamos el análisis de documentos, entrevistas y observaciones, y analizamos cuatro dicotomías presentes en la organización del Grupo Galpão: Informalidad/Formalidad, Fragmentación/Centralización, Horizontalidad/Verticalidad, Expansión/Concentración. Como resultado, observamos que existe una tentativa de formalización de los procesos, centralización de las funciones, verticalización de las decisiones y expansión del grupo.*

***PALABRAS CLAVE |*** *Prácticas organizacionales, organizing, cultura organizacional, interacciones, shadowing.*

## INTRODUÇÃO

Neste artigo, concentramos nosso esforço para compreender questões que envolvem o entendimento do que sejam as organizações, objeto de estudo do campo dos estudos organizacionais. Questões diversas (O que é uma organização? Organizações seriam possíveis sem as interações das pessoas? Seriam elas entidades fixas e estáveis? E, se não o são, como fazer para compreendê-las?) desafiam o campo, e, não raro, estudiosos (Bakken & Hernes, 2006; Clegg, Kornberger, & Rhodes, 2005; Czarniawska, 2013; Hatch, 1999; Latour, 2011; Schatzki, 2005; Tsoukas & Chia, 2002; Weick, 1973) lançam seu olhar para respondê-las, oferecendo conceituações novas de termos até então consagrados na literatura tradicional.

Muitas das respostas às questões anteriormente citadas contradizem o conhecimento acumulado nas teorias organizacionais tradicionais, nas quais a organização é entendida como um conjunto de pessoas que compartilham um objetivo comum e usam a organização como um meio para atingi-lo (Czarniawska, 2013). Ao focar o desempenho organizacional, entende-se que a organização é algo fixo, estável e concreto. A palavra organização ganhou tanta força que passou a ser entendida como uma entidade que pensa, que age e que toma decisões (Peci, 2003), ou seja, reificamos as organizações e as desvinculamos das ações humanas. Nesse sentido, as teorias tradicionais se distanciaram dos estudos que enfocam as pessoas e seus afazeres cotidianos (Santos & Alcadipani, 2015).

As organizações passam a ser entendidas como processos (Weick, 1973), pois são estes que, continuamente executados, dão origem à organização, que é resultado de uma construção constante dos atores (Czarniawska, 2008b). Repetidas diariamente, com certa constância, essas ações nos passam a sensação de estabilidade, de ordem, de organização (Tsoukas & Chia, 2002).

Na tentativa de lançar esse olhar para as organizações e entender a organização na perspectiva do *organizing*, nesta pesquisa, analisamos o Grupo Galpão, com a finalidade de compreendê-lo como resultado de suas práticas e processos. Os procedimentos metodológicos se orientam pela abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e a técnica de *shadowing*. Com isso, pretendemos contribuir com o campo dos Estudos Organizacionais ao considerar um objeto de pesquisa ainda pouco explorado pela Administração, mas de grande relevância sociocultural, que são os grupos teatrais, para questionar as formas mais tradicionais de estudar organizações, ampliando os estudos sobre *organizing*, que ainda são escassos no contexto brasileiro, além da utilização do *shadowing* como técnica de pesquisa, tendo em vista sua parca utilização nos estudos brasileiros.

Inicialmente, apresentamos a revisão da literatura sobre *organizing*. Na sequência, apresentamos os procedimentos metodológicos da pesquisa e os resultados alcançados, seguidos das considerações finais.

## A ABORDAGEM DO *ORGANIZING* PARA A ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Czarniawska (2006), na década de 1960, houve uma transição da teoria da Administração para a teoria da Organização, sendo essa mudança resultante de uma corrente, na época, emergente das Ciências Naturais, o behaviorismo. Essa corrente, marcadamente positivista, trouxe um legado das Ciências Naturais para o estudo das Organizações, o que é possível perceber com o advento das duas abordagens que exerceram certa predominância: mecânica e orgânica (Morgan, 1980).

Ambas as abordagens entendem a organização como um sistema composto de partes mecânicas ou orgânicas, e, consequentemente, focam seus estudos em sua estrutura e nas partes que a compõem. Essa mudança fez com que a Administração deixasse de ser vista como uma teoria da ação e passasse a ser entendida como uma teoria de algo que existe independentemente da ação humana (Czarniawska, 2013; Peci, 2003; Santos & Alcadipani, 2015).

A atenção das teorias organizacionais voltou-se para o desempenho e a eficiência dessa estrutura e sua adaptação aos estímulos do ambiente externo, descrito, geralmente, como estável e simples (Clegg et al., 2005; Czarniawska, 2013), gerando a ideia de rotina e ordem. Conforme observam Tsoukas e Chia (2002), nas abordagens tradicionais, a mudança é entendida como algo excepcional que deve ser evitado e corrigido.

Essa forma de entender as organizações continua hegemônica nos Estudos Organizacionais e possui grande representatividade nas publicações internacionais e nacionais (Duberley, Johnson & Cassel, 2012; Vergara & Caldas, 2005). No entanto, apesar do predomínio da forma reificada de pensar as organizações, a partir dos anos 1970, as relações objetividade e subjetividade começaram a ser questionadas, e a subjetividade e a dimensão qualitativa ganharam espaço nas teorias organizacionais (Duberley et al., 2012; Peci, 2003).

Questionamentos sobre os limites entre a organização e seu ambiente começaram a aparecer; ao mesmo tempo, esses modelos tradicionais não conseguiram explicar a turbulência a que algumas organizações estavam submetidas, devido à

demanda por inovação e a necessidade de rápidas mudanças (Czarniawska, 2013; Weick, 1973).

Essas lacunas levaram autores (Czarniawska, 2013; Latour, 2011; Schatzki, 2005; Weick, 1973) a voltarem sua atenção para a perspectiva processual das organizações. Em 1969, Karl Weick publica *The Social Psychology of Organizing*, sugerindo que o termo organizações seja entendido como um verbo (*Organizing*), e não como um substantivo (*Organization*) (Weick, 1973; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

É nesse aspecto que reside a principal ideia de Weick: organizações devem ser entendidas como processos que se criam, se conservam e se dissolvem. Ou seja, estudar os processos resulta em um retrato mais fiel do fluxo contínuo de ações que compõem as práticas organizacionais (Weick, 1973). Ver o mundo como um processo contínuo significa pensar as organizações como produto de processos que existem anteriormente à organização, e que a tornam possível (Bakken & Hernes, 2006). Nessa perspectiva, a organização deve ser entendida como uma construção constante dos atores, de suas práticas e de suas interpretações do que estão fazendo (Czarniawska, 2008b), construída a partir das interações dos sujeitos, como um conjunto de ações inter-relacionadas (Bispo & Godoy, 2014).

Weick (1973), quando escreve sobre comportamentos interligados, diz que são eles os elementos básicos constituintes de qualquer organização. Sem se preocupar em definir as organizações, o autor entende que estas são formadas por comportamentos repetitivos, recíprocos e contingentes, que se desenvolvem e são mantidos entre dois ou mais atores. Assim, uma organização é o resultado das atividades de seus membros, podendo ser compreendida como um sistema interpretativo (Daft & Weick, 1984), portanto consiste em um sistema de significados. Weick (1995), tomando como ponto de partida o conceito de *enactement*, entende as organizações como criadoras de sentido, visto que o indivíduo é ativo no ambiente e, portanto, é capaz de modificar a si e ao ambiente (Weick, 1995), pois fazer sentido implica conectar o concreto ao abstrato (Weick et al., 2005). A compreensão de Weick (1973, 1995) não repousa nas definições de práticas; no entanto, para esse autor, a organização é resultado de um conjunto de atividades realizadas coletivamente por meio da interação dos diversos atores organizacionais.

Quem introduz uma ontologia das práticas sociais, segundo Santos e Silveira (2015), é Schatzki (1996, 2002, 2005), que entende que uma organização, como qualquer fenômeno social, é um conjunto de práticas e arranjos materiais, sendo as práticas um conjunto de atividades humanas organizadas em um espaço e tempo. Os arranjos materiais podem ser compostos por quatro tipos de entidades: os seres humanos, os artefatos, outros organismos e outros pertences (Schatzki, 2003). Ou seja, sempre que alguém age e, com isso, exerce uma prática, faz isso em um cenário que é composto por entidades materiais, portanto, os arranjos.

Assim, Schatzki (2003, 2006) entende que práticas são estruturadas em dois componentes básicos: ações e estrutura. A estrutura abarca quatro fenômenos principais: (1) entendimento das ações que constituem a prática; (2) regras, diretivas explícitas, advertências ou instruções que os participantes observam ou negligenciam na prática; (3) estruturação teleológico-afetiva (que engloba uma variedade de finalidades, projetos e ações que são aceitos ou impostos aos participantes); e (4) entendimento geral sobre a natureza do trabalho.

Para esse autor, uma organização é um conjunto de práticas e arranjos materiais, sendo preciso, para que a organização aconteça e se perpetue, a contínua *performance* dos atores. Nesse sentido, a organização é resultado de um conjunto de práticas e arranjos, um produto de ações performadas, uma malha que envolve as práticas (Schatzki, 2005). Isso implica que a organização aconteça quando suas práticas constituintes sejam realizadas, ou seja, quando sejam desempenhadas as ações que constituem a organização (Schatzki, 2006). Santos e Silveira (2015) ressaltam o caráter coletivo das práticas, pois, ainda que "as ações que compõem uma prática sejam desempenhadas por indivíduos, a organização dela, aquilo que lhe dá coerência – o seu conjunto de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas – não pertence a um ou outro (ou mesmo a um grupo de indivíduo(s) específico(s))" (p. 83).

As práticas não são estáticas, mas podem se repetir ou se modificar, intencionalmente ou não (Cooper, 1992; Schatzki, 2005). É nesse sentido que a organização é entendida como um fluxo que é constantemente ordenado e reordenado por agentes (Czarniawska, 2013) que precisam criar um sentido de ordem, na tentativa de tornar o mundo estável, previsível e seguro. Sendo o mundo caótico, sempre em fluxo e transformação, o organizar envolve trazer ordem para o caos. É a atividade humana que forja a ordenação, gerando efeitos estáveis, reduzindo a complexidade. A organização é, portanto, resultado de uma estabilização artificial da incessante mudança, resultado do desejo de controlar, definir e estruturar. Para isso, é preciso que a complexidade seja diminuída, simplificada, fixando por um momento o que está em contínuo movimento (Clegg et al., 2005).

Estudar o *organizing* requer abandonar a ideia de que as organizações sempre existiram independentemente da ação humana e aceitar que é a ação que a torna possível (Czarniawska, 2008b). Para Tsoukas e Chia (2002), a organização passa a ser entendida como resultado de um processo que tem duas

direções: a primeira, de que a organização é uma tentativa de ordenar o fluxo contínuo das ações humanas; a segunda, de que a organização é um padrão que é constituído, conformado e emerge da mudança, ou melhor, da tentativa de evitá-la.

Assim, organizações são abstrações que, devido às constantes modificações do organizar, estão sempre em um processo de se tornar, aliando, desse modo, uma parte da conformação anterior, e, devido às mudanças das práticas e dos atores, apresentam, com o tempo, novas conformações (Clegg et al., 2005). O constante processo de se organizar pressupõe a mudança contínua, logo os estudos são direcionados para o movimento entre continuidade e descontinuidade, entre constância e mudança, entre entidade e fluxo (Bakken & Hernes, 2006).

Igualmente, nessa perspectiva, a imprevisibilidade é entendida como algo inerente, pois acontece na constante reinterpretação e ressignificação organizacional (Hatch, 1999). Somadas à imprevisibilidade, características como a ambiguidade, a incerteza e a equivocidade também são trabalhadas de modo diferente, pois elas não necessitam ser erradicadas e estabilizadas, como acontece em outras abordagens (Czarniawska, 2006; Schatzki, 2005).

A ambiguidade também acontece quando o que não é especificado – seja pela ausência de regras, pela discordância, incongruência ou constante mudança – gera múltiplas interpretações, havendo espaço para a criatividade e para a inovação. Esse constante reconstruir se relaciona à configuração organizacional anterior, mas traz novos componentes, podendo-se observar uma continuidade aliada a uma descontinuidade (Hatch, 1999).

A emoção também ganha destaque nessa abordagem, pois ela é vista como própria das relações humanas e, por esse motivo, indissociável da vida organizacional (Cornelissen, Mantere & Vaara, 2014; Hatch, 1999; Weick et al., 2005). O humor, a descontração junto à colaboração e o compartilhamento de conhecimento mostram como a ordem, a normatividade do processo de gestão é permeada pela criatividade (Sawitzki & Antonello, 2014). Além disso, a gestão e a criação, processos aparentemente antagônicos, mostram-se indissociáveis, pois o limite entre uma prática e outra é tênue; processos de gestão são guiados por ideias criativas e momentos de criação são gerenciados (Davel & Vianna, 2012). Nessa perspectiva, o entendimento da organização como algo estritamente racional e cognitivo é questionado, dando espaço para a imprevisibilidade, ansiedade e, consequentemente, emotividade (Clegg et al., 2005).

Assim, as organizações são constantemente performadas, o que sugere a necessidade de abandonar a ideia de que elas sempre existiram (Czarniawska, 2006). Essas ações contínuas podem se manter ou se modificar, ou seja, as práticas não são estáveis (Cooper, 1992), sendo a mudança condição inerente da organização (Tsoukas & Chia, 2002).

## PERCURSO METODOLÓGICO

Por se mostrar apropriada para a descrição e análise das relações sociais, adotamos a abordagem qualitativa, já que aqui o foco reside nas práticas cotidianas e interações sociais. Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como um grupo de teatro se organiza, como resultado de práticas e processos, dessa maneira a pesquisa qualitativa mostrou-se apropriada, pois ela possibilita a compreensão do mundo social (Flick, 2002). Como estratégia de pesquisa, adotamos o estudo de caso (Yin, 2001), pois, por se tratar de um fenômeno contemporâneo, os dados devem consistir de entrevistas, observações e documentos, na tentativa de obter maior detalhamento do que é detectado (Strauss & Corbin, 2008), com o intuito de analisar os atores, questioná-los e aprender suas práticas (Schatzki, 2005). Assim, é preciso ir até a organização e estar lá o máximo de tempo que for possível (Czarniawska, 2008a). Por conseguinte, quando o trabalho se caracteriza por sua natureza qualitativa e por sua perspectiva subjetiva, o *shadowing*, as entrevistas e os documentos são entendidos como um conjunto de fontes importantes para estudar as organizações por meio das interações cotidianas (Czarniawska, 2008a; Miller & Dingwall, 1997; Vásquez, Brummans, & Groleau, 2012).

Como objeto de pesquisa, escolhemos o Grupo Galpão, um grupo de teatro com sede em Belo Horizonte, fundado em 1982, contando mais de 30 anos de experiência nas artes cênicas (Souza & Carrieri, 2011), tendo participado de mais de 110 festivais nacionais e internacionais, e acumulando mais de 100 premiações brasileiras (Grupo Galpão, 2014).

Para reunir material empírico, aplicamos três técnicas: *shadowing*, documentos e entrevistas. Utilizamos fontes documentais disponíveis na internet e no Centro de Memória do Galpão Cine Horto, – livros, teses, dissertações, revistas, recortes de jornais e filmagens que narram a trajetória do grupo, além de diários de montagem e cadernos escritos pelos integrantes, como relatos pessoais das apresentações, ensaios, *workshops* etc. Após quatro semanas de pesquisa documental, obtivemos um total de 110 páginas escritas a mão com excertos copiados desses materiais.

Aplicamos a técnica do *shadowing* durante 35 dias, totalizando 185 horas. Durante esse tempo, acompanhamos o grupo em seus ensaios, reuniões, apresentações, viagens e atividades administrativas. Aqui o *shadowing* ganha uma variação: em vez de acompanhar somente um integrante do grupo,

como na maior parte dos estudos, acompanhamos todo o elenco e produção do grupo teatral em suas atividades. Assim, uma das características mais marcantes e distintivas do *shadowing* é mantida, que é sua qualidade de ser uma técnica dinâmica e itinerante (Czarniawska, 2008a; McDonald, 2005) produzindo material empírico pela observação direta e, por isso, considerada fonte primária. Essa observação gerou um diário de campo de 127 páginas no Microsoft Word.

Realizamos 16 entrevistas com integrantes de diversas áreas do grupo, as quais foram gravadas e transcritas na íntegra e, posteriormente, submetidas à validação interna (Flick, 2002), com intuito de atribuir maior fidedignidade ao material. Optamos por manter o anonimato dos entrevistados, atribuindo a eles um nome fictício, baseado nas obras de William Shakespeare.

Após as observações, entrevistas e transcrições, os dados foram analisados utilizando a *Grounded Theory* Construtivista (Charmaz, 2008). Desse modo, nossa análise deu-se por meio de um processo contínuo de codificação e recodificação, adotando-se códigos, e não categorias. Nessa tarefa, nos debruçamos sobre os dados diversas vezes, interagindo com eles, codificando e recodificando, levantando novas questões para o material coletado, questionando os dados e voltando a coletá-los, quando necessário, conforme orientação de Charmaz (2008).

## O CONSTANTE ORGANIZAR DO GRUPO GALPÃO: DICOTOMIAS NAS INTERAÇÕES COTIDIANAS

A sede do Grupo Galpão localiza-se na Rua Pitangui, na cidade de Belo Horizonte. Atualmente, o Grupo Galpão, juntamente ao Galpão Cine Horto, ocupa quatro espaços nessa mesma rua: o Galpão Cine Horto, onde acontecem cursos de teatro, apresentações teatrais, entre outras atividades; o Galpão do meio, onde ficam armazenados cenários e outros objetos; a Casa Rosada, onde funcionam as atividades financeiras; e o Grupo Galpão, onde acontecem os ensaios e uma parte das atividades administrativas, bem como as atividades de comunicação, produção e planejamento. Nossas observações se concentraram no último espaço listado (o Grupo Galpão), mas, em virtude de utilizarmos a técnica *shadowing*, que possui grande mobilidade, tivemos momentos de observação nos quatro locais.

Após o primeiro dia, e decorrido certo tempo de observação, foi possível notar que alguns eventos se repetem, e as observações atingem certo grau de saturação no que se refere aos hábitos e rotinas. Geralmente, as atividades do grupo se desenvolvem na parte da tarde. Alguns poucos funcionários da área administrativa trabalham pela manhã, já que o Grupo trabalha com o sistema de banco de horas, porém a maior parte das atividades se concentra entre 13h00 e 19h00. Por causa disso, mantivemos nossas observações, na maioria dos dias, entre esses horários.

### Quando as portas se fecham

Geralmente, os atores chegam ao local de ensaio por volta das 14h00. Uma parte dos atores, ao chegar, se encaminha diretamente para a sala de ensaio. Outra parte, em geral aqueles que exercem funções administrativas, se movimenta pelos outros ambientes do imóvel, muitas vezes assinando papéis, marcando reuniões e discutindo pautas. Quando o horário marcado está se aproximando, todos entram na sala de ensaio.

Na maior parte das vezes, ao entrarem, os atores trocam de roupa, ensaiam com seus instrumentos individualmente, até que definam o que será feito conjuntamente. Algumas vezes, optam por um alongamento corporal ou por um aquecimento vocal; outras vezes, passam textos ou músicas coletivamente, ou em pequenos grupos. Ainda, ocasionalmente, discutem em conjunto o que farão, mas, na maioria das vezes, um deles já chega com uma ideia pronta.

A expressão "Vamos começar?" é rotineira, não só ao chegarem, mas, também, após o intervalo. Porém, identificamos que o marco para sinalizar que o ensaio começou é o fechamento das portas da sala de ensaio. Isso é um indicativo, para os atores e para as pessoas que trabalham do lado de fora, de que o ensaio começou e, portanto, não deve ser interrompido. Geralmente, o intervalo ocorre entre 17h00 e 18h00, quando se abrem as portas da sala, indicando que poder haver interrupção. Nos intervalos, os atores fazem um lanche e é comum continuarem conversando sobre o que estão fazendo. As portas se abrem novamente por volta das 19h00, que é o horário fixado para que o ensaio termine, e, próximo a esse horário, é possível perceber que os participantes se dispersam, e, aos poucos, saem.

Uma única pessoa transita entre as salas com maior frequência: Helena, que é a encarregada da limpeza e do café. Com exceção dela, ao se fecharem as portas, há um isolamento, uma divisão. As pessoas que ficam do lado de fora têm outras atividades, outra rotina. As funções desempenhadas por estas são entendidas como atividades de apoio, como aparece em uma entrevista: "Toda a área administrativa, produção, comunicação, que dá suporte à atividade artística, que, então, não é a área de fim do Galpão, que é produzir teatro, mas é a área meio que estabelece todas as condições para que o teatro seja

produzido" (Laertes, entrevistado). A equipe de apoio tem uma carga de trabalho muito intensa e cada um controla o seu próprio horário. Suas funções e cargas horárias são, até certo ponto, definidas, mas, como o trabalho pode ser feito de maneira mais individualizada, cada um tem sua rotina.

Ao contrário dos atores, a equipe de apoio não tem um horário de lanche predefinido, cada um faz o seu lanche individualmente. Durante todos os dias, o lanche esteve lá, mas poucas foram as vezes que vimos a equipe lanchar, pois fica muito entretida com o trabalho. A maior parte desse trabalho é feita nos computadores e com o uso do telefone. Quando os atores abrem as portas da sala de ensaio, alguns integrantes da equipe de apoio entram para pegar assinaturas, tirar dúvidas, entregar ou informar algo. Reuniões acontecem semanalmente, quando as coordenações dessas áreas se reúnem. Em outra reunião, em que alguns atores participam, que é o conselho executivo (três atores, o gerente executivo e a coordenadora de produção), o gerente executivo leva pautas que não foram resolvidas na reunião de coordenação. Salvo essas duas, acontece, ainda, uma reunião, conhecida como G12, com os 12 atores, o gerente executivo e a coordenadora de produção.

## Tecendo práticas e arranjos

Durante as entrevistas, foi possível perceber as práticas nas quais os agentes estão envolvidos, estabelecendo uma conexão com entidades materiais (Schatzki, 2006). No trecho a seguir, é possível identificar quais ações são entendidas como pertencentes a determinada prática: "Eu falei que era mais planejamento, é [...] que era exatamente essa coisa da busca do recurso, do planejamento do grupo, é [...] da relação com as empresas, da relação com o poder público" (Oswaldo, entrevistado). Assim, as ações de "buscar recursos", cuidar do "planejamento do grupo" e se relacionar com as empresas e com o poder público são entendidas como práticas da área de Planejamento. Com o passar do tempo, houve uma maior divisão das funções no grupo, mas as próprias pessoas foram trabalhando para que essa divisão acontecesse, criando um entendimento de quais ações pertencem a determinada prática e mostrando que as regras delimitam, direcionam e censuram o que deve ou não ser feito por determinada pessoa (Santos & Alcadipani, 2015; Schatzki, 2005).

Em todas as práticas observadas no grupo, os arranjos materiais estavam presentes, pois, sempre que alguém age, a ação se dá em um ambiente composto de entidades materiais (Schatzki, 2005). Quando Adriana e Hérmia, do Planejamento, conversam, observamos: "Adriana e Hérmia respondem *e-mails*, preenchem formulários. Discutem sobre planilhas, e Adriana fala: 'Tô curtindo esse Salic novo'" (Diário de Campo – 30/9/2014). Durante o tempo todo há uma interação com o computador e seus sistemas, inclusive o sistema dos lançamentos que cabem ao Planejamento: o Salic.

As interações de práticas e arranjos são, muitas vezes, mediadas por conexões tecnológicas (Schatzki, 2005), e essas interações são modificáveis, podendo ser rearranjadas, como é o caso de inovações tecnológicas, por exemplo, relações que antes envolviam o *fax*, hoje, não envolvem mais. Além disso, os atores interagem a todo momento com os instrumentos, baús, ar-condicionado, cadeiras, entre outros. Segundo Schatzki (2003, 2005), os arranjos materiais podem ser compostos por quatro tipos de entidades: os seres humanos, os artefatos, outros organismos e outros pertences. A prática teatral está intimamente ligada com diversos objetos, como: instrumentos musicais, figurinos, o próprio galpão no qual ensaiam e tudo que está em seu interior.

Os *layouts*, a forma como os objetos estão organizados, igualmente, interferem nas convivências e nas práticas (Schatzki, 2005). Tudo que há dentro do galpão é manejável. A cada dia de observação, os objetos e mobiliário estavam em um lugar diferente, pois, quando uma prática é realizada, toda a conformação do espaço é modificada, de modo que torne o espaço propício para aquela determinada prática (Santos & Alcadipani, 2015). Assim, dependendo das ações que desempenharão naquele espaço, toda a conformação da sala é alterada. Sempre que realizam reuniões, colocam a mesa no centro da sala de ensaio: "Havia uma mesa enorme no centro com cadeiras, como se houvesse acontecido uma reunião" (Diário de Campo – 26/8/2014).

Nesses casos, devido à reunião que iria acontecer, os atores colocam uma mesa e cadeiras no centro e, quando começa o ensaio, desmontam a mesa e as cadeiras e montam o que for preciso para ensaiar: "Modificam todo o espaço mudando os objetos e mobiliários de lugar para construir a conformação da peça" (Diário de Campo – 4/9/2014). Já quando se preparam para as turnês e viagens, colocam instrumentos e figurinos dentro dos baús para carregar o caminhão, e, quando retornam, voltam com tudo outra vez: "Ao entrar no galpão, percebo que os baús voltaram, foram colocados no galpão novamente. Bianca, Edgar e Horácio tiram instrumentos dos baús" (Diário de Campo – 3/10/2014).

Quando algum instrumento está danificado, a prática de atuar fica comprometida: "Em um momento do ensaio, a alça do acordeom que Adônis estava tocando arrebenta. Gertrudes pega outro acordeom em um baú. Discutem sobre levar os acordeons para consertar" (Diário de Campo – 22/5/2014). E, quando os instrumentos não estão disponíveis, muitas vezes, o ensaio é desmarcado.

Muitos dos materiais são antigos e reutilizados nas apresentações. Ao longo do tempo, foram criados sentimentos afetivos com os materiais, pois muitos destes estão com eles durante todo o percurso do grupo. Alguns ganham até nomes ou apelidos, como no caso de um baú que acompanha a equipe técnica em todas as viagens: "Ao se referirem ao 'Negão': 'Onde está o Negão?', eu pergunto: 'Quem é?'. E eles me respondem que é um baú. Um baú todo preto onde ficam várias ferramentas" (Diário de Campo – 11/10/2014). Outro exemplo é o carro (Veraneio) que acompanhou os atores durante a peça "Romeu e Julieta", tornando-se palco de encenação de toda a peça: "A Esmeralda, velha veraneio que se tornou nacionalmente conhecida na futura montagem de 'Romeu e Julieta', cinco anos depois" (Brandão, 2002, p. 56).

A organização é composta por um conjunto de práticas e arranjos materiais; por esse motivo, as pessoas interagem com os objetos em suas ações cotidianas, e a forma como esses objetos são arranjados e rearranjados se relaciona com as práticas executadas. Na tentativa de se ordenar o mundo, os objetos ganham funções estabelecidas, assim como as pessoas. Organizar é, também, atribuir sentido ao mundo, às pessoas, às relações e aos objetos.

A seguir, analisamos as quatro dicotomias observadas no constante organizar do Grupo Galpão.

## Informalidade X Formalidade

As relações humanas, em sua forma mais cotidiana, são marcadas pela informalidade das ações e dizeres; em contrapartida, na tentativa de ordenar o fluxo contínuo das ações humanas e no desejo de controlar, definir e estruturar (Clegg et al., 2005; Tsoukas & Chia, 2002), surgem certas formalizações. Além disso, a mudança organizacional é impulsionada e referenciada pelo passado da organização (Hatch, 1999).

No Grupo Galpão, uma busca pela formalidade é percebida desde o seu início:

> Um dia antes de iniciarem a montagem de "E a noiva não quer casar", Adônis, Cordélia, Vênus e Jorge reúnem-se em torno da mesa de um bar e decidem organizar-se jurídica e estruturalmente como um grupo, para desenvolver um trabalho de longo prazo [...] (Brandão, 2002, p. 28).

Vê-se que, na tentativa de manter um trabalho em longo prazo, os atores buscaram se organizar juridicamente e estruturalmente. Ou seja, as práticas de atuação já existiam anteriormente à organização (Weick, 1973), mas, cotidianamente executadas, foram se cristalizando e buscando consolidação na formalidade. Embora as práticas existissem, ainda não possuíam um espaço físico fixo onde o grupo pudesse manter sua rotina, mostrando que a organização não possui um vínculo espacial tão grande, pois é possível que ela exista sem um local fixo, somente como um conjunto de ações interrelacionadas (Schatzki, 2005), como uma construção constante dos agentes (Czarniawska, 2008b):

> Na verdade, o Galpão se formou antes daquela ata de fundação – naturalmente [...] sem um local próprio para ensaiar – [...] Mais do que um espaço físico, posteriormente adquirido na rua Pitangui, o Galpão é uma disposição de ânimo, um estado de alma, uma coragem e uma utopia ávida de se fazer realidade (Brandão, 2002, p. 28).

Mesmo assim, os ensaios se realizavam e a organização acontecia, mostrando que sua existência está intimamente associada à perfomance dos agentes, ou seja, a organização é a *performance* das ações que as constituem, como as reuniões, os ensaios e a produção:

> Não tínhamos sede, não tínhamos nada, a gente tinha, onde a gente reunia, podia ser um bar, podia ser uma sala lá da FAFICH, podia ser onde [...] uma praça, podia ser uma casa da gente (Vênus, entrevistada).

Ao longo do tempo, essa forma de se organizar menos padronizada, menos formal, é entendida pelos atores como insuficiente, amadora e um equívoco, e eles passam a buscar o controle, o "profissionalismo" ou, como salientaram Souza e Carrieri (2013), a "profissionalização". Ao narrar a história do Grupo Galpão, Brandão (2002) diz: "Abandona-se definitivamente a ideia de direção coletiva e desenvolve-se um sentimento de profissionalismo, competência e eficácia fundamentais para um grupo que pretendia reanimar-se e elevar-se acima dos equívocos e amadorismos dominantes no teatro mineiro naquela época" (p. 51). No processo de resistir à mudança (Tsoukas & Chia, 2002) e na tentativa de estruturar e estabilizar a incessante mudança (Clegg et al., 2005), o Grupo emerge. Ao tentar buscar a formalização e padronização, o Grupo se modifica, mas não em sua completude, se encontrando sempre no movimento entre continuidade e descontinuidade, entre constância e mudança (Bakken & Hernes, 2006). Isto é, busca-se a formalidade, mas sem perder, totalmente, a informalidade:

> Então, o Galpão sempre foi muito informal, isso é muito bom, isso faz bem para a criação, mas essa informalidade, do ponto de vista da gestão, às vezes era uma loucura porque não tinha padrão para nada. Então é tudo muito solto, muito informal, hoje, há uma tentativa de formalização, por exemplo, de contratos, de carteiras, isso já vem de alguns anos, de assinar a carteira das pessoas, mas era um grau de informalidade, assim, falta de contrato, falta disso, então, hoje, o papel do Laertes [...] é de reduzir esse grau de informalidade, mas também sem perdê-la totalmente (Oswaldo, entrevistado).

A mudança passa a ser exigida pelos vínculos que o Grupo Galpão estabelece com outras organizações, por exemplo, com o poder público (Souza & Carrieri, 2011). Mostrando que a organização não é uma entidade isolada, seus limites são fluidos (Cooper, 1992) e a mudança é contínua (Chia, 1997), pois as práticas se modificam e as malhas criadas entre agentes de organizações diferentes podem modificar ambas as organizações.

Atividades que antes não eram exercidas passam a fazer parte do cotidiano dessa organização. Assim, atuando conjuntamente, as organizações modificam-se umas às outras, as práticas de uma organização ligam-se às práticas de outras organizações, formando malhas e, ao longo do tempo, modificando-se mutuamente. Por fim, à medida que as práticas vão sendo repetidas e cristalizadas, e, na tentativa de controlar e estruturar, surgem as formalizações. Adicionado a isso, quando a informalidade é ligada à ideia de falhas, o Grupo passa a buscar formalidade. Mesmo sem um local fixo para ensaiar, é possível perceber que a organização é mantida pelo constante "performar" de suas práticas, oscilando entre formalidade e informalidade e, no intuito de estabilizar a mudança, a organização acontece, e, conjuntamente com outras organizações, vai se modificando.

## Fragmentação X Centralização

Juntamente à busca de uma maior formalidade, foi possível perceber que o Grupo Galpão buscou se departamentalizar e setorizar, definindo funções e centralizando atividades que anteriormente se encontravam fragmentadas. Dessa forma, oscila entre uma fragmentação de tarefas, uma organização onde todos fazem um pouco de tudo, e uma organização onde as tarefas são anteriormente definidas. Nas entrevistas, uma das atrizes descreve como se organizavam anteriormente: "E aí, como nessa época da fundação a gente fazia, não tinha muito funções definidas, definidas assim, todo mundo fazia de tudo, dava palpite em tudo, reunia-se pra tudo" (Vênus, entrevistada).

Hoje, nas entrevistas, é perceptível uma busca por centralidade, em que cada pessoa deve possuir funções bem delimitadas:

> Então isso aí, agora hoje isso tá bem mais claro, a gente ainda não tem um descritivo de funções, de atribuições e funções assim no papel, a gente não conseguiu chegar nisso, eu acho que a gente vai conseguir chegar nisso, eu quero, eu tenho esperança, [...] Por isso que eu falo pra você que é melhor assim, é mais claro, é mais claro assim: O que que a Comunicação tem que fazer, o que que tá na mão do Planejamento, quem que faz o quê, entendeu? E é mais fácil da gente cobrar e se der errado, [...] Então isso daí eu acho que nossa, hoje é um paraíso nesse sentido (Emília, entrevistada).

Para isso, a organização se espelhou em uma gestão empresarial, contudo busca-se manter um pouco da essência do grupo ou, como alguns integrantes da organização concluem, que a essência não seja modificada. No entanto, há um claro movimento de incorporação de práticas de gestão no fazer artístico do grupo (Oliveira & Cavedon, 2013). Logo, organizando-se e reorganizando-se, tende-se a modificar práticas e estruturas, sem, no entanto, modificar toda a conformação, pois trabalha-se com a estrutura preexistente (Hatch, 1999):

> Difícil dizer, porque o Galpão é uma associação, mas tem toda uma estrutura e um formato de uma empresa comum mesmo. [...] Eu vejo a estrutura do Galpão como uma empresa mesmo, com todos os elementos que teria. Eu não sei o que que define (Ricardo, entrevistado).

Essas características são consideradas uma marca do grupo, pois relacionam essa forma de se organizar com a própria concepção de arte e de artístico. Isso mostra como a gestão e a criação estão intimamente ligadas e que há uma interdependência entre as duas nas práticas organizacionais (Davel & Vianna, 2012):

> Porque tá ligado a criação, e a criação não é algo, às vezes, necessariamente palpável e pragmático [...] a criação, ela tem uma outra lógica, né,

> assim, de acontecer [...] Então, eu acho que eles refletem um pouco essa desorganização criativa pro lado de lá e eu acho que a gente, também, reflete um pouco pro lado de cá, puxando e tudo (Ofélia, entrevistada).

Mesmo assim, a setorização é entendida como condição para o bom funcionamento da organização, sendo essa divisão uma característica que marca o que é ou não uma organização. Assim, fica visível que a centralização de funções, em determinado cargo ou pessoa, aconteceu com o passar do tempo, em uma contínua tentativa de ordenar (Clegg et al., 2005):

> Eu [...] acho que tem que setorizar mesmo, não tem jeito, [...] a Emília não tem condição de vender espetáculo para todos os festivais, se ela tiver que sentar no computador e ficar montando condição, não é isso, ela tem que gerenciar mesmo, delegar, falar: "Oh, Catarina, você tem que fazer isso pra mim, faz esse contrato". (Catarina, entrevistada).

Mesmo que esse movimento de centralizar as funções gere uma sensação de simplificação, as práticas são constituídas de complexidade e heterogeneidade (Cooper, 1992). Desse modo, os depoimentos mostram que o Grupo é uma construção constante dos agentes, de suas práticas e de suas interpretações do que estão fazendo (Czarniawska, 2008b). No entanto, com o passar do tempo, as funções vão se reorganizando e se redividindo, mostrando que a imobilidade é uma falácia (Clegg et al., 2005), pois as práticas não são estáticas e podem ou não se repetir (Schatzki, 2005).

Também há uma oscilação nessa dicotomia: busca-se uma centralização das atividades, uma departamentalização, características que, segundo eles, são similares às de uma empresa. Contudo, entendem que uma associação se difere de uma organização empresarial:

> Então, eu acho que é uma fusão assim, essa coisa meio hibrida de ser uma associação mas com, não vou dizer com anseios de uma empresa, mas que tem características também de uma empresa, que tem algumas hierarquias, mas que são hierarquias só para que haja uma organização, não porque aqui se pense de uma forma, é... De uma forma vertical, né? (Ofélia, entrevistada).

Enfim, ao buscar a criação de departamentos, cargos e funções preestabelecidas, os agentes se reorganizam, mudando a configuração das relações e das práticas, com o intento de distanciar da forma anterior pela qual se organizavam. No entanto, não pretendem perder a essência do grupo, estando fortemente arraigada a ideia de que a fragmentação está relacionada à criação e ao artístico. Nesse sentido, tentam criar padrões, ordenar as práticas, gerando uma sensação de estabilidade, quando, na verdade, há complexidade e movimento.

## Horizontalidade X Verticalidade

A terceira dicotomia que analisamos é a horizontalidade *versus* a verticalidade. Desde o primeiro contato com o Grupo, ao conversar com um dos funcionários, fomos alertados sobre a horizontalidade do Grupo. A ideia de que os 12 atores têm voz ativa é algo propagado não somente dentro da organização, mas, igualmente, para as pessoas que buscam contato com o Grupo. Em uma das conversas informais que tivemos com uma das funcionárias, ela disse:

> Todos participam das decisões, a reunião de G12 é bem democrática. Perguntei a ela se ela participava, ela disse que não. Então, perguntei como ela sabia, ela respondeu que já havia ouvido a Gertrudes falar sobre isso em uma visita guiada com estudantes (Diário de Campo – 2/10/2014).

Ou seja, a horizontalidade, a tomada de decisão de maneira coletiva, é entendida como uma característica marcante do Grupo:

> O grupo sempre foi uma coisa muito horizontal e de decisões colegiadas, esse é um traço do Grupo Galpão que é muito importante. [...] Então, o Galpão decide as coisas coletivamente, que é o que eles chamam hoje do G12. São os 12 atores, as decisões são coletivas e por isso mais consistentes (Oswaldo, entrevistado).

O Grupo Galpão surgiu em uma iniciativa de quatro pessoas e, com o passar do tempo, foi crescendo e se modificando. Durante esse período, foram se estabelecendo tarefas, dividindo funções e criando cargos, como discutido no tópico anterior. A criação de cargos acontece na tentativa de criar um sentido de ordem, tentando tornar o mundo estável, previsível e seguro (Clegg et al.,

2005), ou seja, gerando uma estabilização das práticas, sabe-se a quem se reportar e quem é responsável pelo quê.

Apesar da suposta horizontalidade, vários indícios mostram que há uma verticalidade no grupo, que há lideranças estabelecidas e que o nível de participação nas decisões é um indicativo da posição nessa linha hierárquica. Embora os 12 atores sejam sócios, na reunião do conselho executivo, entendido como a alta cúpula do Grupo, somente três atores participam, além do gerente executivo e da coordenadora de produção. Quando perguntamos como foram escolhidas as pessoas que participariam dessa reunião, Oswaldo respondeu:

> Foi muito espontânea. [...] O conselho artístico, por exemplo, se alguém quiser participar da reunião, alguns dos atores, a hora que quiser. O conselho executivo são aquelas pessoas ali, mas tem a reunião do G12 também, então tem uma dinâmica de reuniões com a própria equipe, coisas que não existiam até pouco tempo (Oswaldo, entrevistado).

Afora essas duas reuniões, há uma reunião de coordenadores com o gerente executivo, da qual não participa nenhum ator. Alguns membros não participam de nenhuma reunião, possuindo uma baixa participação nas decisões do grupo. Ou seja, no Grupo Galpão, o envolvimento com a participação nas decisões é um marco hierárquico. Mesmo que a horizontalidade seja uma característica que eles tentem alimentar, ao manterem o G12 e algumas decisões colegiadas, é possível perceber que há hierarquias silenciosas: "Disse que há uma tentativa de ser democrático, mas há sempre alguns que são mais persuasivos, que sempre existem as hierarquias silenciosas, por exemplo, o Adônis, é uma voz que todo mundo escuta, segundo ela" (Diário de Campo – 2/10/2014).

Sendo a organização um fluxo contínuo de práticas, as lideranças, igualmente, são resultado de processos que se criam, se conservam e se dissolvem (Czarniawska, 2008b). A prática de se reunir e de tomar decisões é entendida como uma característica que atribui hierarquia. A criação de cargos que atribuem responsabilidade às pessoas, também, confere um entendimento de pertencimento de poder.

> O Adônis é que deu essa definição há um tempo atrás, que é a coordenação dos projetos especiais do Galpão; ele assina a direção artística, o Horácio, a direção administrativa, e eu assinaria a direção de projetos especiais do Galpão (Cláudio, entrevistado).

No Grupo Galpão, mesmo que os atores não cuidem mais da parte executiva, os funcionários se reportam a eles. As decisões continuam passando pelos atores, principalmente pelos três atores que participam do Conselho Executivo. Desse modo, no constante organizar das práticas, o grupo busca manter a horizontalidade, mas, em alguns momentos, tende à verticalidade, sempre oscilando entre os dois polos. As lideranças são definidas no constante reorganizar das práticas, pois, ao se atribuírem cargos e funções a determinadas pessoas, retiram-lhes ou lhes conferem participação nas decisões. Quanto maior a participação nas decisões, maior o posicionamento na hierarquia, sugerindo um constante pêndulo entre horizontalidade e verticalidade.

## Recolhimento X Expansão

Outro claro movimento organizacional presente no Grupo Galpão é seu constante recolhimento e expansão. Nesse sentido, os limites organizacionais são questionados, pois há uma variedade de pessoas que participam do processo organizacional, direta ou indiretamente.

Durante seu histórico, o Grupo Galpão escolhe, às vezes, trabalhar com um elenco menor e uma direção interna, e, outras vezes, com atores e diretores convidados. Atualmente, o Grupo opta por manter funcionários para as áreas administrativas e por trabalhar com consultores em determinadas áreas, quando, em alguns momentos, optou por uma organização em que os próprios atores desempenhassem, inclusive, as funções administrativas.

Diversas outras organizações estão atreladas às práticas cotidianas do grupo, formando uma infinidade de práticas interligadas. Como exemplo, Hérmia fala sobre suas funções: "Diz que sua responsabilidade é fazer a interlocução com o Ministério da Cultura, órgãos oficiais de cultura e parceiros. Além da elaboração de projetos e captação de novos patrocinadores e financiamentos" (Diário de Campo – 1/10/2014). Isso mostra a conexão do Grupo Galpão com outras organizações.

Outro exemplo reside nas funções de Ofélia: "Fala sobre a interface com os fornecedores, fotógrafos, *videomakers*, matérias de rádio e TV, divulgação, produções locais, como vender a imagem do grupo e preocupações com como divulgar" (Diário de Campo – 2/10/2014).

No intercâmbio entre se expandir e se recolher, há diversas características, por exemplo, a expansão se torna onerosa:

> [...] o grupo foi crescendo, acho que as necessidades foram crescendo, a gente começou a ter mais funcionários. A gente conseguiu patrocínio, primeiro do Credireal, foi o primeiro patrocínio que

> a gente teve, então assim, é... As coisas foram mudando muito rapidamente. Então, o que era um grupo muito doméstico, onde a gente resolvia tudo, não tinha uma demanda de trabalho tão grande, também, passou a ser essa empresa hoje com tantos funcionários e tudo, e que não deixa a gente viver sem o patrocínio (Edgar, entrevistado).

Ao se expandir, o Grupo precisa de mais subsídio para arcar com seus custos. Somente a venda de espetáculos inviabiliza a manutenção dos funcionários atuais. Consequentemente, se tornam reféns da busca de recursos externos, sendo, então, necessário que se criem cada vez mais malhas, com outras organizações, no sentido de manter o funcionamento do Grupo, sendo este seu principal desafio atualmente.

Em contrapartida, o recolhimento gera conflitos. Ao longo da trajetória do Grupo Galpão, diversas vezes tentaram manter um grupo menor, coeso. Algumas vezes, o recolhimento foi uma alternativa, outras, um recurso para sobreviver, pois, no início, vários integrantes, diante de um fracasso, saíam do grupo.

Apesar de o grupo frequentemente se descrever como composto por 12 atores, o número de pessoas que participam da organização é incontável e oscilante. Isto é, com a constante mudança dos agentes que participam da organização, esta está sempre se reconfigurando (Hatch, 1999; Schatzki, 2005).

Uma das características mais sublinhadas do grupo é a de sermos um coletivo de atores, sem um diretor fixo. Isso traz como consequência uma natureza cambiante, heterogênea e bastante suscetível às transformações e à variedade [...] O grupo vive uma dialética permanente entre recolher-se e expandir-se (Moreira, 2013, p. 117).

Com a constante mudança, os laços nunca se tornam estáveis, podendo ser diferentes (Schatzki, 2005), como ocorre no cotidiano do Grupo Galpão. E o fluxo é constantemente ordenado e reordenado (Czarniawska, 2013), o que pode ser ilustrado pela substituição de atores.

Dessa forma, a organização é o resultado de uma estabilização artificial da incessante mudança que, aliando uma parte da conformação anterior, apresenta, com o tempo, novas conformações (Clegg et al., 2005), salientando a sua condição temporária (Hatch, 1999). Porém, as mesmas práticas repetidas diariamente, com certa constância, passam a sensação de ordem (Tsoukas & Chia, 2002), gerando uma ideia de estabilidade:

> Nessa época, eu era um ator convidado, durante alguns anos eu fiquei como ator convidado, acho que até depois do "Romeu e Julieta" eu passei a fazer parte do grupo, como um dos sócios assim [...] Eu acho que a minha história é muito bonita, eu acho que, assim, eu tenho um orgulho enorme de fazer parte do Galpão (Edgar, entrevistado).

Assim, a organização é permeada por diversos agentes que constroem conjuntamente esse cotidiano de práticas. A configuração da organização se torna, então, sempre cambiante. Porém, as práticas repetidas cotidianamente ganham certa constância e estabilizam a mudança, gerando a ideia de um grupo conciso e fechado.

## DISCUSSÃO

A análise das oito categorias que integram as quatro dicotomias permite compreender a organização em uma perspectiva processual, o que nos leva a pensar sobre em que consistem as organizações. Em uma organização, ao se formalizarem práticas, padronizá-las e controlá-las, estabelece-se um conjunto de práticas que se agregam. Ao centralizar funções, estabelece-se uma determinada função a uma pessoa e, consequentemente, um determinado conjunto de práticas. Assim, cada função possui um conjunto de práticas a serem executadas, práticas que se agruparam, ou seja, ao se formalizar, centraliza-se e, ao se centralizar, formaliza-se. Quando se confere a uma determinada pessoa um conjunto de práticas, ela passa a ter, então, a responsabilidade sobre a execução dessas práticas e, consequentemente, a responsabilidade por essas práticas, e, mais uma vez, a formalização gera centralização e gera um lugar na hierarquia. Ao localizar determinada pessoa na hierarquia, ocorre a verticalização ou horizontalização dessa organização. Se as práticas conformadas sugerirem que existe a necessidade da contratação de uma nova pessoa, a organização se expande.

Assim, as quatro dicotomias estão relacionadas entre si, pois, ao contratar uma nova pessoa, atribuir funções a ela, responsabilizá-la por essas funções e identificar onde ela está na hierarquia, todos esses movimentos geram mudança e novas conformações organizacionais. Quando se tem a fragmentação das atividades, das práticas organizacionais, tem-se também uma maior informalidade, porque as funções estão distribuídas e são assumidas por todos, assim, a hierarquização vai depender de como as lideranças vão ser conformadas na divisão informal das tarefas. Se todos os integrantes fazem um pouco de tudo e um agente tem acúmulo de funções, a organização pode ser mais enxuta, pode haver um recolhimento. Quando há uma maior necessidade de dividir tarefas, especializar funções, criam-se novos cargos, contribuindo para a expansão organizacional.

A ausência de limites organizacionais, também, influencia a conformação do grupo. Ao entrar em contato com

outras organizações, com pessoas de outras organizações, modificam-se as práticas, pois os membros podem ser pressionados a adotar procedimentos mais rigorosos, como no caso que envolve legislações. Ao sofrer pressões de outras organizações, a organização precisa definir quais práticas são importantes que os atores executem, formalizando seu trabalho, centralizando determinadas funções às pessoas, determinando responsabilidades que devem cumprir; ao mesmo tempo, já se confere ao novo membro um determinado grau de participação nas decisões, verticalizando ou horizontalizando a estrutura. Consequentemente, as lideranças, também, são resultados de práticas e processos.

A criação de determinadas práticas, também, é resultado de dicotomias, por exemplo, quando se quer centralizar mais as decisões, cria-se ou mantém-se um cargo na parte superior da hierarquia; de outro modo, para tomar decisões mais colegiadas, cria-se uma rotina de reuniões. A rotina de reuniões que o Grupo Galpão tem hoje não existia antes da chegada do Gerente Executivo, porém, como foi constatada a ausência de um cargo de gestão executiva, ele foi contratado (expansão) e foi colocado em uma posição da hierarquia (verticalização); posteriormente, ele centralizou atividades e funções e, como consequência, criou uma rotina de reuniões, criou uma prática que agora faz parte de sua lista de atividades e responsabilidades, que é gerenciar reuniões.

As dicotomias analisadas neste artigo corroboram a ideia de que as organizações não são entidades fixas, o que vai ao encontro do entendimento dos diversos autores (Bakken & Hernes, 2006; Clegg et al., 2005; Czarniawska, 2013; Hatch, 1999; Latour, 2011; Schatzki, 2005; Tsoukas & Chia, 2002; Weick, 1973) a que recorremos para entender o Grupo Galpão a partir dos seus processos. Nossa compreensão sobre o Grupo Galpão é justificada, ainda, pelos argumentos de Weick (1973, 1995) quanto às organizações serem melhor entendidas como verbo (*organizing*), isto é, nossa análise, ao privilegiar o que os membros do Grupo fazem coletivamente, vimos que o Grupo trata-se de um resultado do organizar, isto é, são realidades que resultam de um movimento constante de práticas e processos.

## CONCLUSÃO

Depois de oito meses de pesquisa sobre o Grupo Galpão (em *sites*, livros, observações *in loco*, vídeos, transcrições de entrevistas), todo o *corpus* de material empírico acabou por criar uma fotografia, a qual, em nossa mente, é a de um ateliê coletivo. Nesse local, tipicamente, encontramos uma diversidade de materiais, no entanto é um espaço com um visual cheio de personalidade e com ar aconchegante. O ateliê deve ser pensado para ser prático e fácil de manter sempre organizado, porém, ao mesmo tempo, é comum o acúmulo de coisas nesses lugares, conferindo-lhe um ar de espaço para criatividade. Na composição da fotografia, podemos distinguir quatro elementos principais: uma prateleira ao longo da parede com materiais diversos e coloridos (informalidade e formalidade); uma mesa de trabalho dobrável (recolhimento e expansão); uma luminária pendente no canto (fragmentação e centralização); uma poltrona-cadeira decorativa (horizontalidade e verticalidade). É nesse espaço que diversos artesãos tecem suas práticas, a partir de interações e ações.

No entanto, entendemos que toda e qualquer forma de explicar e didatizar práticas organizacionais já traz em si reduções e limitações, pois abarcar toda a complexidade organizacional não é possível, e, ao trazer para o papel a fração vivenciada, também, se reduzem as experiências vividas em temáticas e eventos reincidentes. Assim, ressaltamos os principais pontos da análise de resultados, tendo em vista que esses pontos são uma pequena parcela da experiência vivenciada, que corresponde a uma parte menor ainda das práticas organizacionais.

Organizar é criar e atribuir sentido às ações, pessoas e objetos. Uma organização só é possível quando os agentes atribuem sentido às suas práticas e se relacionam com outros agentes e, conjuntamente, interagem atribuindo significado ao mundo, às pessoas e aos objetos. Assim, pensar a organização é pensar seus processos, seus agentes e suas interações.

No constante organizar das práticas, o grupo se configura e reconfigura. Durante a pesquisa, nos ativemos a quatro dicotomias que se relacionam entre si: informalidade X formalidade; fragmentação X centralização; horizontalidade X verticalidade; e recolhimento X expansão. Assim, a organização oscila entre essas dicotomias, mas faz tudo isso conjuntamente e ao mesmo tempo, pois busca a formalização dos processos, bem como a centralização das funções, ao mesmo tempo que tenta manter certo grau de informalidade e fragmentação, consideradas características marcantes do grupo. O grupo tenta manter a horizontalidade e as decisões colegiadas, mesmo que as consultorias realizadas identifiquem a ausência de hierarquias e a necessidade da contração de um gestor executivo que acabe por verticalizar a organização. Chamamos a atenção para o fato de que, ao analisarmos a organização como um todo, encontramos diferenças nas práticas e processos quando olhamos para as distintas áreas: administrativa e de criação. Isso era esperado, visto que a área administrativa tende a ser mais formalizada e centralizada, em virtude de sua natureza tendendo à burocracia.

Esta pesquisa contribui por voltar seu olhar para um objeto de pesquisa ainda pouco estudado pela Administração, os grupos teatrais, mas de grande relevância sociocultural. Adicionado a isso, a pesquisa soma ao questionar as formas mais tradicionais de estudar organizações, ampliando, assim, estudos brasileiros sobre a temática e contribuindo com o debate. Ao enfatizamos a natureza processual da organização, há uma mudança epistemológica na concepção do entendimento de organizações, pois elas deixam de ser entendidas como meios para atingir determinados fins e passam a ser um constante processo de atribuir sentido e organização ao fluxo dos acontecimentos. Além disso, os estudos teóricos e, principalmente, empíricos sobre *organizing* são escassos no contexto brasileiro, bem como a utilização do *shadowing* como fonte de material empírico.

Nossa pesquisa facilita o entendimento do modo como as organizações são criadas e recriadas a partir das práticas constantes e do resultado de processos, contribuindo com o conhecimento sobre o modo como as organizações acontecem, e não como elas simplesmente são. A própria conformação da prática teatral possui muitas especificidades, por isso, quando a essa forma de se organizar é lançado um olhar que rompe com os preceitos tradicionais da Administração, é possível perceber como a organização emerge. O limite organizacional é constantemente questionado, seja pelas interações com os espectadores, seja pelas interações com os espaços de apresentação. A partir dessa compreensão de organização, que não é uma entidade, mas, sim, cotidianamente construída por seus agentes, conferem-se a ela características inerentes às interações sociais, como a mudança, emoção e imprevisibilidade.

Outra contribuição desta pesquisa reside em entender a organização de um grupo teatral brasileiro de destaque internacional como um fluxo constante e ilimitado de práticas, focando sua natureza processual. Assim, o constante reorganizar das práticas teatrais permite que a própria organização se modifique e se reinvente, sem ficar presa a planejamentos fixos, possibilitando que o cotidiano das interações sociais molde as configurações organizacionais. Tendo em vista a importância das organizações na atualidade e o número expressivo de organizações culturais e artísticas, é possível perceber que as formas organizacionais, em suas interações com as pessoas, se modificam e, consequentemente, modificam as interações interpessoais.

Para ampliar o conhecimento sobre o tema, sugerimos incluir na agenda de pesquisa estudos em organizações formais e tradicionais, como pequenas e médias empresas, com o objetivo de compreender as dicotomias identificadas nesta pesquisa.

## NOTA DE AGRADECIMENTO

Manifestamos nossos agradecimentos aos revisores pelos comentários construtivos que contribuíram para a versão final do nosso texto.

## REFERÊNCIAS

Bakken, T., & Hernes, T. (2006). Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, *27*(11), 1599-1616. doi:10.1177/0170840606068335

Bispo, M. S., & Godoy, A. S. (2014). Etnometodologia: Uma proposta para pesquisas em estudos organizacionais. *Revista de Administração da UNIMEP*, *12*(2), 108-135. doi:10.15600/1679-5350/rau.v12n2p108-135

Brandão, C. (2002). *Grupo Galpão: 15 anos de risco e rito*. Belo Horizonte, MG: O grupo.

Charmaz, K. (2008). Constructionism and the grounded theory method. In J. A. Holstein, & J. F. Gubrium, *Handbook of constructionist research*. New York, USA: Guilford Press. Chia, R. (1997). Thirty years on: From organizational structures to the organization of thought. *Organization Studies*, *18*(4), 685-707. doi:10.1177/017084069701800406

Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization*,*12*(2), 147-167. doi:10.1177/1350508405051186

Cooper, R. (1992). Systems and organizations: Distal and proximal thinking. *Systems Practice*, *5*(4), 373-377. doi:10.1007/BF01059829

Cornelissen, J., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the stockwell shooting. *Journal of Management Studies*, *51*(5), 699-736. doi:10.1111/joms.12073

Czarniawska, B. (2006). A golden braid: Allport, Goffman, Weick. *Organization Studies*, *27*(11), 1661-1674. doi:10.1177/0170840606068344

Czarniawska, B. (2008a). Organizing: How to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *3*(1), 4-20. doi:10.1108/17465640810870364

Czarniawska, B. (2008b). *A theory of organizing*. Massachusetts, USA: Edward Elgar.

Czarniawska, B. (2013). Organizations as obstacles to organizing. In D. Robichaud, & F. Cooren, *Organization and organizing: Materiality, agency and discourse*. New York, USA: Routledge.

Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management*, *9*(2), 284-295. doi:10.5465/AMR.1984.4277657

Davel, E., & Vianna, L. G. L. (2012). Gestão-criação: Processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. *RAP-Revista de Administração Pública*, *46*(4), 1081-1099.

Duberley, J., Johnson, P., & Cassell, C. (2012). Philosophies underpinning qualitative research. In G. Symon, & C. Cassell, *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*. Los Angeles, USA: SAGE.

Flick, U. (2002). Entrevista episódica. In M. W. Bauer, & G. Gaskell, *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Grupo Galpão. (2014). Portal Eletrônico Grupo Galpão. Recuperado de http://www.grupogalpao.com.br/port/home/

Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, *20*(1), 75-100. doi:10.1177/0170840699201004

Latour, B. (2011). "What's the story?" Organizing as a mode of existence. In J. Passoth, B. Peuker, & M. Schillmeier, *Agency without actors? New approaches to collective action*. London, UK: Routledge.

McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, *5*(4), 455-473. doi:10.1177/1468794105056923

Miller, G., & Dingwall, R. (1997). *Context and method in qualitative research*. London, UK: SAGE.

Moreira, E. L. (2013). Teatro, crise e renovação. *Revista Subtexto*, (10), 117-128.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, *25*(4), 605-622. doi:10.2307/2392283

Oliveira, J. S., & Cavedon, N. R. (2013). Micropolíticas das práticas cotidianas: Etnografando uma organização circense. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *53*(2), 156-168. doi:10.1590/S0034-75902013000200004

Peci, A. (2003). Estrutura e ação nas organizações: Algumas perspectivas sociológicas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *43*(1), 24-35. doi:10.1590/S0034-75902003000100004

Santos, L. L. S., & Alcadipani, R. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, *22*(72), 79-98. doi:10.1590/1984-9230724

Sawitzki, R. C., & Antonello, C. S. (2014). Em cena e nos bastidores: Processos de aprendizagem de um grupo de trabalhadores de uma organização do terceiro setor. *Revista Alcance*, *21*(4), 719-748. doi:10.14210/alcance.v21n4.p719-748

Schatzki, T. (1996). *Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Schatzki, T. (2002). *The site of the social: A philosophical exploration of the constitution of social life and change*. University Park: The Penn State University Press.

Schatzki, T. (2003). A new societist social ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, *33*(2), 174-202. doi:10.1177/0048393103033002002

Schatzki, T. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, *26*(3),465-484. doi:10.1177/0170840605050876

Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen. Organization Studies, *27*(12), 1863-1873. doi:10.1177/0170840606071942

Souza, M. M. P., & Carrieri, A. P. (2011). Racionalidades no fazer artístico: Estudando a perspectiva de um grupo de teatro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *51*(4), 382-395. doi:10.1590/S0034-75902011000400006

Souza, M. M. P., & Carrieri, A. P. (2013). A arte de (sobre)viver coletivamente: Estudando identidade do Grupo Galpão. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, *48*(1), 7-20. doi:10.5700/rausp1070

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre, RS: Artmed.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, *13*(5), 567-582. doi:10.1287/orsc.13.5.567.7810

Vásquez, C., Brummans, B. H. J. M., & Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *7*(2), 144-165. doi:10.1108/17465641211253075

Vergara, S., & Caldas, M. (2005). Paradigma interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *45*(4), 66-72. doi:10.1590/S0034-75902005000400006

Weick, K. (1973). *A psicologia social da organização*. São Paulo, SP: Edgard Blucher.

Weick, K. A. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, UK: SAGE.

Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, *16*(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2. ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

# ARTIGOS

**Submetido em 12.06.2016. Aprovado em 03.04.2017**
Avaliado pelo processo de *double blind Review*. Editor Científico: Adriano Peixoto

DOI:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170504

# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

## *Diagnosing and analyzing of board directors' competences*

## *Diagnóstico y análisis de las competencias de los consejeros de Administración*

**ARTUR CARLOS DAS NEVES**
artur.neves@uol.com.br
*Mestre em Administração – Governança Corporativa pela Laureate International Universities – São Paulo – SP, Brasil*

**PAULO URBANI CARVALHINHA**
paulo.carvalhinha@uol.com.br
*Mestre em Administração – Governança Corporativa pela Laureate International Universities – São Paulo – SP, Brasil*

**PATRICIA MORILHA MURITIBA**
patricia.muritiba@ufabc.edu.br
*Professora da Universidade Federal do ABC, Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais – São Bernardo do Campo – SP, Brasil*

**SERGIO NUNES MURITIBA**
smuritiba@gmail.com
*Sócio-proprietário do Instituto GEPRA de Inovação para Proprietários – São Paulo – SP, Brasil*

**RESUMO**

Um dos problemas-chave ao se estruturar um conselho de Administração é arquitetar o perfil de competências dos membros do conselho. Este estudo parte da teoria de competências para analisar o escopo de competências individuais dos conselheiros de Administração. Procura-se responder: Quais são as competências requeridas aos conselheiros de Administração em empresas de capital fechado? Quais características dos conselheiros podem ser prejudiciais à *performance* do próprio conselheiro e, em última instância, do conselho como órgão colegiado e da empresa? Para isso, foi feito um estudo com o método de *grounded theory*, baseado em entrevistas com 12 conselheiros de Administração de empresas de capital fechado, que possuem no mínimo cinco anos de experiência como conselheiros e extensa carreira como executivos da alta Administração. As proposições e modelo teórico proposto apontaram um conjunto maior de competências comportamentais com relação às competências técnicas, o que complementa os estudos anteriores sobre o tema.

**PALAVRAS-CHAVE |** Governança corporativa, competências, conselho de Administração, *grounded theory*, competências comportamentais.

***ABSTRACT***

*A key issue when assessing a board of directors' composition is defining the profile of directors' desirable competences. This study follows competence theory to analyze the role of individual competences of board directors. We aim to answer the following questions: which are the required competences of board directors in non-listed companies, and what characteristics might lead to poor individual performance and adversely affect a board's overall performance. To investigate these questions, a grounded theory-based study was conducted involving interviews with twelve board directors who had at least five years of experience as directors and extensive careers as top management executives. Results of the study led to a theoretical model which identifies a set of behavioral competences that add to previous studies on this subject.*

***KEYWORDS |*** *Corporate governance, competences, boards of directors, grounded theory, behavioral competencies.*

***RESUMEN***

*Uno de los problemas clave al estructurar un consejo de Administración es diseñar el perfil de competencias de los miembros del consejo. Este estudio parte de la teoría de competencias para analizar el alcance de las competencias individuales de los consejeros de Administração. Se trata de responder: ¿Cuáles son las competencias requeridas de los consejeros de Administración en empresas de capital cerrado? ¿Qué características de los consejeros pueden ser perjudiciales para la performance del propio consejero y, en última instancia, del consejo como órgano colegiado y de la empresa? Para ello, se realizó un estudio con el método de grounded theory, basado en entrevistas con 12 consejeros de Administración de empresas de capital cerrado que poseen, como mínimo, cinco años de experiencia como consejeros y una extensa carrera como ejecutivos de la alta Administración. Las proposiciones y el modelo teórico propuesto indicaron un conjunto mayor de competencias comportamentales con relación a las competencias técnicas, lo que complementa los estudios anteriores sobre el tema.*

***PALABRAS CLAVE |*** *Gobernanza corporativa, competencias, consejo de Administración, grounded theory, competencias conductuales.*

# INTRODUÇÃO

No ambiente do sistema da governança corporativa, os conselhos de Administração assumiram um papel significativo nos últimos anos (Anderson, Melanson, & Maly, 2007). Uma das questões-chave para se estruturar um conselho de Administração é a escolha dos conselheiros; essa escolha deveria basear-se na correta composição de competências do conselho de Administração nas empresas (Morilha, 2014).

O conselho de Administração é um órgão fundamental da governança corporativa – tema que assumiu importância na medida em que mais empresas envolviam-se em escândalos corporativos e o mercado passava por uma crise de confiança nas organizações (Child & Rodrigues, 2003). Isso gerou uma demanda maior por melhores competências do alto escalão da empresa – o que poderia acarretar melhores decisões tomadas e, por consequência, a perenidade das organizações (Hambrick & Mason, 1984).

A definição clássica de competência veio do artigo seminal de McClelland (1973), segundo o qual a competência extrapola os conhecimentos que uma pessoa pode possuir para englobar também suas habilidades, que são os conhecimentos colocados na prática e atitudes que são resultados da somatória do conhecimento e habilidades. A afirmação, no entanto, é de difícil conceitualização, devido às suas raízes oriundas de diferentes vertentes filosóficas, científicas e epistemológicas. Para esse estudo, define-se competência como o conjunto de características do indivíduo relacionadas à entrega de valor para a organização (Dutra, 2002). O foco deste trabalho compreende o conselheiro que atua em empresas de capital fechado.

Existe uma grande quantidade de estudos dedicados à personalidade do CEO nas organizações (Nadkarni & Herrmann, 2010; Resick, Whitman, Weingarden, & Hiller, 2009), mas o mesmo esforço ainda não foi feito para os conselhos de Administração. As competências dos conselheiros começaram a ser estudadas na última década, como em Collins, (2004), Charan, Useem e Carey, (2014), e Morilha, (2014), mas ainda se sabe pouco sobre elas.

Considerando o exposto anteriormente, este estudo tem por objetivo identificar e analisar as competências individuais para os conselheiros de Administração. O foco deste estudo está nos conselheiros de empresas de capital fechado.

Procura-se responder às seguintes questões de pesquisa:

QP1: Quais são as competências dos conselheiros de Administração em empresas de capital fechado?

QP2: Quais são as características dos conselheiros que podem ser prejudiciais à *performance* do conselheiro e, em última instância, do conselho como órgão colegiado e da empresa?

Ao responder a essas questões de pesquisa, pretende-se também propor um modelo qualitativo que identifique categorias de competências requeridas aos diferentes perfis de conselheiros.

Para atender aos objetivos propostos, foi realizado um estudo com o método de *grounded theory*, baseado em entrevistas com 12 conselheiros de Administração de empresas de capital fechado, que possuem no mínimo cinco anos de experiência como conselheiros e extensa carreira como executivos da alta Administração.

Espera-se, ao final deste estudo, contribuir com o processo de arquitetura e constituição de conselhos de Administração de maior competência e para o estudo da governança corporativa, com o melhor entendimento das competências essenciais dos conselheiros de Administração.

# REFERENCIAL TEÓRICO

O conselho de Administração é entendido como o principal componente do sistema da governança corporativa, e seu papel é ser o elo de relacionamento entre a propriedade e a gestão (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015). Este é um órgão mais comum em empresas de grande porte, e especialmente naquelas de capital aberto, para as quais é obrigatório.

Entre as principais discussões que o conselho de Administração deve abordar, estão aquelas relacionadas a, por exemplo, exigências dos acionistas quanto ao desempenho da organização e atenção a prestação de contas (Sonsini, 2011).

Embora as competências do conselheiro de Administração não tenham sido extensamente pesquisadas, outras características da formação do conselho são muito exploradas, como o tamanho ideal do conselho (Yermack, 1996).

Esse é um assunto controverso, já que a escolha dos conselheiros seria fortemente influenciada pelas características da empresa onde o conselho atuaria. Por exemplo: empresa de controle unifamiliar, multifamiliar ou mesmo de arranjo misto tem características de negócios e demandas diferentes, que podem influenciar a escolha de diferentes tipos e perfis de conselheiros e de diretores, para atender necessidades da governança (Sur, Lvina, & Magnan, 2013).

Assim, os estudos anteriores trazem uma ampla gama de discussões sobre como o conselho de Administração deveria ser formado – em termos de tamanho, perfis de conselheiros e diferenças das empresas – mas não se sabe ainda muito sobre quais características pessoais esses conselheiros deveriam apresentar. É nesse contexto que se escolheu o foco

das competências individuais para se tratar dos conselhos de Administração.

## Competências

O conceito de competência tem sido utilizado em diferentes contextos – macro e micro – e com diferentes abordagens, o que confere a ele complexidade na sua definição e operacionalização.

Nos contextos macro e micro, competência pode ser entendida como característica inerente ao indivíduo (campo micro) e inerente à organização (campo macro). Esse último refere-se ao campo da Estratégia Organizacional, no qual o termo competência aparece derivado da escola de visão baseada em recursos (Lado & Wilson, 1994). Nesse contexto macro, o termo comumente utilizado é o de competência essencial, que se refere aos principais recursos da organização que a diferenciam dos concorrentes e são difíceis de imitar (Prahalad & Hamel, 1990).

No contexto micro – tratado neste estudo – a competência é analisada no nível do indivíduo. Assim, competência passa a ser uma característica do indivíduo em si, e não da organização. No entanto, existe uma ligação entre as competências individuais e as competências essenciais da organização: de maneira simplificada, as competências essenciais da organização se desdobrariam em competências organizacionais, tais como competências das áreas de Negócios, e, a partir daí, seria possível fazer o inventário do que se é esperado dos indivíduos que trabalham nessa organização, em virtude da própria estratégia da organização e suas competências essenciais (Brandão et al., 2008). Essa, embora seja intuitiva, não é uma tarefa simples, e os estudos anteriores mostram que há muita subjetividade envolvida ao se traduzirem estratégias organizacionais em competências individuais, e esse *link* pode se perder no caminho (Fleury & Fleury, 2004).

No nível micro, o das competências individuais, ainda, o tema recebeu influências de diferentes escolas e abordagens, o que torna complexa sua operacionalização.

Uma das origens do estudo das competências individuais foi na Psicologia, em trabalhos que embasavam a necessidade de identificar e selecionar os melhores profissionais para as organizações, como no estudo seminal de McClelland (1973). As organizações, nessa época, faziam usualmente a seleção de profissionais com base no quociente de inteligência ou na sua experiência profissional. McClelland questionou essa abordagem – para ele, além da inteligência, que ele chama de "conhecimento", os profissionais adequados possuem também habilidades, que são a capacidade de colocar o conhecimento em prática e atitudes, a vontade de colocar suas habilidades em prática, ou por meio de comportamentos adequados. Ele definiu competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, definição que ficou conhecida pelo acrônimo CHA.

Os estudos das competências individuais foram também difundidos na França, onde Zarifian é um dos expoentes. O autor trabalha com a ideia de que a competência de um indivíduo só faz sentido se for expressa dentro de uma situação aplicável, seja na empresa onde trabalha ou em outro contexto (Zarifian, 2012). A competência ocorre, portanto, na encruzilhada entre o que a empresa (ou sociedade) demanda e o que as pessoas podem oferecer. Isso tem algumas implicações sobre o conceito de competência. Primeiramente, a competência depende da entrega – não é suficiente que um indivíduo seja bom em determinada coisa, mas ele também precisa colocar isso em prática e agregar valor à organização onde atua. Em segundo lugar, a competência varia conforme as necessidades das organizações, que são mutáveis conforme sua estratégia muda ao longo do tempo e das variações de competição e ambiente em que a organização se encontra.

Considerando-se, então, que a competência representa entrega do indivíduo, agregando valor à organização onde atua e, consequentemente, às competências organizacionais e essenciais da empresa, isso pressupõe um sistema de gestão por competências que objetive selecionar profissionais com as competências demandadas pela organização, incentivar o desenvolvimento dessas competências e avaliar o desempenho dos indivíduos com base nelas, como o sistema que algumas empresas têm adotado (Albuquerque & Oliveira, 2010).

Assim, o mapeamento das competências deveria considerar as características das organizações que demandam tais competências (Brandão & Babry, 2005). As competências mapeadas, então, têm seu uso nas políticas de seleção, treinamento, compensação e avaliação do desempenho, que passam a ser alinhadas às competências essenciais das organizações. Por exemplo, existe uma relação de interdependência entre a gestão por competências e a gestão de desempenho, podendo complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional – gestão de desempenho baseada nas competências (Brandão & Guimarães, 2001).

É esse mapeamento que este estudo pretende desenvolver, considerando as necessidades que as organizações de capital fechado possuem com relação aos seus conselheiros de Administração e que, a partir do rol de competências esperadas desses conselheiros, é possível direcionar os esforços para selecionar, remunerar e avaliar o desempenho desses conselheiros.

## Competências dos conselheiros de Administração

O capital intelectual da empresa é gerado não somente pelos funcionários dela, mas também pelos agentes reguladores, como o conselho de Administração, por meio das competências dos conselheiros e dos relacionamentos que eles possuem (Berezinets, Garanina, & Ilina, 2016).

Os conselheiros independentes são importantes agentes do sistema de governança corporativa. Sua presença é peça-chave para a redução do problema de agência. Analisando holisticamente, deve-se verificar o capital intelectual do conselheiro, o seu conhecimento sobre a companhia como a história e constituição da empresa e seus envolvimentos legais. Elementos como comportamento do conselheiro também devem ser levados em conta (Nicholson & Kiel, 2004).

Muito embora as características que um conselheiro deveria possuir para desempenhar melhor sua função façam parte de códigos de governança corporativa tradicionais, o estudo acadêmico das competências dos conselheiros de Administração é mais recente,. Sabe-se que a experiência profissional e formação do conselheiro influenciam as políticas de divulgação de informações e transparência das organizações (Enache, Parbonetti, & Srivastava, 2015), o que denota a relevância desse tema para códigos de governança.

Por exemplo, o código do IBGC apresenta uma lista de características que fazem parte da qualificação mínima para um conselheiro. De acordo com o órgão (IBGC, 2015), o conselheiro precisa no mínimo ter: alinhamento com os valores da organização e seus códigos de conduta, capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio, disponibilidade de tempo e motivação; deve, ainda, adicionalmente possuir: visão estratégica, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, capacidade de trabalho em equipe, capacidade de ler e entender os relatórios financeiros, noções de legislação societária e percepção do perfil de risco da organização.

O que se nota na abordagem dada pelo código de melhores práticas o IBGC é que existe um rol de conhecimentos técnicos que fazem parte da formação do conselheiro. Estudos científicos também relacionaram uma parcela significativa de conhecimentos técnicos na formação do conselheiro. Cocks et al. (2015) basearam-se em um levantamento de autoavaliações dos próprios conselheiros, que indicaram que estes precisam ter as seguintes competências: entender a estratégia da empresa, conhecer procedimentos legais, habilidades de liderança e trabalho em equipe, e grau de comprometimento do conselheiro. No entanto, além dos conhecimentos técnicos sobre estratégia e legislação, mesmo esses estudos já denotam um componente comportamental importante, tal como o trabalho em equipe.

Esse alinhamento entre competências comportamentais e técnicas foi também base do modelo de Hambrick et al. (2015). Eles argumentaram que a capacidade de monitoramento eficiente da empresa é maior quando os conselheiros possuem certas qualidades, como independência, conhecimento no campo da empresa onde atuam, habilidade de devotar tempo e atenção adequados, e motivação.

Como uma etapa preliminar do presente estudo, buscou-se identificar, nos estudos científicos sobre conselheiros, características que fossem possíveis competências.

O conselho de Administração deve atuar com equilíbrio, no sentido de perceber os momentos em que necessita estar mais ativo na empresa e os momentos em que deve apenas monitorar. O conselho, dependendo de sua atuação, pode ajudar a empresa a ter sucesso, mas pode também fracassar junto com ela (Charan et al., 2014).

Para que um conselheiro possa agregar valor ao colegiado ou à instituição, ele deve primeiramente conhecer os seus limites e as suas competências que podem ser úteis nessa relação de aconselhamento. Deve também entender quais as reais motivações que foram determinantes para ser escolhido para exercer tal função (Morilha, 2014).

Entre os fatores que podem interferir na eficiência do conselheiro, estão a dificuldade de estabelecer um relacionamento com seus pares e a dificuldade de estabelecer um limite à sua necessidade de informação. Esse fator pode ser um impeditivo à tomada de decisão, pois o conselheiro poderá interessar-se em receber mais informações sobre o assunto unicamente para atender à sua curiosidade pessoal (Collins, 2004).

Foram listadas também, como competências dos conselheiros, a identificação do compromisso profissional, a utilização de coerência na averiguação dos fatos, bem como compartilhamento da responsabilidade (Lucas et al., 2009).

Algumas competências listadas pelos próprios conselheiros são: integridade, neutralidade, responsabilidade, criticidade, idoneidade (Aragão, 2003).

A competência de saber conversar de maneira objetiva é listada como a mais importante para os conselheiros; outras competências citadas foram em relação a conhecer as leis necessárias para o trabalho (Andre, 2010).

Yoshikawa e Hu (2015) propuseram que a clareza que o conselheiro tem sobre seu papel na organização pode estar relacionada a um comportamento ético e colaborativo desse conselheiro na empresa.

Competências dos conselheiros independentes, em dois estudos de caso, foram: habilidade de entender questões de governança, habilidade de apresentar as preocupações dos acionistas, habilidade de prover visão estratégica, habilidade de controlar projetos, conhecimento específico das operações da empresa, habilidade de mitigar riscos ambientais e sociais, habilidade analítica de relatórios de contabilidade social (Alshareef & Sandhu, 2015).

O agrupamento das competências desses estudos citados encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1. **Quadro teórico**

| Competência | (IBGC, 2015) | (Aragão, 2003) | (Lucas, Lúcio, & Sá, 2009) | (Andre, 2010) | (Charan, Useem, & Carey, 2014) | (Morilha, 2014) | (Hambrick, Misangye, & Park, 2015) | (Yoshikawa & Hu, 2015) | (Alshareef & Sandhu, 2015) | (Cocks et al., 2015) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Conhecimentos de finanças, contabilidade e aspectos jurídicos | X | | | | | | | | X | |
| Conhecimentos dos negócios da organização | X | | | | | | X | | X | X |
| Conhecimentos dos mercados nacional e internacional | X | | | | | | | | | |
| Contatos de interesse da organização | X | | | | | | | | | |
| Alinhamento com os valores da organização e seus códigos de conduta | X | | | | | | | X | | |
| Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio | X | | | | | | X | | | |
| Motivação | X | | | | | | X | | | |
| Visão estratégica | X | | | | | | | | X | X |
| Conhecimento das melhores práticas de GC | X | | | | | | | | X | |
| Capacidade de trabalho em equipe | X | | | | | | | | | X |
| Noções de legislação societária | X | | | | | | | | | X |
| Percepção do perfil de risco da organização | X | | | | | | | | X | |
| Equilíbrio | | | | | X | | | | | |
| Liderança | | | | | X | | | | | X |
| Saber ouvir | | | | | | X | | | | |
| Saber lidar com a ansiedade | | | | | | X | | | | |
| Compromisso profissional | | | X | | | | X | | | X |
| Coerência na averiguação dos fatos | | | X | | | | | | | |

(continua)

Quadro 1. **Quadro teórico** (continuação)

| Competência | (IBGC, 2015) | (Aragão, 2003) | (Lucas, Lúcio, & Sá, 2009) | (Andre, 2010) | (Charan, Useem, & Carey, 2014) | (Morilha, 2014) | (Hambrick, Misangye, & Park, 2015) | (Yoshikawa & Hu, 2015) | (Alshareef & Sandhu, 2015) | (Cocks et al., 2015) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Compartilhamento de responsabilidades | | X | X | | | | | | | |
| Integridade | | X | | | | | | | | |
| Idoneidade | | X | | | | | | | | |
| Urgência e criticidade | | X | | | | | | | | |
| Saber conversar | | | | X | | | | | | |
| Independência | | | | | | | X | | | |
| Clareza de seu papel na organização | | | | | | | | X | | |
| Representar as preocupações dos acionistas | | | | | | | | | X | |
| Controle de projetos | | | | | | | | | X | |

A síntese da literatura apresentada no Quadro 1 mostra duas características importantes para a atual pesquisa. Primeiro, uma das fontes que mais relaciona competências dos conselhos é o IBGC (2015), que não é uma fonte teórico-científica, mas sim um órgão regulamentador da área. Optou-se por deixá-lo relacionado no quadro teórico a título de comparação com os resultados dos estudos anteriores, que possuem menor amplitude de competências. Em segundo lugar, nota-se que os estudos anteriores encontrados não possuem muitas competências repetidas – o que denota o baixo nível de saturação teórica obtida pelos estudos anteriores da área e a necessidade de se desenvolverem mais estudos robustos sobre o assunto.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender aos objetivos deste trabalho, foi escolhido o método da *grounded theory*, que se trata de um método indutivo no qual o pesquisador busca o desenvolvimento de teoria a partir de uma pesquisa qualitativa (Strauss & Corbin, 1997).

Internacionalmente, esse método já é um dos mais usados na pesquisa qualitativa, e vem crescendo muito seu uso em estudos nacionais. Esse método foi desenvolvido pelos sociólogos Glaser e Strauss (1967), sendo um dos métodos mais recomendados por *journals* de grande impacto como o *Academy of Management Journal*, que, inclusive, publicou em um editorial específico o fomento da sua utilização para a geração de bons estudos qualitativos (Pratt, 2009).

A *grounded theory* é um método qualitativo que pode ser bastante utilizado nas ciências sociais (Martin & Turner, 1986). O seu diferencial em relação a outros estudos qualitativos é que nele se usam os elementos: conceitos, categorias e proposições. No momento em que se analisam os dados coletados, eles indicam a existência de conceitos e conjuntos de conceitos que são agrupados em categorias; isso permite ao pesquisador relacionar as categorias obtidas com a teoria, o que lhe possibilita a gerar proposições (Charmaz & Belgrave, 2012).

Anteriormente à coleta de dados, foi realizada uma revisão da literatura, buscando identificar quais competências essenciais são comumente requisitadas para o exercício do papel de conselheiro de Administração. No entanto, para que o entrevistado possa expressar-se espontaneamente sobre determinado assunto, o roteiro de entrevista em *grounded theory* é normalmente composto por questões abertas. As pesquisas foram conduzidas mediante a utilização de um protocolo de entrevista semiestruturada com perguntas abertas e relacionadas com os objetivos deste trabalho, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. **Protocolo de entrevista**

| Questões de pesquisa | Questões da entrevista |
|---|---|
| QP1. Quais são as competências dos conselheiros de Administração em empresas de capital fechado? | Quais, na sua opinião, são as principais competências do conselheiro e do conselho em empresas familiares (cite a competência, uma explicação sobre ela, e o porquê da relevância dessa competência, exemplos etc.) |
| QP2. Quais são as características dos conselheiros que podem ser prejudiciais à *performance* do conselheiro e, em última instância, do conselho e da empresa? | Quais são, na sua opinião, os pontos negativos, ou *gaps* de competência que podem atrapalhar e afetar negativamente a *performance* do conselheiro, e, em última instância, do conselho e da empresa? |

## Escolha da amostra teórica

O universo do estudo compreende conselheiros que atuam em empresas de capital fechado brasileiras. Para compor a amostra desta pesquisa, foram selecionados, por conveniência, 12 conselheiros que atuam em empresas brasileiras de capital fechado, de diferentes portes e estruturas societárias familiares ou multifamiliares.

O tamanho do universo de estudo é de difícil delineamento. No entanto, esta é uma pesquisa qualitativa, e o objetivo do estudo é contribuir com a proposição de modelos que possam ser testados em futuros estudos utilizando método de *grounded theory,* e não tem como objetivo construir novas teorias com o menor erro amostral possível. Nesse caso, a amostra do universo precisa ter representatividade na teoria estudada, o que é chamado de *theoretical sampling*, independentemente de ser representativa do universo (Breckenridge & Jones, 2009).

A amostra de conselheiros de Administração considerada para este estudo foi selecionada por conveniência, visto a possibilidade de realização de entrevistas, que foram conduzidas pessoalmente com cada membro da amostra. A amostra considerada não é representativa do universo de estudo e deverá ser reavaliada, para que se obtenham dados e informações que respondam às questões de pesquisa teóricas. Por outro lado, no procedimento de *grounded theory*, a amostra não deve visar à representatividade, mas sim à coerência teórica com o fenômeno estudado – o que pode ser chamado de "amostra teórica" (Stern, 1980). Esse tipo de amostra – como é o caso deste estudo – deve ser capaz de prover informações valiosas sobre o fenômeno em observação.

## Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e teve como objetivo obter respostas com o maior volume de informações e detalhes possível sobre o assunto. Essas entrevistas objetivam obter informações que ajudem a construir uma análise qualitativa a partir de um roteiro semiestruturado, que foi classificado por Bardin (2011) como entrevistas semidiretivas.

Parry (1998) propôs que as pesquisas de diagnóstico de competências poderiam basear-se em perguntas abertas que tomassem como base a percepção de especialistas no assunto para o levantamento das competências. Esse foi o procedimento utilizado neste estudo.

As entrevistas foram previamente agendadas com os conselheiros, conduzidas pessoalmente e também gravadas, com autorização do entrevistado. Essas gravações possibilitam que as entrevistas sejam transcritas e analisadas de maneira individual e comparadas de modo coletivo. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos.

## Procedimentos de análise dos dados

O procedimento de análise de dados foi realizada por codificação, que é uma técnica que compõe os pilares da *grounded theory* (Strauss & Corbin, 1997). Os dados e conceitos analisados nas entrevistas foram as competências requeridas aos conselheiros de Administração em empresas de capital fechado.

As entrevistas foram transcritas literalmente, e isso gerou um documento de 35.680 palavras. Descontando-se trechos da entrevista que tratavam de assuntos diversos não relacionados com o tema, além de trechos de falas do entrevistador, chegou-se a 18.756 palavras, das quais 9.500 palavras foram trechos efetivamente codificados para fins de levantamento das competências.

Para análise do material coletado, foram utilizadas duas técnicas de codificação: código seletivo e código aberto. Na técnica de código seletivo, os códigos foram selecionados por blocos segundo os procedimentos dessa técnica. Na técnica de código aberto, os códigos foram gerados pelo pesquisador. Essa técnica possui confiabilidade a partir do momento em que dois ou mais pesquisadores conferem esses códigos. Esse procedimento foi aplicado neste estudo – procedimento

chamado de *inter rater reliability* (Singleton & Straits, 1999) – foi feita a validação dos códigos por três pesquisadores, e a atribuição de categorias foi finalizada apenas quando se obteve consenso entre os três. Também buscou-se adequar a redação das competências à taxonomia dos objetivos educacionais de Bloom (Rodrigues, 1998). Esse procedimento visa facilitar a descrição das competências de modo a favorecer sua mensuração.

Após a codificação das informações, foi realizada a comparação com a teoria existente, de maneira a elaborar um modelo teórico suportado na relação entre os dados obtidos. Buscou-se, no questionamento aos entrevistados, identificar competências que se relacionassem positivamente com a *performance* do conselheiro, e outros fatores que tivessem relação negativa com tal *performance*. De posse das informações analisadas, propõe-se um modelo teórico que apresenta as proposições do estudo graficamente, ao final da apresentação e análise dos resultados.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistados 12 conselheiros membros de conselhos de Administração com idade média de 59 anos, contando entre 52 e 67 anos. Dos 12 entrevistados, apenas um era do sexo feminino.

Quanto à experiência da amostra em conselhos de Administração, verifica-se que são todos conselheiros experientes que possuem, em média, 12 anos de experiência.

No que se refere à formação acadêmica dos entrevistados, 40% têm sua formação em administração de empresas, 20%, em ciências contábeis, 20%, em engenharia, 13%, em direito e 7%, em economia.

No que se refere às principais experiências e cargos ocupados anteriormente pelos entrevistados, houve destaque para os cargos de gestor de empresas de consultoria, com 37%, e CEO, com 27%

Quanto ao número de conselhos nos quais os entrevistados estavam atuando nesse momento, observa-se que a maioria (84%) está entre dois e três conselhos, e 8% atuando em seis conselhos. Oito por cento deles não estão atuando em conselhos de Administração, mas sim em comitê de auditoria.

### Competências dos conselheiros de Administração

A primeira questão de pesquisa visava identificar as competências dos conselheiros de Administração em empresas de capital fechado.

A Tabela 1 apresenta os resultados codificados da análise para essa questão.

Tabela 1. **Competências do conselheiro de Administração**

| Competência: Técnica (T) Comportamental (C) | Competências do conselheiro de Administração | Conselheiro 1 | Conselheiro 2 | Conselheiro 3 | Conselheiro 4 | Conselheiro 5 | Conselheiro 6 | Conselheiro 7 | Conselheiro 8 | Conselheiro 9 | Conselheiro 10 | Conselheiro 11 | Conselheiro 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C | Capacidade de adaptar-se para tomada de decisão em colegiado | 1.2 | | | 4.1 | 5.2 | | 7.4 | | | | | |
| C | Demonstrar capacidade de atuar em grupo de maneira cooperativa e colaborativa | | 2.1 | 3.1 | | 5.5 | 6.1 | | | 9.6 | | | |
| C | Capacidade de mediar e resolver conflitos de maneira proativa e construtiva | | | 3.2 | | | | | | | | | |
| T | Demonstrar conhecimentos práticos sobre conselhos de administração e governança corporativa (GC) | | | 3.4 | | | | | | | | 11.6 | |

(continua)

Tabela 1. **Competências do conselheiro de Administração** (continuação)

| Competência: Técnica (T) Comportamental (C) | Competências do conselheiro de Administração | Conselheiro 1 | Conselheiro 2 | Conselheiro 3 | Conselheiro 4 | Conselheiro 5 | Conselheiro 6 | Conselheiro 7 | Conselheiro 8 | Conselheiro 9 | Conselheiro 10 | Conselheiro 11 | Conselheiro 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C | Demonstrar comprometimento e determinação com o papel de conselheiro | | | 3.6 | | | | | | 90.4 | 10.1 | 11.4 | |
| C | Desenvolver visão generalista, sistêmica e orientada ao negócio | 1.3 | 2.6 | 3.7 | 4.2 | 5.3 | 6.2 | 7.3 | | 9.1 | 10.4 | | |
| C | Apresentar e propor soluções criativas | | | | 4.5 | | | | | | | 11.5 | |
| C | Demonstrar habilidades de relacionamento interpessoal, como simpatia, altruísmo e tolerância | | | | 4.4 | 5.4 | | | | 9.7 | | | |
| C | Tomar decisões com conduta ética | | | | | | | | | | | | 12.1 |
| C | Questionar e argumentar com atitude corajosa e independente | | | | | | | | 8.2 | | 10.6 | 11.3 | 12.3 |
| T | Possuir educação formal compatível | | | | | | | | 8.1 | | | | 12.2 |
| C | Reconhecer e considerar o contexto, o setor e a cultura da cadeia de valor – empresa, clientes, fornecedores – ao tomar decisões | | | | | | | | 8.4 | | | | |
| T | Conhecer o tema GC | | | 3.5 | | | | | | | | | |
| T | Considerar GC um processo evolutivo | | 2.5 | | | | | | 8.5 | | 10.5 | | |
| C | Reconhecer e considerar claramente os motivadores da companhia para implantar GC ao tomar decisões | | | | 4.6 | | 6.4 | | 8.6 | | | | 12.5 |
| C | Demonstrar habilidades de comunicar, ouvir, persuadir e interpretar | | | | | | | | | 9.3 | | | |
| C | Inter-relacionar a experiência adquirida no passado com as propostas para o futuro | 1.1 | | | | | | 7.1 | | | | | |

(continua)

Tabela 1. **Competências do conselheiro de Administração** (conclusão)

| Competência: Técnica (T) Comportamental (C) | Competências do conselheiro de Administração | Conselheiro 1 | Conselheiro 2 | Conselheiro 3 | Conselheiro 4 | Conselheiro 5 | Conselheiro 6 | Conselheiro 7 | Conselheiro 8 | Conselheiro 9 | Conselheiro 10 | Conselheiro 11 | Conselheiro 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C | Considerar as expectativas dos acionistas com relação aos conselheiros ao tomar decisões | 1.5 | | | 4.3 | | 6.3 | | | | | | |
| C | Julgar e recomendar considerando sempre o melhor interesse da companhia | 1.7 | | | | | | | | | 10.2 | | |
| C | Capacidade de criticar, desenvolver e adaptar o sistema de GC da empresa | | | | | | | 7.5 | | | | | |
| T | Preparar-se previamente para as reuniões | | | | | | | 7.2 | 8.3 | | | | |

Na Tabela 1, estão relacionadas as competências que os entrevistados apontaram como críticas ao conselheiro de Administração e, nas colunas ao lado, constam assinalados quais foram os entrevistados que mencionaram as competências. Por exemplo, a competência "Capacidade de adaptar-se para tomada de decisão em colegiado" foi mencionada por quatro dos entrevistados.

Foi feita também uma classificação das competências em duas categorias: competências técnicas e competências comportamentais. Competências técnicas são aquelas que derivam de conhecimentos e habilidades técnicos, e as comportamentais são as que se referem a características de personalidade ou atitude.

Nas células que marcam os entrevistados que mencionaram cada competência, estão códigos (tais como 1.1, 1.2). Esses códigos se referem a frases, ditas pelos entrevistados, que exemplificam cada uma das competências. As frases foram codificadas seguindo o mnemônico X.Y – de identificação, onde:

X: Primeiro número – que indica o código do profissional entrevistado.

Y: Segundo número – o qual indica a sequência numérica das frases coletadas desse entrevistado.

Foram identificadas 21 competências do conselheiro. Destas, 16 competências são comportamentais e cinco competências são técnicas.

A análise das competências mostrou que a competência mais frequente nas entrevistas foi "Desenvolver visão generalista, sistêmica e orientada ao negócio" (Tabela 2). Isso mostra que os entrevistados esperam que os conselheiros sejam generalistas, ao invés de técnicos especialistas em determinada área, como seria o caso de um conselheiro com formação e experiência em apenas uma área. Essa competência permite aos conselheiros contribuir com a organização, trazendo perspectivas e abordagens diferentes para a empresa. Ela também ocorreu como uma das competências mais requeridas para o conselho no estudo realizado por Ingley e Walt (2001).

Em seguida, vem "Demonstrar capacidade de atuar em grupo de forma cooperativa e colaborativa", com cinco observações. De acordo com Finkelstein e Mooney (2003), essa competência, no caso dos conselhos de Administração, é frequentemente subestimada e, ao mesmo tempo, é uma das que mais influenciam no desempenho do conselho.

A Tabela 2 apresenta a relação completa de competências do conselheiro, ordenadas conforme a frequência de observações.

Tabela 2. **Frequência de ocorrência de citações – Competências do conselheiro**

| Proposições (P) | Competência: Técnica (T) Comportamental (C) | Competências do conselheiro | Total de observações | % |
|---|---|---|---|---|
| P6 | C | Desenvolver visão generalista, sistêmica e orientada ao negócio | 9 | 15,7 |
| P2 | C | Demonstrar capacidade de atuar em grupo de maneira cooperativa e colaborativa | 5 | 8,7 |
| P1 | C | Capacidade de adaptar-se para tomada de decisão em colegiado | 4 | 7,0 |
| P5 | C | Demonstrar comprometimento e determinação com o papel de conselheiro | 4 | 7,0 |
| P10 | C | Questionar e argumentar com atitude corajosa e independente | 4 | 7,0 |
| P15 | C | Reconhecer e considerar claramente os motivadores da companhia para implantar GC ao tomar decisões | 4 | 7,0 |
| P8 | C | Demonstrar habilidades de relacionamento interpessoal, como simpatia, altruísmo e tolerância | 3 | 5,2 |
| P14 | T | Considerar GC um processo evolutivo | 3 | 5,2 |
| P18 | C | Considerar as expectativas dos acionistas com relação aos conselheiros ao tomar decisões | 3 | 5,2 |
| P4 | T | Demonstrar conhecimentos práticos sobre conselhos de administração e GC | 2 | 3,5 |
| P7 | C | Apresentar e propor soluções criativas. | 2 | 3,5 |
| P11 | T | Possuir educação formal compatível | 2 | 3,5 |
| P17 | C | Inter-relacionar a experiência adquirida no passado com as propostas para o futuro | 2 | 3,5 |
| P19 | C | Julgar e recomendar considerando sempre o melhor interesse da companhia | 2 | 3,5 |
| P21 | T | Preparar-se previamente para as reuniões | 2 | 3,5 |
| P3 | C | Capacidade de mediar e resolver conflitos de maneira proativa e construtiva | 1 | 1,7 |
| P9 | C | Tomar decisões com conduta ética | 1 | 1,7 |
| P12 | C | Reconhecer e considerar o contexto, o setor e a cultura da cadeia de valor – empresa, clientes, fornecedores ao tomar decisões | 1 | 1,7 |
| P13 | T | Conhecer o tema GC | 1 | 1,7 |
| P16 | C | Demonstrar habilidades de comunicar, ouvir, persuadir e interpretar | 1 | 1,7 |
| P20 | C | Capacidade de criticar, desenvolver e adaptar o sistema de GC da empresa | 1 | 1,7 |
| | | | 57 | 100 |

## Características prejudiciais à *performance* do conselheiro

A segunda questão do estudo visa identificar as características dos conselheiros que podem ser prejudiciais à sua *performance* e, em última instância, do conselho como órgão colegiado e da empresa. A Tabela 3 apresenta o resultado da análise das entrevistas para essa questão. Da mesma forma, as características foram classificadas em técnicas e comportamentais.

Tabela 3. **Características prejudiciais à *performance* dos conselheiros**

| Competência: T - Técnica C - Comportamental | Características prejudiciais à *performance* dos conselheiros | Conselheiro 1 | Conselheiro 2 | Conselheiro 3 | Conselheiro 4 | Conselheiro 5 | Conselheiro 6 | Conselheiro 7 | Conselheiro 8 | Conselheiro 9 | Conselheiro 10 | Conselheiro 11 | Conselheiro 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C | Apego ao poder conferido à posição de conselheiro | 1.9 | | | | | 6.7 | | | | | | |
| C | Ego, arrogância ou sentimento de superioridade no exercício do papel de conselheiro | | | | | | | | | | | | 12.6 |
| T | A falta de um programa de educação continuada para o conselheiro | | | | | 5.7 | | | | | | | |
| C | Baixa capacidade do conselheiro em confrontar e questionar | | 2.8 | 3.8 | | | | | | | | | 12.7 |
| C | Dependência emocional do *status* que o cargo proporciona | | | | | | | | | | | | 12.8 |

Na Tabela 3, os códigos marcados nas colunas à direita indicam as vezes em que os entrevistados citaram as competências e, ao mesmo tempo, o código atribuído a cada frase.

De maneira semelhante à análise das competências dos conselheiros, aqui também há mais competências comportamentais (quatro) do que competências técnicas (apenas uma). Essas competências foram codificadas a partir das respostas dos entrevistados.

A Tabela 4 mostra as cinco características prejudiciais à *performance* do conselheiro. Nota-se, primeiramente, que nem todos os entrevistados conseguiram contribuir com essa informação. Esta é uma das razões para a menor quantidade de fatores nesse bloco, quando comparada com aqueles do bloco anterior de competências.

Tabela 4. **Frequência de ocorrência de citações – Características prejudiciais à *performance* dos conselheiros**

| Proposições (P) | Competência: Técnica (T) Comportamental (C) | Características prejudiciais à *performance* dos conselheiros | Total de observações | % |
|---|---|---|---|---|
| P25 | C | Baixa capacidade do conselheiro em confrontar e questionar | 3 | 37,5 |
| P22 | C | Apego ao poder conferido à posição de conselheiro | 2 | 25,0 |
| P23 | C | Ego, arrogância ou sentimento de superioridade no exercício do papel de conselheiro | 1 | 12,5 |
| P24 | T | A falta de um programa de educação continuada para o conselheiro | 1 | 12,5 |
| P26 | C | Dependência emocional do status que o cargo proporciona | 1 | 12,5 |
| | | | 8 | 100 |

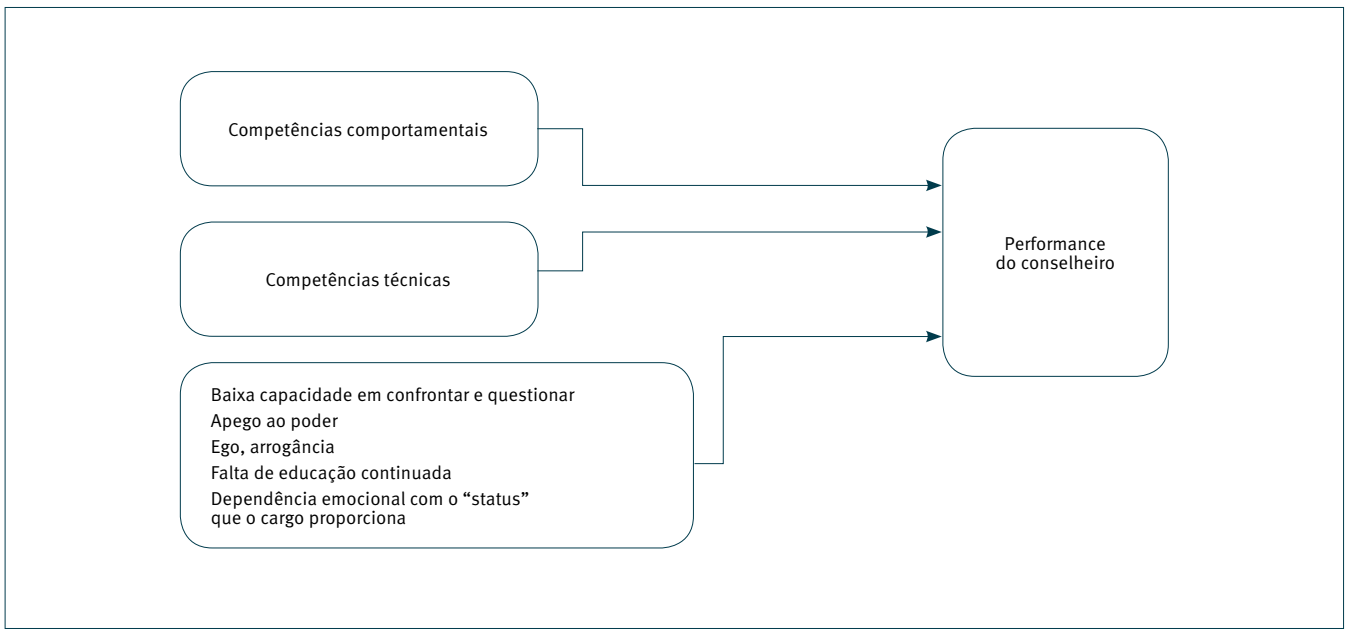
Em ordem de maior frequência de observações, a Tabela 4 mostra que a característica com maior número de ocorrências é a "Baixa capacidade do conselheiro em confrontar e questionar", seguida de "Apego ao poder conferido à posição de conselheiro".

É interessante notar que quatro das cinco características estão mais associadas à personalidade do conselheiro ou a sua postura diante do conselho do que à sua formação ou capacidade técnica.

## Discussão e proposições

Com base nos resultados apresentados, foi possível formular o modelo apresentado na Figura 1.

Figura 1. **Modelo teórico**




O modelo teórico exposto na Figura 1 propõe que, enquanto competências comportamentais e técnicas influenciam positivamente a *performance* do conselheiro, existem características de natureza pessoal que atrapalham essa relação positiva: baixa capacidade em confrontar e questionar, apego ao poder, ego e arrogância, falta de educação continuada e dependência emocional do *status* que o cargo proporciona.

Alinhadas ao modelo, são colocadas a seguir proposições do estudo que derivaram dos achados da pesquisa. Com relação às competências dos conselheiros de Administração, propõe-se que:

- P1. A atuação em grupo de maneira cooperativa e colaborativa influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P2. Quanto maior a capacidade de adaptar-se para tomada de decisão em colegiado, maior a influência positiva sobre a *performance* do conselheiro.
- P3. A capacidade de mediar e resolver conflitos de maneira proativa e construtiva influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P4. Possuir conhecimentos práticos sobre conselho e governança corporativa influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P5. Demonstrar comprometimento e determinação com o papel de conselheiro influencia positivamente a *performance* do conselheiro
- P6. Visão generalista, sistêmica e orientada ao negócio influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P7. A capacidade de apresentar e propor soluções criativas influencia positivamente a *performance* do conselheiro.

- P8. Quanto maior a habilidade de relacionamento interpessoal, maior a influência positiva sobre a *performance* do conselheiro.
- P9. A conduta ética influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P10. Questionar e argumentar com atitude corajosa e independente influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P11. A educação formal compatível influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P12. Respeitar a cultura da empresa e sua cadeia de valor influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P13. Conhecer governança corporativa influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P14. Considerar governança um processo evolutivo influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P15. Reconhecer e considerar claramente os motivadores da companhia para implantar governança ao tomar decisões influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P16. Quanto maior a habilidade de comunicação do conselheiro, maior a influência positiva sobre sua *performance*.
- P17. Capacidade de traduzir a experiência do passado em futuro influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P18. Considerar as expectativas dos acionistas ao tomar decisões influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P19. Julgar e recomendar considerando sempre o melhor interesse da companhia influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P20. Capacidade de criticar, desenvolver e adaptar o sistema de governança corporativa da empresa influencia positivamente a *performance* do conselheiro.
- P21. Preparar-se previamente para as reuniões influencia positivamente a *performance* do conselheiro.

- Com relação às características que são prejudiciais à *performance* do conselheiro, propõe-se que:

- P22. Questões de apego ao poder influenciam negativamente a *performance* do conselheiro.
- P23. Ego, arrogância ou sentimento de superioridade influenciam negativamente a *performance* do conselheiro.
- P24. A falta de educação continuada influencia negativamente a *performance* do conselheiro.
- P25. A baixa capacidade de confrontar e questionar influencia negativamente a *performance* do conselheiro.
- P26. A dependência emocional do *status* do cargo influencia negativamente a *performance* do conselheiro.

Essas proposições têm algumas implicações. A primeira delas é com relação às implicações teóricas para os conselhos de Administração, pois nota-se que, embora boa parte do conhecimento comum sobre a composição do conselho de Administração considere aspectos tais como: a formação dos conselheiros, sua experiência, idade e características técnicas (Baysinger & Butler, 1985; Beasley, 1996; Klein, 2002), foram as competências comportamentais que obtiveram maior intensidade de citação por parte dos entrevistados. Isso pode sugerir que se atingiu um ponto em que a experiência e a competência técnica já são pré-requisitos aceitos para a escolha de um conselheiro, e que as competências comportamentais são aquilo que os diferencia em termos de *performance*.

Em segundo lugar, a questão da gestão por competências ainda não foi aplicada de maneira plena no caso dos conselhos de Administração. A presente pesquisa trouxe uma lista de competências dos conselheiros independentes que atuam em empresas de capital fechado. Nota-se, primeiramente, que essa lista de competências é exclusiva desse tipo e perfil de conselheiro. Como se assume na teoria da gestão por competências, estas só fazem sentido quando há um encontro entre as características dos indivíduos (conselheiros independentes, no caso) e das

organizações – neste caso, brasileiras e de capital fechado. Esse encontro entre necessidades das organizações e características dos indivíduos é a base do sistema de competências e a lógica por trás da geração de valor para as empresas (Zarifian, 2012).

A lista de competências neste estudo obtida pode não atender todos os tipos de organizações, devido à necessidade de se alinharem competências à estratégia (Fernandes, Fleury, & Mills, 2006) e, por isso, uma investigação mais aprofundada para o caso de cada organização se fará necessária ao se utilizarem as competências aqui listadas especificamente para sua realidade. Além disso, o levantamento das competências é, em si, incompleto; ele passa a gerar valor para as organizações na medida em que as competências levantadas são utilizadas para selecionar profissionais com perfil mais alinhado às empresas, incentivar o desenvolvimento de competências e fazer a gestão do desempenho (Dutra, Hipólito, & Silva, 2000), no caso, dos conselheiros, conforme o que se é esperado deles em termos de competências listadas. Espera-se, assim, que o levantamento e proposições geradas neste estudo estimulem pesquisas futuras nessas direções – Como selecionar, desenvolver e avaliar o desempenho dos conselheiros, tomando competências como base instrumental? E, além disso, que os presentes resultados sirvam como ponto de partida para organizações que queiram estabelecer um processo de gestão de competências para o conselho de Administração e possam tomar como base as competências elencadas neste estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as competências essenciais para os conselheiros de administração em empresas de capital fechado. Para isso, buscou-se responder às questões: Quais são as competências dos conselheiros de Administração em empresas de capital fechado? E quais são as características dos conselheiros que podem ser prejudiciais à *performance* do conselheiro e, em última instância, do conselho e da empresa?

Para atender aos objetivos deste trabalho, foi utilizado o método *grounded theory* (Strauss & Corbin, 1997). Foram realizadas 12 entrevistas com conselheiros de Administração experientes, que puderam trazer à luz sua opinião sobre as principais competências que consideram importantes para a boa *performance* de um conselheiro de Administração, bem como apontar as competências que influenciam negativamente essa *performance*.

Os resultados mostraram um conjunto formado por competências comportamentais em número superior ao de competências técnicas para os conselheiros. Esse resultado expande o conhecimento atual sobre o perfil dos conselheiros, que até então tem focado prioritariamente diversidade, complementariedade, formação, experiência e outras características técnicas.

Além desse resultado, foram identificados também cinco fatores que prejudicam a *performance* do conselheiro: Baixa capacidade em confrontar e questionar, Apego ao poder; Ego, arrogância, Falta de educação continuada e Dependência emocional do *status* que o cargo proporciona.

Como é objetivo dos estudos de *grounded theory,* os achados foram sintetizados em um modelo teórico, que foi gerado a partir dos dados, e em proposições do estudo. Em futuros estudos, sugere-se que as proposições aqui delineadas possam ser testadas quantitativamente.

Como limitações deste estudo, tem-se a subjetividade na análise dos dados, característica das pesquisas qualitativas, e as limitações da amostra teórica utilizada, não probabilística nem representativa de universo. Assim, as proposições podem servir de base para futuros estudos dedutivos que envolvam os testes dessas proposições.

Conclui-se que existe um vasto campo de atividades e pesquisas que podem ser desenvolvidas com a perspectiva das competências comportamentais do conselheiro de Administração. Espera-se que o presente estudo inspire futuras investigações de teste de teorias e iniciativas profissionais no sentido de melhorar a competência dos conselheiros e, em última instância, a *performance* das organizações.

## REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. G., & Oliveira, P. M. (2010). Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, *8*(4), 13-25.

Alshareef, M. N. Z., & Sandhu, K. (2015). Adoption of corporate social responsibility: Board competencies and roles. *International Journal of Business and Management*, *10*(6), 75-89. doi:10.5539/ijbm.v10n6p75

Anderson, D. W., Melanson, S. J., & Maly, J. (2007). The evolution of corporate governance: Power redistribution brings boards to life. *Corporate Governance: An International Review*, *15*(5), 780-797. doi:10.1111/j.1467-8683.2007.00608.x

Andre, R. S. (2010). *Competências de conselho tutelar: Alcances e limites*. 12º Seminário de Iniciação Científica e Extensão da UEMG, Belo Horizonte, MG.

Aragão, J. W. M. de. (2003). *Os conselhos municipais do FUNDEF: Gestão democrática e controle social* (Tese de doutorado em Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador).

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.

Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: *Performance* effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, *1*(1),101-124.

Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *Accounting Review*, *71*(4), 443-465.

Berezinets, I., Garanina, T., & Ilina, Y. (2016). Intellectual capital of a board of directors and its elements: Introduction to the concepts. *Journal of Intellectual Capital*, *17*(4), 632-653. doi:10.1108/JIC-01-2016-0003

Brandão, H., & Babry, C. P. (2005). Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, *56*(2), 179-194. doi:10.21874/rsp.v56i2.224

Brandão, H., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *41*(1), 8-15. doi:10.1590/S0034-75902001000100002

Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: Integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *RAP-Revista de Administração Pública*, *42*(5), 875-898. doi:10.1590/S0034-76122008000500004

Breckenridge, J., & Jones, D. (2009). Demystifying theoretical sampling in *grounded theory* research. *The Grounded theory Review: An International Journal*, *8*(2), 113-126.

Charan, R., Useem, M., & Carey, B. (2014). *Governança ativa: As vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2012). Qualitative interviewing and *grounded theory* analysis. In *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (pp. 347-366). SAGE Publications Inc. doi: 10.4135/9781452218403.n25

Child, J., & Rodrigues, S. (2003). The international crisis of confidence in corporations. *Journal of Management & Governance*, *7*(3), 233-240. doi:10.1023/A:1025062422500

Cocks, G., Mueller, J., Ingley, C., & Rennie, M. (2015, September). *Competence Gaps in Company Directors in New Zealand*. Toulon-Verona Conference "Excellence in Services". Recuperado de http://www.toulonveronaconf.eu/papers/index.php/tvc/article/view/242

Collins, R. G. (2004). *Aconselhamento cristão: Século XXI*. São Paulo, SP: Vida Nova.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, SP: Atlas.

Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: O caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, *4*(1), 161-176. doi:10.1590/S1415-65552000000100009

Enache, L., Parbonetti, A., & Srivastava, A. (2015). Are all independent directors created equal? Do their professional backgrounds influence firms' financial disclosures? Evidence from biotechnology firms [Working paper]. Recuperado de http://researcharchive.vuw.ac.nz/xmlui/bitstream/handle/10063/4145/paper.pdf?sequence=1

Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 46*(4), 48-65. doi:10.1590/S0034-75902006000400006

Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Perspectives*, *17*(2), 101-113.

Fleury, M. T., & Fleury, A. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *44*(1), 44-57. doi:10.1590/S0034-75902004000100012

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, USA: Aldine.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

Hambrick, D. C., Misangyi, V. F., & Park, C. A. (2015). The quad model for identifying a corporate director's potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency. *Academy of Management Review*, *40*(3), 323-344. doi:10.5465/amr.2014.0066

Ingley, C. B., & Walt, N. T. Van Der. (2001). The strategic board: The changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, *9*(3), 174-185. doi:10.1111/1467-8683.00245

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código de boas práticas de governança corporativa*. Recuperado de http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163

Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, *33*(3), 375-400. doi:10.1016/S0165-4101(02)00059-9

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, *19*(4), 699-727.

Lucas, A. J., Lúcio, L. P., & Sá, A. C. (2009). O entendimento dos conselheiros do Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo sobre a aplicação dos princípios da bioética na análise dos processos éticos. *Revista do Instituto de Ciências da Saúde*, *27*(4), 318-323.

Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). *Grounded theory* and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *22*(2), 141-157. doi:10.1177/002188638602200207

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *The American Psychologist*, *28*(1), 1-14. doi:10.1037/h0034092

Morilha, A. (2014). Competências no aconselhamento. *Revista Teológica (on-line), 6*(7), 104-110.

Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm *performance*: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, *53*(5), 1050-1073. doi:10.5465/AMJ.2010.54533196

Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2004). A framework for diagnosing board effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, *12*(4), 442-460. doi:10.1111/j.1467-8683.2004.00386.x

Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? (and why should you care?). *Training*, *35*(6), 58-64.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, *68*(3), 79-91. Recuperado de https://hbr.org

Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, *52*(5), 856-862. doi:10.5465/AMJ.2009.44632557

Resick, C. J. Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1365-1381. doi:10.1037/a0016238

Rodrigues, J. F., Jr. (1998). *A taxonomia de objetivos educacionais*. Brasília: Editora UNB.

Singleton, R. A., & Straits, B. C. (1999). *Approaches to social research* (Vol. 54, 3rd ed.). New York, USA: Oxford University Press.

Sonsini, L. (2011). Tensions in the boardroom in 2011: A perspective from Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. *The Corporate Governance Advisor*, *19*(2). Recuperado de https://www.wsgr.com/wsgr/

Stern, P. N. (1980). *Grounded theory* methodology: Its uses and processes. *Journal of Nursing Scholarship*, *12*(1), 20-23. doi:10.1111/j.1547-5069.1980.tb01455.x

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. California, USA: Sage Publications.

Sur, S., Lvina, E., & Magnan, M. (2013). Why do boards differ? Because owners do: Assessing ownership impact on board composition. *Corporate Governance: An International Review*, *21*(4), 373-389. doi:10.1111/corg.12021

Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, *40*(2), 185-211. doi:10.1016/0304-405X(95)00844-5

Yoshikawa, T., & Hu, H. W. (2015). Organizational citizenship behaviors of directors: An integrated framework of director role-identity and boardroom structure. *Journal of Business Ethics, 143*(1), 99-109.

Zarifian, P. (2012). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo, SP: Atlas.

# ARTIGOS

**Submetido 13.07.2016. Aprovado 09.05.2017**
Avaliado pelo processo de *double blind Review*. Editores Científicos: Felipe Zambaldi e Aron Belinky

DOI:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170505

# ACORDO SETORIAL DE EMBALAGEM: AVALIAÇÃO À LUZ DA RESPONSABILIDADE ESTENDIDA DO PRODUTOR

## *Sectoral agreement on packaging: Assessment based on extended producer responsibility*

## *Acuerdo sectorial de envases: Evaluación a la luz de la responsabilidad extendida del productor*

**RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo discutir os impactos do acordo setorial de embalagens na cadeia de reciclagem brasileira e no *design* de embalagens à luz dos princípios da Responsabilidade Estendida do Produtor (RPE). A metodologia empregou análise documental e entrevistas em profundidade com múltiplos *stakeholders*, incluindo representantes dos setores público, privado e cooperativas de catadores. A análise de conteúdo foi utilizada para avaliação e interpretação dos dados coletados. As conclusões apontam para uma expansão da coleta de recicláveis, com potenciais benefícios para geração de renda em cooperativas, porém com nenhum impacto no processo de desenvolvimento de produtos e embalagens mais sustentáveis de maneira efetiva. A ausência de metas individuais possibilita que as empresas cumpram a legislação a custos bastante reduzidos. A proposta apresentada, ao tratar embalagens de características diferentes de maneira uniforme, somada ao paradigma de desenvolvimento de embalagens que privilegia a competitividade em detrimento da reciclabilidade, compromete os resultados prometidos pelo acordo setorial.

**PALAVRAS-CHAVE |** Acordos setoriais, logística reversa, embalagens, catadores, responsabilidade do produtor.

***ABSTRACT***

*This study discusses the impact of the packaging sectoral agreement in the Brazilian recycling chain and packaging design under the principles of Extended Producer Responsibility (EPR). The study uses document analysis and interviews with multiple stakeholders, including representatives of the public sector, private sector, and recycling cooperatives. Content analysis was used to analyze and interpret the data collected. The findings point to expanding the collection of recyclables, with potential benefits for income generation in cooperatives, but with no impact on the process of effectively developing more sustainable products and packaging. The absence of individual targets provides an alternative for companies to comply with the legislation through very reduced costs. The proposal related to managing packs of different features equally, and the packaging development paradigm that focuses on competitiveness at the expense of recyclability, commits the results promised by the sectoral agreement.*

***KEYWORDS |*** *Sectoral agreement, reverse logistics, packaging, waste pickers, producer responsibility.*

***RESUMEN***

*Esta investigación tiene como objetivo discutir los impactos del acuerdo sectorial de envases en la cadena de reciclaje brasileña y en el diseño de envases a la luz de los principios de la Responsabilidad Extendida del Productor (RPE). La metodología empleada fue análisis documental y entrevistas en profundidad con múltiples stakeholders, incluyendo representantes de los sectores público, privado y cooperativas de recolectores. Para la evaluación e interpretación de los datos recolectados se utilizó el análisis de contenido. Las conclusiones apuntan hacia una expansión de la recolección de reciclables, con potenciales beneficios para la generación de ingresos en las cooperativas, no obstante, sin ningún impacto en el proceso de desarrollo de productos y envases más sostenibles de manera efectiva. La ausencia de metas individuales posibilita que las empresas cumplan la legislación a costos bastante reducidos. La propuesta presentada, al tratar envases de características diferentes de manera uniforme, sumada al paradigma de desarrollo de envases que privilegia la competitividad en detrimento de la reciclabilidad, compromete los resultados prometidos por el acuerdo sectorial.*

***PALABRAS CLAVE |*** *Acuerdos sectoriales, logística reversa, envases, recolectores, responsabilidad del productor.*

**JACQUES DEMAJOROVIC**
**jacquesd@fei.edu.br**
*Professor do Centro Universitário da FEI, Departamento de Administração – São Paulo – SP, Brasil*

**BRUNO MASSOTE**
**bmassote@gmail.com**
*Mestre em Administração pelo Centro Universitário da FEI, Departamento de Administração – São Paulo – SP, Brasil*

## INTRODUÇÃO

O conceito de Responsabilidade Estendida do Produtor (REP) surge como um princípio transformador fundamental na busca de um padrão de produção e consumo mais sustentável. Tojo (2004) destaca, como principais características da REP, a ênfase nas medidas de prevenção em vez de medidas de contenção, o fortalecimento da visão sistêmica sobre todo o ciclo de vida e a substituição de medidas de comando e controle por uma abordagem focada em metas de redução do impacto ambiental. A responsabilidade pela gestão dos resíduos pós-consumo, antes atribuída aos consumidores e à administração pública, passa a incluir parcialmente ou integralmente os fabricantes desses produtos. Como resultado, espera-se que o próprio fabricante influencie o processo de evolução de design de embalagens e produtos de modo a reduzir o impacto ambiental causado por eles no final do seu ciclo de vida (Atasu & Wassenhove, 2012; Thorpe, Kruszewska, & McPherson, 2004; Toffel, Stein, & Lee, 2008). No entanto, pesquisas sobre a efetividade da REP como indutor de inovação tecnológica de materiais favorecendo o ecodesign não são conclusivas (Røine & Lee, 2006; Sluisveld & Worrel, 2013).

No Brasil, a responsabilidade dos produtores sobre seus resíduos pós-consumo ganhou força com a aprovação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS, 2010), que inclui uma série de instrumentos inovadores, como a responsabilidade compartilhada, de modo a assegurar coleta e destinação correta dos resíduos pós-consumo, a exigência de um Acordo Setorial (AS) e a inclusão das cooperativas de catadores como fornecedores de serviços na cadeia reversa (Demajorovic, Zuñiga, Boueres, Silva, & Sotano, 2012; Gomes, Oliveira, Brescian, & Pereira, 2014; Jesus & Barbieri, 2013). Em seus princípios e objetivos, a lei também avança em questões fundamentais como o instrumento do protetor recebedor, a visão sistêmica na gestão de resíduos sólidos, estímulo à produção e consumo sustentáveis e avaliação do ciclo de vida de produto (Batista, 2015; Jacobi & Besen, 2011). Em 2015, a coalizão, criada em 2012 e liderada pelo Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre), assinou o AS de Embalagens atendendo à exigência da PNRS. O acordo prevê a expansão da coleta seletiva no País, ampliando o índice de reciclagem de embalagens, e encaminhamento da maior parte desse material para cooperativas de catadores (Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão de Resíduos Sólidos [Sinir], 2015). Tema recente no País, poucos artigos se debruçaram sobre os impactos na cadeia produtiva de embalagens em função da nova legislação e dos acordos setoriais firmados. A expansão esperada a partir do AS suscita questões importantes, tais como: Qual é o impacto dessa ampliação da coleta no desempenho da cadeia reversa de embalagens (QP1) e como o AS, ao exigir de fabricantes a implementação da Logística Reversa (LR), favorecerá o processo de reciclabilidade de materiais, potencializando a atividade de reciclagem (QP2). Considerando a lacuna na literatura nesse campo, esta pesquisa tem como objetivo discutir os impactos do AS de embalagens na cadeia de reciclagem brasileira e no *design* de embalagens à luz dos princípios da REP.

## RESPONSABILIDADE ESTENDIDA DO PRODUTOR

A REP assume como premissa que qualquer fabricante que coloque embalagens no mercado passa a ser responsável pelo gerenciamento e recuperação delas após o descarte, por meio do desenvolvimento de um sistema de logística reversa. A LR é definida como o processo de planejamento e implementação de um fluxo reverso que garanta o reaproveitamento dos produtos pós-consumo com objetivo de agregar valor ou efetuar o descarte de maneira correta (Rogers & Tibben-Lembke, 1998; Rubio, Chamorro, & Miranda, 2008). As opções para o cumprimento dessa responsabilidade incluem a implementação de sistemas individualizados ou coletivos, podendo, a partir de aprovação de autoridades locais, ser gerenciados diretamente pelas empresas ou transferidos para outra entidade incumbida de gerenciar o processo (Cruz, Ferreira, Cabral, Simão, & Marques, 2014).

O sistema Ponto Verde, na Alemanha, ou o Nedvang, na Holanda, são exemplos de sistemas compartilhados em que os fabricantes de produtos embalados contribuem com recursos financeiros e transferem automaticamente a responsabilidade pela gestão e recuperação das embalagens para entidades gestoras (Atasu, Wassenhove, & Sarvary, 2009). Os recursos são normalmente garantidos por taxas de reciclagem já embutidas nos preços finais dos produtos e devem ser aplicados nos processos de coleta seletiva e separação das embalagens. Além de financiar a atividade, as taxas têm como objetivo influenciar o comportamento de fabricantes e consumidores ao afetar o preço final do produto. Brouillat e Oltra (2012) concluíram, por meio de um modelo de simulação que considera as interações entre empresas, consumidores e recicladores, que as taxas de reciclagem só produzem efeito significativo se forem individualizadas e cobradas proporcionalmente à reciclabilidade do resíduo gerado por cada produtor. O modelo francês é um bom exemplo desse funcionamento. Enquanto usuários de embalagens de vidro pagam uma taxa de 4 euros por tonelada colocada no mercado, os usuários de plástico pagam uma taxa de 222 euros por tonelada (Pro-Europe, 2010). Como resultado, fabricantes

são incentivados a investir em P&D de modo a utilizar em suas embalagens materiais que gerem menos danos ambientais e favoreçam a reciclabilidade, assegurando sua competividade (Thorpe et al., 2004).

O mesmo fenômeno não acontece nos programas com metas coletivas. Caso um fabricante pertencente a um acordo coletivo resolva inovar desenvolvendo embalagens com maior reciclabilidade, eventuais reduções de custos serão diluídas pelos integrantes do acordo coletivo. Assim, apenas uma pequena fração do benefício gerado pela inovação será efetivamente transferida ao fabricante que a desenvolveu, desestimulando o investimento nesse processo (Organisation for Economic Co-operation and Developmen [OECD], 2005). Para Kalimo, Lifset, Rossem e Mayers (2012), os acordos coletivos facilitam também o aparecimento dos chamados caroneiros ou *free-riders*, que, se beneficiando das brechas oferecidas por essa alternativa, colocam suas embalagens no mercado sem pagar as taxas para as entidades gerenciadoras dos programas de REP. Como consequência, podem oferecer seus produtos a preços mais baixos no mercado, gerando desequilíbrio econômico em alguns setores e onerando os sistemas de coleta de resíduos pós-consumo (Lifset & Lindhqvist, 2008). Para os autores, somente a responsabilidade individual, somada à imposição de custos diferenciados aos fabricantes em função dos materiais utilizados na composição de embalagens e produtos, pode favorecer a reciclabilidade.

Lambert (2012) contrapõe a percepção de que somente a responsabilização individual fomentará o ecodesign ao analisar seis estudos de caso de empresas de eletroeletrônicos na Europa. Um dos exemplos analisados é o da empresa HP, que, para atender à legislação vigente no setor de eletroeletrônicos, juntou-se à Sony, Electrolux e Braun em um acordo coletivo. A solução conjunta permitiu que, em 2012, a empresa recuperasse 120 mil toneladas de produtos eletrônicos que foram utilizados como matéria-prima para a produção de 800 milhões de cartuchos para impressoras. Como ressalva, não há informação disponível de quanto esse montante representa em relação ao total produzido pela empresa.

Os debates sobre a REP têm focado também os resultados efetivos alcançados. Cahill, Grimes e Wilson (2010) mostram, em uma pesquisa em 11 países europeus, que apenas a Inglaterra não cumpriu a meta de recuperação de 50% das embalagens, sendo que os demais países atingiram a meta ou mesmo a superaram. Para os autores, países onde as autoridades locais participaram ativamente do processo de desenho e implantação dos sistemas de coleta, e também nos investimentos em infraestrutura, apresentaram resultados mais expressivos do que países com menor envolvimento do setor público.

Já o estudo de Røine e Lee (2006) focou o impacto da REP nos setores de embalagens plásticas e eletroeletrônicos na Noruega e seu efeito sobre o processo de inovação tecnológica de materiais. A redução do custo da embalagem foi mencionada por 48% dos 130 profissionais entrevistados pelos autores como o principal fator de estímulo à inovação tecnológica nesse setor, seguido pela consciência ambiental da empresa, com 45%, e pela pressão do mercado, com 25%. Apenas 23% citaram a REP como principal fator indutor. Por sua vez, Sluisveld e Worrell (2013) identificaram 131 modificações em embalagens realizadas na Holanda entre 2005 e 2010, conforme a tabela a seguir:

Tabela 1. **Principais modificações observadas nas embalagens na Holanda**

| Categoria | (# ref) Conceito | Frequência Aplicação (%) | Potencial de redução de recursos (%) |
|---|---|---|---|
| Eficiência de material (redução de recursos) | (1) Eliminar excesso de embalagens | 9 | 58 |
| | (2) Extensão dos recursos | 1 | - |
| | (3) Reduzir espaços vazios/enchimentos | 11 | 44 |
| | (4) Embalagem tamanho família | 3 | 29 |
| | (5) Redução do peso/ espessura | 31 | 24 |
| | (6) Escolha de um material mais leve | 2 | 59 |
| | (7) Produtos concentrados | 3 | - |
| Eficiência energética (reúso e reciclagem) | (8) Reúso | 2 | - |
| | (9) *Design* para durabilidade | 4 | - |
| | (10) Embalagem refil | 1 | 73 |
| | (11) Materiais únicos | 3 | - |
| | (12) Simplificação da separação | 1 | 37 |
| | (13) Conteúdo reciclado | 9 | 57 |
| | (14) Substituto biodegradável | 5 | - |
| | (15) Recursos renováveis | 8 | 65 |
| Postergação | (16) Aumento do tempo de vida/tempo na prateleira | 1 | - |

Fonte: Adaptado de Sluisveld e Worrell (2013, p. 138).

Os autores concluíram que a maioria das iniciativas focou a diminuição do peso das embalagens, devido a sua menor complexidade e por seus ganhos expressivos de competividade na atividade logística. A evolução das garrafas PET ilustra bem essa realidade. De 1985 a 2014, seu peso foi reduzido de 28 para 7,95 gramas, graças a avanços tecnológicos que preservaram a resistência do material (Sidel, 2016). Importante destacar que benefícios ambientais dessa alternativa não podem ser desconsiderados, já que o uso de matéria-prima por unidade produzida também diminui de maneira expressiva. Ainda assim, verifica-se que os avanços para o uso e reciclagem, incluindo reúso, durabilidade, conteúdo reciclado, refil, entre outros, são menos frequentes em relação à inovação para eficiência de material.

Silveira e Chang (2010) afirmam que poucos gestores entendem a REP como uma ferramenta de inovação em prol da sustentabilidade, gerando diferenciação em mercados cada vez mais competitivos. Prevalece uma visão sempre do custo associado ao cumprimento da legislação (Cruz, Simões, & Marques, 2012). Lifset e Lindqhvist (2008) defendem que um modelo de REP bem-sucedido depende necessariamente de fortes incentivos financeiros para viabilizar a inovação de materiais comprometida com a redução de impactos ambientais.

A experiência europeia indica que os principais desafios parecem estar relacionados a fatores que, de alguma forma, impediram a implantação ótima dos modelos de responsabilização dos produtores, seja pelo fato de não terem fomentado o *ecodesign* no nível esperado ou mesmo por permitirem que nem todos os fabricantes sejam diretamente responsabilizados pelos seus próprios resíduos. A seguir, discutem-se as principais características do modelo brasileiro de responsabilização dos fabricantes.

## A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA DE RESPONSABILIDADE ESTENDIDA DO PRODUTOR

Sancionada pela Lei n. 12.305/2010, a PNRS representa um marco na gestão de resíduos sólidos no país (Gomes et al., 2014; Heber & Silva, 2014). Entre seus aspectos centrais, destacam-se, no contexto deste trabalho, a responsabilidade compartilhada, a logística reversa, acordos setoriais e o reconhecimento dos catadores de materiais recicláveis na cadeia de reciclagem.

Para Seo e Fingerman (2011), o conceito de responsabilidade compartilhada estabelecido pela PNRS parte do mesmo princípio da REP, incluindo mecanismos de incentivo para que os fabricantes busquem continuamente melhorias em seus produtos e processos, responsabilizando-os pelos impactos ambientais de todo o ciclo de vida do produto. A lei também prevê a implantação da LR reversa por meio dos AS e termos de compromisso, firmados entre o poder público e o setor empresarial (Jesus & Barbieri, 2013). O AS deve emergir de um processo participativo envolvendo fabricantes, recicladores, varejo e consumidores e cooperativas de catadores, reforçando a dimensão social da PNRS (Batista, 2015).

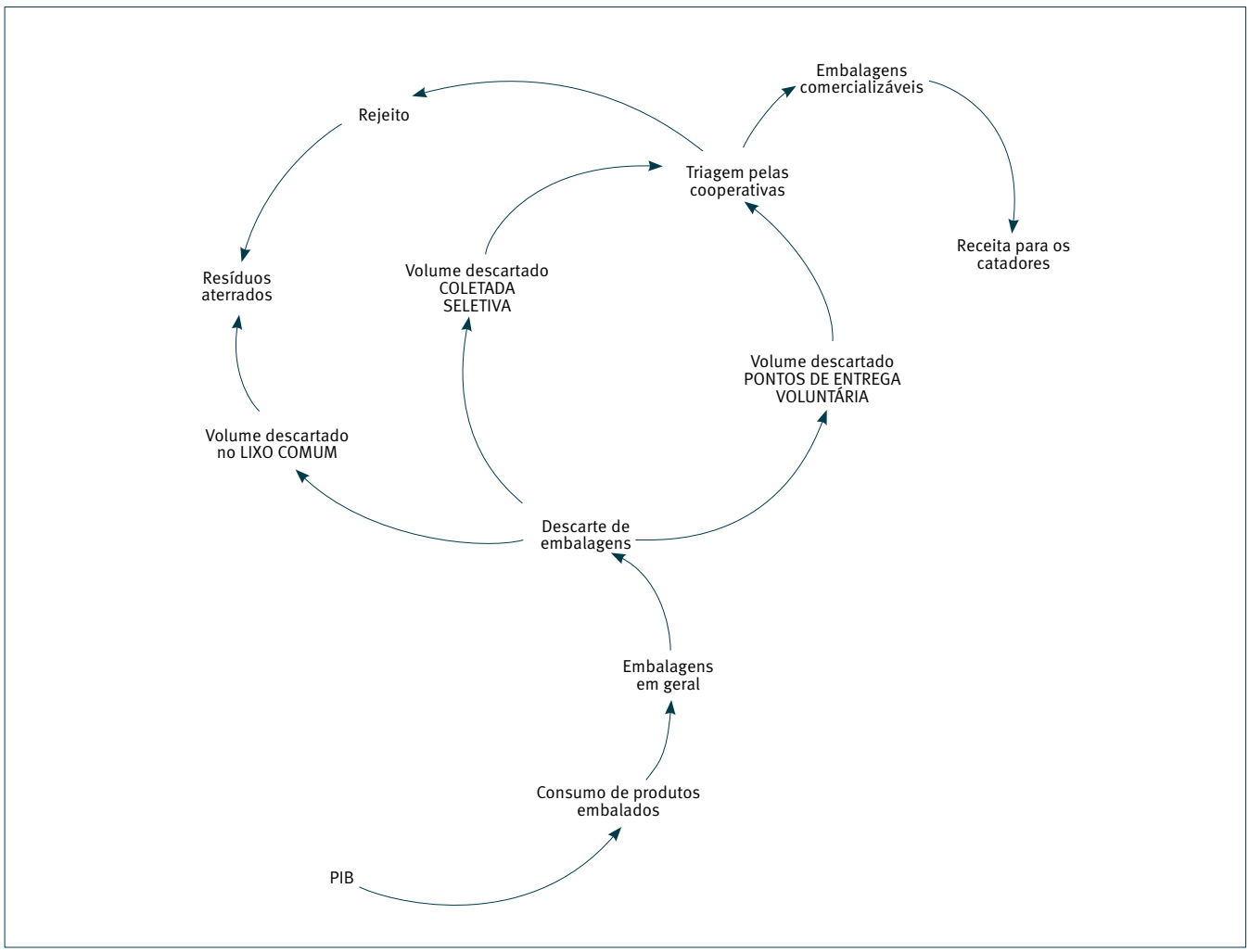
A integração de todos os atores da cadeia, incluindo as cooperativas de catadores, representa importante passo para a profissionalização da cadeia reversa de reciclagem. Os elevados índices de reciclagem no País para alguns materiais, como alumínio, PET, papelão, são assegurados pelo trabalho de milhares de catadores independentes que garantem a realização da coleta a preços ínfimos, o que viabiliza financeiramente o percurso da embalagem pela cadeia de reciclagem até retornar como matéria-prima ao mercado (Souza, Paula, & Souza-Pinto, 2012). O elevado grau de informalidade da cadeia de reciclagem contribui para que a atividade enfrente desafios como suprimento incerto de matéria-prima e ociosidade da capacidade produtiva (Santos, Agnelli, & Manrich, 2004).

Ao ampliar a coleta por meio da disponibilização de postos de entrega voluntária de material reciclável e seu encaminhamento para as cooperativas, somado ao investimento em equipamentos nessas organizações, os tradicionais desafios enfrentados pelas cooperativas de catadores podem ser reduzidos. Eliminação da venda aos intermediários da cadeia, conexão direta entre cooperativas e as grandes recicladoras, aumento da eficiência da separação e consolidação de grandes volumes gerariam, em contrapartida, aumento da renda, diminuição da rotatividade e melhoria das condições de trabalho (Aquino, Castilho, & Pires, 2009; Demajorovic, Caires, Silva, & Silva, 2014; Jesus & Barbieri, 2013; Souza, Paula, & Souza-Pinto, 2012; Gonçalves-Dias & Teodosio, 2006).

A construção do AS de embalagens deu-se a partir da iniciativa do poder público em 2012, ao lançar o Edital de Chamamento n· 02/2012, convocando os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes a apresentarem uma proposta formal de modelo de LR para o setor que atendesse aos requisitos estabelecidos pela lei (Yoshida, 2012). O Cempre, formado por 22 entidades de classe que representam os fabricantes de embalagens, usuários, distribuidores e comerciantes, apresentou uma proposta para a implementação do sistema de logística reversa para embalagens de produtos não perigosos pós-consumo ao Ministério do Meio Ambiente (MMA)

em dezembro de 2012. Os avanços esperados foram lentos, pois somente em 2015 o AS de embalagens pós-consumo foi assinado. Os entraves incluíam questões técnicas como modelagem de um novo sistema de LR diante de sistemas específicos já consolidados, como os casos do vidro e do alumínio, e questões culturais como a resistência das empresas a incorporarem os serviços de catadores como fornecedores de serviços na cadeia da LR (Massote, 2014). A expansão dos processos de coleta e a triagem nas cooperativas são alguns dos principais resultados esperados. Destacam-se os 370 municípios que receberam apoio para a instalação de 1.646 PEVs (118 cidades), sendo 1.248 só na Região Metropolitana de São Paulo, e os investimentos em infraestrutura e equipamentos para a expansão da triagem dos materiais recicláveis em 636 cooperativas (339 cidades). As metas de recuperação de recicláveis também devem crescer de 22%, em 2015, para 45%, em 2031, conforme estabelecido pelo MMA no Edital 02/2012 (Compromisso Empresarial para Reciclagem [Cempre], 2015). A partir da revisão da literatura, é possível formular um modelo teórico, tendo como base o AS, com o objetivo de destacar as relações causais entre as diferentes variáveis e atores que compõem a estratégia de LR para o setor de embalagens.

Figura 1. **Modelo teórico preliminar da logística reversa de embalagens no Brasil**




Nesse modelo, temos a consolidação das diversas relações apresentadas ao longo da revisão da literatura e que compõem a estrutura básica da proposta do AS. A interpretação segue uma sequência lógica que tem como início o consumo de produtos embalados sofrendo a influência direta do PIB (Rouw & Worrell, 2011). O descarte de embalagens pode ter diferentes destinações: coleta regular, coleta seletiva e pontos de entrega voluntária. Uma vez descartadas no lixo comum, o destino dessas embalagens será um

aterro sanitário. Já aquelas descartadas no lixo destinado à coleta seletiva e nos pontos de entrega voluntária serão encaminhadas para as cooperativas de catadores de materiais recicláveis, onde serão triadas por tipo de material. Depois de triadas, uma fração dessas embalagens é, então, comercializada. As demais serão descartadas como rejeito e, na sequência, encaminhadas para os mesmos aterros a que foram destinadas as embalagens descartadas no lixo comum. Aquelas que forem comercializadas geram automaticamente receita para os catadores.

O resultado esperado é a redução de resíduos enviados a aterros sanitários, ampliando sua vida útil e crescimento da coleta, triagem e comercialização de recicláveis, diminuindo impactos ambientais e gerando benefícios econômicos e sociais. Tais avanços encobrem, no entanto, particularidades do mercado de embalagem e de sua cadeia reversa.

Em primeiro lugar, o acordo trabalha de modo uniforme com todas as embalagens, incluindo alumínio, papel, vidro e plástico, deixando de fora especificidades técnicas de cada material e a realidade do mercado. Os fluxos reversos apresentam diferentes graus de maturidade. Para Jesus e Barbieri (2013), excluindo-se as latas de alumínio, com um índice de 98,3%, outros tipos de embalagens apresentam resultados bem menos expressivos. Em segundo lugar, a relação peso/volume influencia o potencial de comercialização das embalagens. Uma garrafa PET vazia pesa em média 45 g, sendo necessário juntar 22 garrafas para acumular um quilo de material. Isso faz com que o valor de uma garrafa PET na cidade de São Paulo seja de aproximadamente R$ 0,07, considerando o material prensado e lavado. Já uma embalagem de salgadinhos pesa em média 3 g, necessitando 333 embalagens para compor um quilo. Nesse caso, o valor médio de uma embalagem de salgadinho, caso seja comercializada como plástico-filme, é de R$ 0,003, um valor unitário 20 vezes menor que a da garrafa PET (Massote, 2014). Essa baixa relação peso/volume das embalagens flexíveis é, para Leite (2009), o principal fator de restrição ao aumento dos índices de reciclagem desses materiais, pois não possibilita uma remuneração adequada dos agentes da cadeia reversa.

Um terceiro fator é a complexidade de alguns tipos de embalagens utilizadas no mercado. A presença de materiais como o alumínio, papel-cartão, tintas, vernizes, entre outros produtos comumente usados nos processos de laminação e impressão de embalagens plásticas a fim de melhorar o desempenho delas, são identificados como contaminantes. Para Forlin e Faria (2002), quanto menor a quantidade de materiais utilizados na mesma embalagem, menos complexo será o processo de reciclagem e consequentemente maior o valor de comercialização desses materiais. Coltro e Duarte (2013) analisaram 509 embalagens plásticas flexíveis do mercado brasileiro utilizadas para acondicionar tanto alimentos quanto produtos não alimentícios e constataram que 39% das embalagens plásticas flexíveis correspondem a estruturas multicamadas. Essa maior complexidade acaba por reduzir seu valor comercial, reduzindo sua atratividade para catadores triarem e consolidarem esse tipo de material.

Por fim, outra questão importante relativa à viabilidade econômica da reciclagem dessas embalagens é o peso da tributação. A matéria-prima reciclada não recebe qualquer tipo de incentivo tributário, o que onera demasiadamente o processo de reciclagem e diminui sua competitividade perante as matérias-primas virgens. Para Nepomuceno (2006), a cobrança de impostos deveria ocorrer somente sobre os produtos acabados produzidos a partir da matéria-prima reciclada, porém não sobre a venda desta, uma vez que foram geradas por meio da recuperação de matérias-primas previamente usadas na indústria de transformação e, consequentemente, já tributadas.

## METODOLOGIA

Por se tratar de fenômeno bastante recente na literatura e pouco pesquisado no cenário acadêmico, optou-se por uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e interpretativo para estudar o impacto do AS na cadeia reversa de embalagens.

A coleta de dados teve como base os documentos e reuniões da coalização liderada pelo Cempre para a construção do AS e entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado. A seleção de entrevistados foi intencional, de modo a representar os diferentes atores envolvidos. No entanto, alguns entrevistados foram incluídos a partir da técnica *snowball* ou bola de neve a partir da indicação do primeiro grupo de entrevistados escolhidos. Para Bayley (1994), uma reduzida amostra não probabilística, ainda que não permita análise estatística, é bastante adequada para abordagens exploratórias que poderão ser seguidas por estudos quantitativos. Complementa-se que o critério teórico de saturação ou redundância, definido por Glaser e Strauss (1967), revela que a amostra escolhida foi suficiente para garantir uma ampla análise do objeto da pesquisa. As questões abordaram os seguintes conteúdos: importância do AS e seus benefícios e limites, desenvolvimento de embalagens, barreiras para a reciclagem, incorporação das cooperativas no processo e incentivos financeiros. Conforme estabelecido com os entrevistados, garantiu-se seu anonimato, usando-se para este trabalho um sistema de codificação alfanumérica cujas três primeiras letras representam a categoria do entrevistado e um

número que representa a ordem do entrevistado dentro de cada categoria. Os 16 entrevistados incluíram: gestor de associação de classe – CLA1; reciclador – REC1, REC2; fabricante de embalagem – FAB1, FAB2; especialista em tributação ambiental – TRI1; gestor público – GES1, GES2, GES3; cooperativas – COP1, COP2, COP3; *designers* de embalagens – DES1, DES2; e gestor de sustentabilidade – SUS1, SUS2. As entrevistas foram gravadas e transcritas, e foi omitida qualquer informação que permitisse identificar indivíduos ou organizações. Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que tem por finalidade básica buscar o significado de materiais textuais como artigos, entrevistas ou livros (Appolinário, 2012). Um passo importante dessa técnica é a redução do material original. Esse processo de codificação, no qual as características relevantes do conteúdo de uma mensagem são transformadas em unidades que possibilitem análises mais precisas, é formado pela definição do "universo", "unidades de análise" e "categorias de análise" (Sampieri, Collado, & Lucio, 2012).

Quadro 1. **Categorias analíticas**

| Categorias de análise | Referências |
|---|---|
| Aspectos inovadores e benefícios da PNRS e AS | Gomes e outros (2014); Heber e Silva (2014) |
| Custo *vs.* impacto ambiental | Lifset e Lindhqvist (2008); Cruz et al. (2012) |
| Desafios para implantação da LR (desafios logísticos, desafios técnicos, desenvolvimento de materiais) | Røine e Lee (2006); Leite, (2009); Forlin e Faria (2002) |
| Inserção de cooperativas | Souza, Paula e Souza-Pinto (2012); Jesus e Barbieri (2013); Demajorovic (2014) |
| Acordo coletivo *vs.* propostas individualizadas | Atasu, Wassenhove e Sarvary (2009); Brouillat e Oltra (2012); Kalimo et al. (2012) |
| Incentivos econômicos | Lifset e Lindhqvist (2008) |

Após a codificação, os fragmentos foram organizados por categoria procurando identificar elementos concordantes e contraditórios nas falas dos respondentes e triangulando com os documentos analisados.

## RESULTADOS DA PESQUISA

A primeira categoria analítica centrou-se no caráter inovador e benefícios da PNRS e do AS. Para os entrevistados, a criação do conceito de responsabilidade compartilhada, embora ainda não incutido efetivamente na rotina empresarial, é essencial para que haja uma transformação na forma de desenvolver e fabricar novos produtos (TRI-1; GES-2). Há um consenso de que a indústria será obrigada a priorizar investimentos na área de inovação, buscando reduzir impactos socioambientais de seus produtos e embalagens. A lei já cita recomendações nesse sentido no artigo 32, e algumas empresas que hoje embalam seus produtos com materiais não recicláveis já deram os primeiros passos para o desenvolvimento de alternativas (TRI-1; COP-1; CLA-1; SUS-1). COP 3 relata ter sido procurada recentemente por empresas a fim de entender a possibilidade de comercialização ou não das embalagens produzidas por elas, o que reforçaria o caráter indutor da legislação para a inovação de materiais. Outro aspecto importante citado por cooperativas e gestores empresariais foi a perspectiva de aumento da coleta com ampliação dos pontos de entrega voluntária e ampliação das metas de reciclagem presentes no AS (CLA 1; GES 2; COP 2).

Apesar dos avanços identificados, os desafios do processo, que compõem a segunda categoria, predominam na visão dos entrevistados. Se a interação entre os atores é valorizada, a divisão de responsabilidade mostrou-se como um grande desafio para a implantação do AS. Para seis dos entrevistados, não há definições satisfatórias sobre os papéis de cada um dos envolvidos no cumprimento dos requisitos mínimos exigidos pela lei e sobre a divisão dos custos decorrentes da implantação da logística reversa. A falta de definição contribui para a morosidade das mudanças no processo de projetar e fabricar produtos nas empresas. (GES-2; TRI-1).

Enquanto as embalagens mais complexas continuarem a ser muito mais competitivas em termos de logística e proteção do produto, continuarão a pautar o desenvolvimento de materiais, ainda que eliminem a possibilidade de reaproveitamento (DES-2).

Na visão dos recicladores, esse processo só poderia ser revertido se o próprio reciclador conseguir se preparar e se estruturar para manusear produtos mais complexos. Para tanto, é necessário o trabalho conjunto com os fornecedores de embalagens, já que estes conhecem bem tecnicamente as funções delas e podem auxiliar a indústria que as utiliza a efetuar mudanças que as tornem mais sustentáveis (REC1; CLA-1).

Ao tratar de investimentos necessários para melhoria do desempenho ambiental dos produtos, porém, a questão dos custos emerge como principal entrave. Para gestores empresariais,

cooperativas e tributaristas, modificações em produtos e embalagens serão implantadas somente se não afetarem a competividade, ou seja, apenas se os custos forem reduzidos ou mantidos no atual patamar (SUS-1; CLA-1; TRI-1; COP-2; REC2).

Outros entraves para a implantação da logística reversa de embalagens incluem: dificuldades logísticas; falta de aplicações e demanda pelo produto reciclado; dificuldades técnicas de reciclagem de alguns materiais; e dificuldade de garantia de fornecimento. A dimensão geográfica do País, que torna a coleta das embalagens e também o seu encaminhamento para o destino final correto bastante complexo, além de questões de segurança, foi destacada como entrave logístico (SUS-1; SUS-2; DES-1; TRI-1). Já a falta de demanda e busca por aplicações para o produto reciclado foi enfatizada pelo conjunto de cooperativas entrevistadas, especialmente no que se refere à comercialização de embalagens multicamadas. Nas palavras de COP3, "muitas embalagens entram na esteira como recicláveis, mas saem dela como rejeito".

Para os recicladores de produtos plásticos, "a culpa é da própria indústria geradora que não está aberta a reutilização do material reciclado proveniente do seu próprio resíduo" (REC 2). Um dos exemplos está relacionado à questão da cor do produto final. Produtos reciclados naturalmente tendem a apresentar colorações escuras como preto, verde-escuro e cinza-escuro. Para obter tons mais claros ou puros como branco, amarelo e vermelho, faz-se necessário o uso de aditivos químicos como os pigmentos, mas isso encarece o produto final, muitas vezes inviabilizando sua aplicação. Uma alternativa seria os fabricantes mudarem o apelo dos produtos e embalagens, dando abertura para a utilização dos materiais reciclados, respeitando suas propriedades visuais e mecânicas sempre que possível (REC 3).

Já a dificuldade de garantia de suprimento na quantidade necessária para viabilizar projetos de produtos fabricados a partir desse insumo foi apontada como uma razão para que fabricantes abandonem projetos com potencial para incorporação de materiais reciclados na fabricação de novos produtos.

A diferença entre o discurso e a prática de usuários de embalagens foi reforçada como mais um empecilho para a expansão da reciclagem, considerando o padrão de desenvolvimento de materiais.

A maionese que hoje é embalada em um sachê flexível de diferentes materiais laminados (PET + PE + alumínio) antes era embalada em potes rígidos de PP. A nova embalagem flexível, depois de descartada, não pode ser usada nem mesmo na fabricação de telhas porque a lavagem deste material é complexa, já que estas colam, grudam, dobram e dificultam o processo. O valor agregado dos potes rígidos de PP era competitivo no mercado, uma vez que se trata de material rígido e mais fácil de se lavar do que as embalagens flexíveis (REC-1).

O entrevistado cita, ainda, que todas as embalagens laminadas compostas por alumínio não podem ser recicladas junto com o plástico, a menos que passem por uma etapa de micronização, o que encarece e torna mais complexa a reciclagem.

Muitos dos entraves apresentados acima afetam diretamente o processo de inserção das cooperativas de catadores na LR. Embalagens complexas dificultam a separação dos materiais e restringem as possibilidades de comercialização de parcela dos materiais recebidos por elas. Ao questionar COP-1 sobre esse ponto, o maior entrave levantado foi a necessidade de pagamento antecipado de todos os custos envolvidos na logística reversa, coletor e motoristas, sem a garantia de que esses materiais serão posteriormente comercializados.

Ao aprofundar a visão dos entrevistados sobre a situação atual das cooperativas, problemas históricos associados à governança e iniciativas de verticalização foram reforçados, tais como melhorias na gestão, melhor formalização das atividades das cooperativas e treinamento e capacitação dos cooperados. Para TRI-1, "caso não haja estas mudanças, não adiantará em nada aumentar a quantidade de materiais entregues às cooperativas para que sejam triados".

Com relação à categoria que trata da efetividade de acordos coletivos ou propostas individualizadas, gestores empresariais, especialista tributário e cooperativas justificam a opção pelo primeiro pela simplificação do processo de cumprimento da lei e aparente redução do custo de atendimento dessa mesma lei (GES-2; SUS-1; COP-2; TRI-1).

A proposta coletiva foi justificada também pela falta de incentivos fiscais e tributários que integram a última categoria analítica. Diversos entrevistados citaram a criação de incentivos econômicos como a principal medida a ser tomada pelo governo, de modo a desonerar a cadeia de reciclagem atual e incentivar o uso do material reciclado sempre que possível (TRI-1; SUS-1; CLA-1). Para um gestor de associação de classe, os incentivos fiscais precisam ser disponibilizados, "já que todo o material que passa pela reciclagem já pagou impostos antes. Quando esse material tiver que ser tratado para posteriormente voltar para o mercado, terá que pagar todos os impostos novamente" (CLA-1). Já um gestor em sustentabilidade cita o incentivo de crédito presumido de IPI na aquisição de material reciclado que já foi aprovado no Brasil, mas que ainda é muito mal divulgado e estruturado, o que acaba inviabilizando sua utilização (SUS-1).

Para os materiais difíceis de reciclar como as embalagens multicamadas, os incentivos são ainda mais importantes para viabilizar o reaproveitamento e comercialização no mercado de

reciclagem. Para recicladores, a saída seria transferir qualquer excedente de custo de reciclagem para o preço final da resina, porém os preços são regulados pelo mercado, e não existe espaço para grandes mudanças. A alternativa seria conseguir algum subsídio tributário ou fiscal que compensasse o excedente de custo (REC-1).

Ainda assim, a questão tributária não pode explicar totalmente a opção do AS. Foi destacado por um gestor público que o AS vem sendo apresentado como uma iniciativa do setor privado. No entanto, ele se beneficia de ações do município, como "os investimentos já feitos em cooperativas para sua implantação e manutenção da operação, já incorporados no orçamento municipal" (GES-3). Nesse sentido, o acordo pega uma carona na estrutura já em operação para ampliar seus resultados a um custo bastante reduzido para cada um de seus integrantes.

Por fim, gestores públicos, privados e cooperativas citaram também o importante papel dos consumidores em impulsionar a adoção de embalagens mais sustentáveis por parte dos fabricantes e o cumprimento das metas de coleta e reciclagem definidas pelo AS, embora TRI-1 acredite que o preço ainda seja o "principal fator influenciador da compra e não o impacto ambiental do produto". Já para um gestor público, o desafio do AS para atingir suas metas será o mesmo que os já enfrentados pelos programas municipais de coleta seletiva: "a baixa adesão da população aos programas de reciclagem" (GES-2).

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com especialistas e entidades diretamente relacionadas com a PNRS e o AS apresentam pontos de vista bastante convergentes com relação aos aspectos inovadores e entraves para a sua implantação. As entrevistas permitem também que seja traçado um interessante paralelo entre a realidade percebida pelos diversos atores aqui no Brasil após a aprovação da PNRS e os resultados encontrados em outros países, sobretudo os europeus, após a implantação de suas políticas públicas ligadas a gestão de resíduos.

Como primeiro resultado, destaca-se que, embora a PNRS tenha como princípio a responsabilização da cadeia por todo o ciclo de vida do produto, o AS privilegia a coleta, e não a reciclagem. Sem diretrizes claras para um processo de engajamento da cadeia para diminuição dos impactos em todas as fases de desenvolvimento, produção e comercialização de produtos, o principal desdobramento poderá ser um aumento expressivo do volume coletado de embalagens e de material triado nas cooperativas. Somado aos prometidos investimentos em equipamentos nas cooperativas, a verticalização e venda direta para recicladores poderia se efetivar, impactando positivamente a renda e reduzindo sua vulnerabilidade, conforme apontado também nos estudos de Souza, Paula e Souza-Pinto (2012), Jesus e Barbieri (2013), e Demajorovic et al. (2014).

No entanto, no que se refere à busca por inovação nos produtos, as informações levantadas reforçam os resultados, apresentados por Brouillat e Oltra (2012), de que somente metas e responsabilização individualizada, além de taxas proporcionais à reciclabilidade do material, produzirão efeitos significativos nos índices de reciclagem, estimulando o investimento em P&D para materiais de menor impacto ambiental. O processo de inovação das embalagens por meio de estruturas multicamadas prioriza redução de custo e vantagens logísticas em detrimento da reciclibilidade, corroborando os estudos de Røine e Lee (2006), Sluisveld e Worrel (2013), e Coltro e Duarte (2013).

Por ora, o principal efeito da nova política será a divisão dos custos da logística reversa dos resíduos recicláveis entre os atores envolvidos, mas sem que estejam previstos incentivos para iniciativas de *ecodesign* visando melhorias nas embalagens e produtos. Ressalta-se que a contribuição para cobrir os custos está atrelada à quantidade de embalagens/produtos colocados no mercado, independentemente das características do material empregado. Conforme um representante dos fabricantes de embalagem entrevistado, os fabricantes contribuem apenas com as chamadas despesas de governança como assessoria jurídica e técnica, eventos e viagens, enquanto os recursos para cooperativas são rateados entre todas as empresas de bens de consumo integrantes do acordo. Nesse sentido, não surpreende a valorização de grande parte dos entrevistados da alternativa coletiva, destacando-se o compartilhamento da responsabilidade entre vários fabricantes e a divisão dos custos do projeto, barateando o custo total. Destaca-se a informação de um gestor de associação de classe entrevistado que pontuou que o custo anual para adesão ao acordo coletivo poderá ser "em torno de R$ 1.000,00 para algumas empresas pertencentes ao setor de embalagens plásticas".

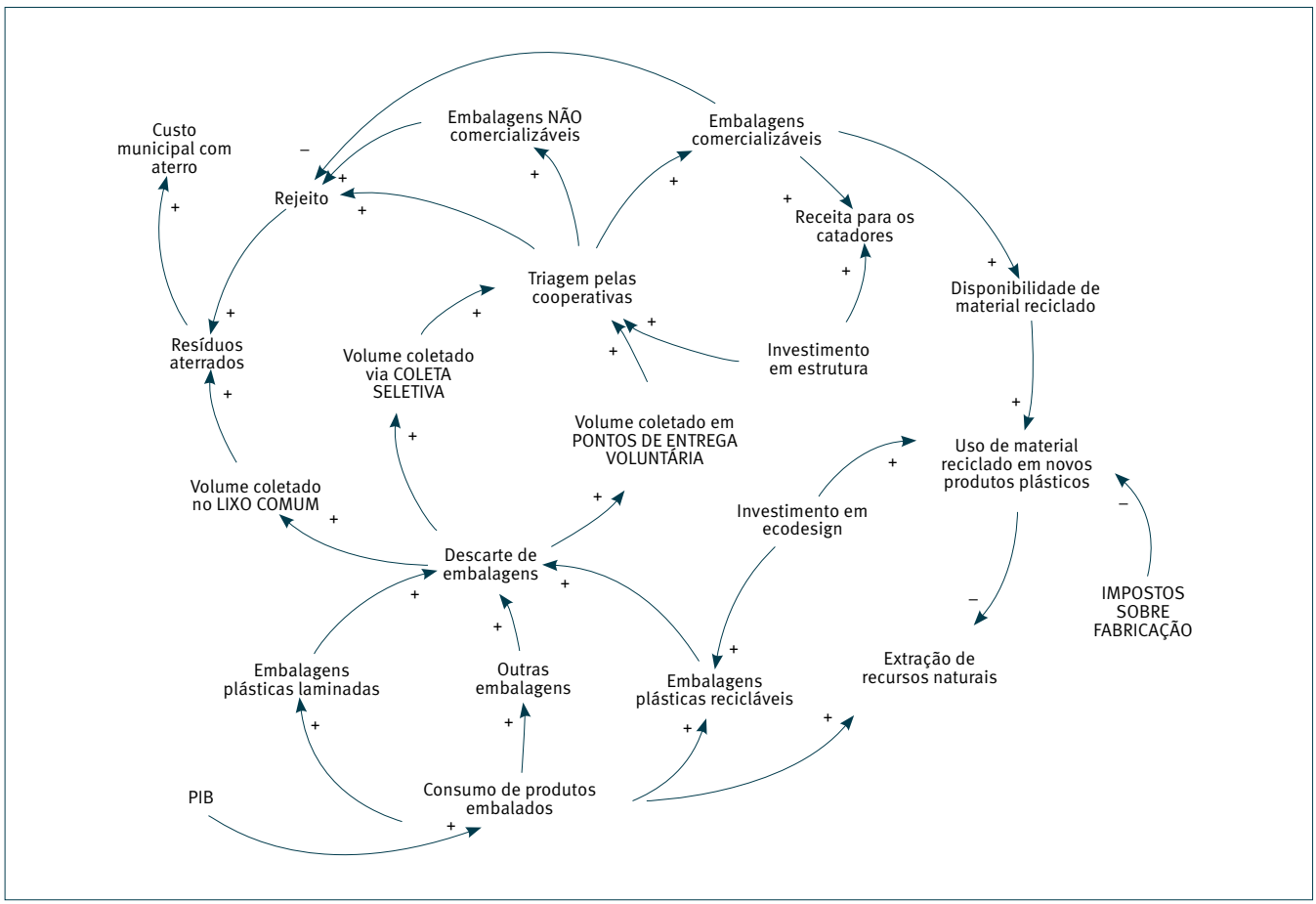
Sem impactos significativos na estrutura de custos das empresas usuárias de embalagem e sem metas claras de reciclabilidade defendidas por Thorpe et al. (2004), o AS tenderá a beneficiar somente as embalagens já com cadeias mais estruturadas, como alumínio, PET e papelão. Problemas estruturais da cadeia de reciclagem, como materiais com níveis diferentes de atratividade (Jesus & Barbieiri, 2013), dificuldades enfrentadas pela indústria em garantir fornecimento constante e com qualidade de materiais recicláveis para aplicação em seus processos produtivos (Rodrigues et al., 2005), ficarão dependentes de eventual interesse dos setores de desenvolvimento de materiais e recicladores.

Outro ponto destacado nas entrevistas foi o entendimento de que somente quando houver oportunidades de redução de custo no produto ou na embalagem é que projetos de melhorias serão desenvolvidos. Esta é a expectativa tanto dos próprios fabricantes de produtos embalados quanto dos outros atores envolvidos nessa cadeia. Isso explica por que a questão dos incentivos econômicos foi um tópico recorrente. Embora a PNRS apresente, em seu terceiro capítulo, artigo 8º, inciso IX, os incentivos fiscais, financeiros e creditícios como instrumentos para sua implantação, a falta de clareza apontada pelos entrevistados corrobora os estudos de Silva Filho e Soler (2012).

O discurso dos fabricantes e recicladores coincide com os argumentos de Atasu e Wassenhove (2012) de que a legislação deve ser cautelosa em não onerar demais os produtores de modo a reduzir a competitividade. Ainda que os impactos financeiros do AS sejam, na realidade brasileira, irrisórios, conforme discutido, a questão da bitributação dos produtos recicláveis não pode ser relegada a um segundo plano. Os entrevistados acreditam que os incentivos mais eficazes são cobranças que incidam sobre a comercialização de materiais reciclados e produtos fabricados a partir desses materiais, como ICMS e IPI. Reduções nessas alíquotas incentivam os fabricantes a utilizarem mais materiais reciclados, aumentando a demanda por esses materiais e consequentemente aumentando a receita das cooperativas.

A partir da discussão apresentada, é possível propor um modelo conceitual que represente o AS em sua fase de implementação.

Figura 2. **Modelo teórico atualizado após a realização das entrevistas**




Esse modelo atualizado propõe novas variáveis e relações causais em relação ao anterior. A interpretação desse modelo também tem início na premissa de que o consumo de produtos embalados acompanha a variação do PIB. Esse aumento do consumo de produtos embalados tem como efeito a elevação do uso de todos os tipos de embalagem, incluindo agora multicamadas e plásticas laminadas.

As embalagens pertencentes aos três grupos utilizados neste trabalho são descartadas após o consumo. O AS garante maior volume de material processado nas cooperativas e, somado ao investimento em infraestrutura nessas organizações, cria um ciclo virtuoso de crescimento de embalagens comercializáveis e geração de renda. No entanto, em função das características de desenvolvimento das embalagens aqui discutidas, o novo modelo traz uma nova variável. Aquelas que não são diretamente comercializadas deixam de ser classificadas apenas como rejeito e passam a ganhar outra subdivisão, denominada "embalagens não comercializáveis", apenas para identificar que existe uma oportunidade de reaproveitamento dessas embalagens antes que sejam descartadas como rejeito e encaminhadas aos aterros, como no caso de algumas embalagens multicamadas. Os resíduos encaminhados aos aterros dão origem a uma nova variável no modelo, intitulada "custo municipal com aterro", valor que cresce à mesma velocidade a que cresce o volume de resíduos encaminhados para esse fim.

Nesse cenário, infere-se que os resultados positivos esperados pelo AS precisam ser relativizados em função do padrão atual do desenvolvimento de embalagens. Parte dos resíduos coletados e entregues às cooperativas voltará a alimentar os aterros, uma vez que não apresenta potencial de comercialização, embora seja comercializada como materiais recicláveis. O problema também é agravado pela total ausência de mecanismos efetivos que assegurem os fluxos representados no lado direito da figura. A ausência de metas individualizadas, custos irrisórios para as empresas cumprirem a legislação e ausência de tributação específica que estimule o consumo de material reciclado tornam o objetivo de promover o *ecodesign* elemento bastante distante e limitante do acordo proposto.

## CONCLUSÕES

A PNRS representa um importante marco para a gestão dos resíduos no Brasil e afetará diferentes setores de maneiras e intensidades distintas. Apesar de seu caráter inovador e de avançar sobre alguns desafios, como o de incluir as cooperativas de catadores de materiais recicláveis nesse fluxo, não existem elementos que apontem para sua contribuição para o processo de desenvolvimento de produtos e embalagens mais sustentáveis de maneira efetiva. Verifica-se que o AS de embalagens privilegiou os aspectos econômicos relacionados à divisão dos custos de LR das embalagens em geral e pouco contempla ações concretas para o melhor reaproveitamento dessas embalagens a fim de evitar que sejam encaminhadas aos aterros.

Como resultado esperado e respondendo à primeira questão de pesquisa, o AS tende a impactar positivamente a cadeia de reciclagem, principalmente considerando as cadeias mais estruturadas, como papel, papelão, vidro, plásticos rígidos e alumínio. Para esses materiais, espera-se uma ampliação da coleta, com desvio de parcelas crescentes de resíduos de aterros sanitários e resultados positivos para cooperativas de catadores. Nesse caso, se os compromissos de melhoria de sua infraestrutura também forem assegurados, a consolidação de grandes volumes resíduos e da venda direta para os grandes recicladores, e não apenas intermediários, deverá se ampliar.

No entanto, o AS encobre diversas facetas pouco discutidas até o momento na literatura. Primeiro, a implementação do acordo possibilita que fabricantes e usuários de embalagem sejam *free-riders* de estruturas já financiadas pelas autoridades municipais, sem uma contrapartida a esse investimento já realizado. Os recursos que são investidos em cooperativas por parte da prefeitura, como disponibilização do galpão e pagamentos de despesas de operação, continuarão a ser responsabilidade do setor público. Enquanto isso, a questão da remuneração das atividades da cooperativa, uma importante bandeira do movimento nacional de catadores, foi desconsiderada pelo AS.

Em segundo lugar, e principal questão desta pesquisa, fabricantes integrantes do acordo cumprirão os requisitos legais estabelecidos pela PNRS a um custo bastante reduzido. Além do valor pouco expressivo, os fabricantes e usuários de embalagens não terão qualquer obrigação individual de encontrar uma solução para a reciclagem das embalagens que hoje colocam no mercado. A uniformidade de tratamento de materiais encobre a realidade da capacidade de absorção da cadeia de reciclagem brasileira. Uma parcela importante dos materiais coletados, embora veiculado muitas vezes na mídia como materiais recicláveis, assume para este trabalho a categoria de não comercializável. Tal lacuna, além de não influenciar o redirecionamento do desenvolvimento de embalagens, poderá inclusive alimentar a forma tradicional de inovação de materiais, uma vez que a questão de destinação deixa de ser um fator limitante para os integrantes do acordo. Além disso, a redução esperada do custo municipal, com o maior desvio de resíduos do aterro sanitário, deverá ser relativizada pelo aumento também proporcional de embalagens não comercializáveis triadas nas cooperativas e que deverão ser encaminhadas para sua disposição, atividade custeada até o momento inteiramente por parte do setor público, como parte de suas atribuições no programa de coleta seletiva em parceira com as cooperativas.

Assim, esta pesquisa reforça a necessidade de ampliação de estudos fortalecendo os argumentos críticos do processo

de implantação da PNRS e AS. O AS e a ausência de metas individuais propiciam uma alternativa para que as empresas cumpram a legislação a custos bastante reduzidos. Ao tratar de embalagens de características diferentes de modo uniforme, somado ao paradigma de desenvolvimento de embalagens que privilegia a competitividade em detrimento da reciclabilidade, comprometem-se os resultados prometidos pelo AS, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e embalagens mais sustentáveis. Assim, estudos futuros devem focar questões como os incentivos financeiros e tributários como um elemento complementar essencial para o sucesso da PNRS.

Primeiro, porque reduziria o problema da bitributação no sistema atual, já que os materiais recicláveis não têm qualquer tipo de isenção fiscal. Impostos reduzidos incentivam toda a cadeia, começando pelos catadores, passando pelos recicladores, depois pelos fabricantes com potencial para utilização do material reciclado, indo até os consumidores.

Segundo, isenções maiores para embalagens que representem menos custo ambiental para seu reaproveitamento podem incentivar maiores investimentos em materiais menos complexos para seu reaproveitamento ou mesmo desenvolvimento de tecnologias para reaproveitamento de materiais hoje não comercializáveis, como as estruturas multicamadas.

Ressalta-se que essa alternativa é extremante complexa na realidade brasileira, diante da resistência do setor empresarial a qualquer medida que promova a internalização de custos ambientais. A própria aprovação da PNRS tardou 20 anos em função do conhecido *lobby* do setor empresarial em aceitar a responsabilização pós-consumo. Na ausência do aprimoramento da legislação, caberia aos consumidores optar por produtos mais sustentáveis e fazer com que suas escolhas forcem os fabricantes a repensarem seus produtos, a fim de recuperar a participação de mercado eventualmente perdida para os fabricantes mais sustentáveis. No entanto, esse cenário parece pouco provável, na medida em que os limites do AS necessitam ser muito mais aprofundados e principalmente comunicados de modo que a PNRS possa efetivamente cumprir seus objetivos ambientais e influenciar a pesquisa em embalagens para além das necessidades de competitividade.

## REFERÊNCIAS

Aquino, I. F., Castilho Jr. A. B., & Pires, T. S. de L. (2009). A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região de grande Florianópolis: Uma alternativa de agregação de valor. *Gestão & Produção*, *16*(1), 15-24. doi:10.1590/S0104-530X2009000100003

Appolinário, F. (2012). *Metodologia da ciência: Filosofia e prática da pesquisa* (2ª ed.). São Paulo, SP: Cengage Learning.

Atasu, A., & Wassenhove, L. (2012). Operations perspective on product take-back legislation for e-waste: Theory, practice and research needs. *Production and Operations Management*, *21*(3), 407-422. doi:10.1111/j.1937-5956.2011.01291.x

Atasu, A., Wassenhove, L., & Sarvary, M. (2009). Efficient take-back legislation. *Production and Operations Management*, *8*(3), 243-258. doi:10.1111/j.1937-5956.2009.01004.x

Batista, V. F. (2015). As políticas públicas de coleta seletiva no município do Rio de Janeiro: Onde e como estão as cooperativas de catadores de materiais recicláveis? *RAP-Revista de Administração Pública*, *49*(1), 141-164. doi:10.1590/0034-76121603

Bayley, K. D. (1994). *Methods of social research* (4. ed.). New York, USA: The Free Press.

Brouillat, E., & Oltra, V. (2012). Extended producer responsibility instruments and innovation in ecodesign: An exploration through a simulation model. *Ecological Economics*, *83*, 236-245. doi:10.1016/j.ecolecon.2012.07.007

Cahill, R., Grimes, S., & Wilson, D. (2010). Extended producer responsibility for packaging wastes and WEEE: A comparison of implementation and the role of local authorities across Europe. *Waste Management and Research*, *29*(5), 455-479. doi:10.1177/0734242X10379455

Compromisso Empresarial para Reciclagem. (2015). *Cempre review 2015: Um panorama reciclagem no Brasil*. Recuperado de http://cempre.org.br/artigo-publicacao/artigos

Coltro, L., & Duarte, L. (2013). Reciclagem de embalagens plásticas flexíveis: Contribuição da identificação correta. *Revista Polímeros*, *23*(1), 128-134. doi:10.1590/S0104-14282013005000008

Cruz, N., Simões, P., & Marques, R. (2012). Economic cost recovery in the recycling of packaging waste: The case of Portugal. *Journal of Cleaner Production*, *37*, 8-18. doi:10.1016/j.jclepro.2012.05.043

Cruz, N. F., Ferreira, S., Cabral, M., Simão, P., & Marques, R. C. (2014). Packaging waste recycling in Europe: Is the industry paying for it? Waste Management, *34*(2), 298-308. doi:10.1016/j.wasman.2013.10.035

Demajorovic. J., Caires, E. F., Silva, L. N., & Silva, M. J. C. (2014). Integrando empresas e cooperativas de catadores em fluxos reversos de resíduos sólidos pós-consumo: O caso Vira-Lata. *Cadernos EBAPE. BR*, *12*(dição especial), 513-532. doi:10.1590/1679-39519020

Demajorovic, J., Zuñiga, M. K. H. M., Boueres, J. A., Silva, A. G., & Sotano, A. L. (2012). Logística reversa: Como as empresas comunicam o descarte de celulares. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *52*(2), 165-178. doi:10.1590/S0034-75902012000200004

Forlin, F. J., & Faria, J. A. F. (2002). Considerações sobre a reciclagem de embalagens plásticas. *Revista Polímeros*, *12*(1), 1-10. doi:10.1590/S0104-14282002000100006

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, USA: Aldine Publishing Company.

Gomes, M. H. S. C., Oliveira, E. C., Brescian, L., & Pereira, R. S. (2014). Política nacional de resíduos sólidos: Perspectivas de cumprimento da Lei 12.305/2010 nos municípios brasileiros, municípios paulistas e municípios da região do ABC. *Revista de Administração da UFSM*, *7*, edição especial, 93-110. doi:10.5902/1983465913026

Gonçalves-Dias, S. L. F, & Teodósio, A. S. S. (2006). Estrutura da cadeia reversa: "Caminhos" e "descaminhos" da embalagem PET. *Produção*, *16*(3), 429-441. doi:10.1590/S0103-65132006000300006

Heber, F., & Silva, E. M. (2014). Institucionalização da política nacional de resíduos sólidos: Dilemas e constrangimentos na região metropolitana de Aracaju (SE). *RAP-Revista de Administração Pública*, *48*(4), 913-937. doi:10.1590/0034-76121537

Jacobi, P. R., & Besen, G. R. (2011). Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: Desafios da sustentabilidade. *Revista Estudos Avançados*, *25*(71), 135-158. doi:10.1590/S0103-40142011000100010

Jesus, F. S. M., & Barbieri, J. C. (2013). Atuação de cooperativas de catadores de materiais recicláveis na logística reversa empresarial por meio de comercialização direta. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *7*(3), 20-36. doi:10.24857/rgsa.v7i3.816

Kalimo, H., Lifset, R., Rossem, C. van, & Mayers, K. (2012). Greening the economy through design incentives: Allocating extended producer responsibility. *European Energy and Environmental Law Review*, *21*(6), 274-305.

Lambert, J. (2012) *The influence of extended producer responsibility on ecodesign practices: Insights from six producer case studies in the european ICT sector* (Dissertação de mestrado, University of Utrecht and the University of Leipzig).

Leite, P. R. (2009). *Logística reversa: Meio ambiente e competitividade*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

Lifset, R., & Lindhqvist, T. (2008). Producer responsibility at a turning point? *Journal of Industrial Ecology*, *12*(2), 144-147. doi:10.1111/j.1530-9290.2008.00028.x

Massote, B. (2014). *Os limites da política nacional de resíduos sólidos no setor de embalagens plásticas flexíveis no Brasil: Uma abordagem de dinâmica de sistemas* (Dissertação de mestrado em administração, Centro Universitário da FEI, São Paulo).

Nepomuceno, N., Sobrinho. (2006). *A tributação sobre o setor de reciclagem de resíduos sólidos e a incapacidade contributiva das associações e cooperativas de catadores: Uma sociedade em busca da sustentabilidade* (Dissertação em administração, Universidade de Brasília, Brasília).

Organization for Economic Co-operation and Developmen. (2005). Analytical framewok for evaluating the costs and benefits of extended produced responsibility programmes. *OECD Environment Programme*. Recuperado de http://www.oecd.org/env/waste

Política Nacional de Resíduos Sólidos. (2010). *Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm

Pro-Europe. (2010). *Producer responsibility in action*. Recuperado de http://pro-e.org/files/PRO-EUROPE_Producer-Responsibility-in-Action_web-version_final_150811.pdf

Rodrigues, I., Righetti, C. C. B., Facó, J. F. B., Sakumaroto, C. Y., & Barbieri, J. C. (2005). Estratégias de gestão ambiental nas empresas: Um estudo de caso sobre o papel reciclado. In: XXIX EnANPAD 2005, São Paulo.

Rogers, D. S., & Tibben-Lemke, R. S. (1998). *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*. Reno, USA: Reverse Logistics Executive Council.

Røine, K., & Lee, C. Y. (2006). With a little help from EPR? Technological change and innovation in the Norwegian plastic packaging and electronics sectors. *Journal of Industrial Ecology*, *10*(1-2), 217-237. doi:10.1162/108819806775545448

Rouw, M., & Worrell, E. (2011). Evaluating the impacts of packaging policy in The Netherlands. *Resources, Conservation and Recycling*, *55*(4), 483-492. doi:10.1016/j.resconrec.2010.12.013

Rubio, S., Chamorro, A., & Miranda, F. J. (2008). Characteristics of the research on reverse logistics (1995-2005). *International Journal of Production Research*, *46*(4), 1099-1120. doi:10.1080/00207540600943977

Sampierl, R., Collado, C., & Lucio, P. (2012). *Metodologia de pesquisa* (3a ed.). São Paulo, SP: McGrawHill.

Santos, A. S. F., Agnelli, J. A. M., & Manrich, S. (2004). Tendências e desafios da reciclagem de embalagens plásticas. *Revista Polímeros*, *14*(5), 307-312. doi:10.1590/S0104-14282004000500006

Seo, E. S. M., & Fingerman, N. N. (2011). Sustentabilidade na gestão de resíduos sólidos: panorama do segmento eletroeletrônicos. *InterfacEHS: Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade*, *6*(3), 3-15.

Silva Filho, C. R., & Soler, F. D. (2012). *Gestão de resíduos sólidos: O que diz a lei*. São Paulo, SP: Trevisan Editora

Silveira, G., & Chang, S. (2010). Cell phone recycling experiences in the United States and potential recycling options in Brazil. *Waste Management*, *30*(11), 2278-2291. doi:10.1016/j.wasman.2010.05.011

Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão de Resíduos Sólidos. (2015). *Acordo setorial de embalagens em geral*. Recuperado de http://www.sinir.gov.br/web/guest/embalagens-em-geral

Sluisveld, M., & Worrell, E. (2013). The paradox of packaging optimization: A characterization of packaging source reduction in the Netherlands. *Resources, Conservation and Recycling*, *73*, 133-142. doi:10.1016/j.resconrec.2013.01.016

Souza, M., Paula, M., Souza-Pinto, H. (2012). O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *52*(2), doi:10.1590/S0034-75902012000200010.

Thorpe, B., Kruszewska, I., & McPherson, A. (2004). Extended producer responsibility: a waste management strategy that cuts waste, creates a cleaner environment and saves taxpayers money. *Clean Production Action*. Somerville, MA. Recuperado de: https://www.cleanproduction.org/static/ee_images/uploads/resources/EPRtoolkitColourFinal.pdf

Toffel, M., Stein, A., & Lee, K. (2008). Extending producer responsibility: An evaluation framework for product take-back policies. *Harvard Business School Working Paper*, *9*, 1-26.

Tojo, N. (2004). *Extended producer responsibility as a driver for design change: Utopia or reality?* (Dissertação de doutorado, Lund University, Sweden).

Yoshida. C. (2012). Competência e as diretrizes da PNRS: Conflitos e critérios de harmonização entre as demais legislações e normas. In A. Jardim, C. Y. M. Yoshida, & J. V. Machado Filho, *Política nacional, gestão e gerenciamento de resíduos sólidos* (pp. 3-36). Barueri, SP: Editora Manole.

# ARTICLES

**Submitted 10.05.2015. Approved 05.03.2017**
Evaluated by double-blind review process. Scientific Editor: Thomas Brashear Alejandro

DOI:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170506

# THE TASTE TRANSFORMATION RITUAL IN THE SPECIALTY COFFEE MARKET

## *Ritual de transformação do gosto no mercado dos cafés especiais*

## *El rito de la transformación del gusto en el mercado de los cafés especiales*

**ABSTRACT**

Although the consumer culture field has addressed the role of ritual processes in consumption, no research has yet identified how connoisseur consumers, through ritual practices, establish and manipulate their distinction from other consumers. Drawing on key concepts from ritual theory, this research addresses the role played by ritual in connoisseurship consumption and consumers' taste. In conducting an ethnographic study on connoisseurship consumption, the first author immersed himself in the North American specialty coffee context—Toronto, Montreal, Seattle, and New York—from August 2013 to July 2014. He used long interviews and participant observation to collect data, which was then interpreted using a hermeneutic approach. We introduce the taste transformation ritual, theorizing the process that converts regular consumers into connoisseur consumers by establishing and reinforcing differences between mass and connoisseurship consumption. We develop a broader theoretical account that builds on consumption ritual and taste formation.

**KEYWORDS |** Consumption ritual, connoisseurship consumption, taste, ethnography, specialty coffee.

*RESUMO*

*Apesar do campo da cultura de consumo ter realizado diversas pesquisas sobre o papel do ritual no consumo, nenhuma pesquisa, até então, identificou como o consumidor apreciador, por meio de práticas rituais, estabelece e manipula sua própria distinção em relação aos demais consumidores. Tendo como base conceitos da teoria sobre ritual, esta pesquisa explica o papel desempenhado pelo ritual no consumo de apreciação e no gosto do consumidor. Realizando um estudo etnográfico sobre o consumo de apreciação de cafés especiais, o primeiro autor mergulhou no contexto da América do Norte – Toronto, Montreal, Seattle e Nova Iorque – de agosto de 2013 a julho de 2014. Ele utilizou entrevistas longas e observação participante para coletar os dados, que foram interpretados utilizando a abordagem hermenêutica. Foi introduzida a ideia do ritual de transformação do gosto, teorizando sobre o processo que converte consumidores regulares em apreciadores por meio do estabelecimento e reforço das diferenças existentes entre o consumo de massa e de apreciação. Desenvolveu-se uma ampla explicação teórica baseada no ritual de consumo e formação do gosto.*

***PALAVRAS-CHAVE |*** *Ritual de consumo, consumo de apreciação, gosto, etnografia, café especial.*

*RESUMEN*

*Aunque el campo de la cultura consumista ha tratado el papel de los procesos rituales en consumo, aún no se ha identificado cómo los consumidores entendidos, a través de prácticas de ritos, establecen y manipulan su distinción de los demás consumidores. Utilizando los conceptos clave de la teoría ritual, este estudio trata el papel desempeñado por los ritos en el consumo y gusto de conocedores entendidos. Al conducir un estudio etnográfico sobre consumo de entendidos, el primer autor realizó una inmersión en el contexto de los cafés especiales de América del Norte (Toronto, Montreal, Seattle y Nueva York), de agosto de 2013 a julio de 2014. Usó largas entrevistas y observación de participantes para reunir datos, que después se interpretaron utilizando un abordaje hermenéutico. Introducimos el rito de transformación del gusto teorizando el proceso que convierte consumidores comunes en consumidores entendidos al establecer y reforzar opuestos entre consumo masivo y consumo de entendidos. Elaboramos una explicación teórica más amplia que se basa en el rito de consumo y la formación del gusto.*

***PALABRAS CLAVE |*** *Rito de consumo, consumo de entendidos, gusto, etnografía, café especial.*

**RONAN TORRES QUINTÃO**
**rtquintao@gmail.com**
*Professor at Instituto Federal de Educação Tecnológica de São Paulo – Jacareí, SP, Brazil*

**ELIANE PEREIRA ZAMITH BRITO**
**eliane.brito@fgv.br**
*Professor at Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – São Paulo – SP, Brazil*

**RUSSELL W. BELK**
**rbelk@schulich.yorku.ca**
*Professor at York University, Schulich School of Business – Toronto – ON, Canada*

## INTRODUCTION

The consumer culture field has addressed the role played by ritual in consumption (Kozinets, 2002a; McCracken, 1986; Muniz & O'Guinn, 2001; Nguyen & Belk, 2013; Rook, 1985; Schouten & McAlexander, 1995; Sherry, Jr., 1983), defining and describing this construct and explaining its dimensions, cultural meanings, elements, components, and practices, as well as revealing the differentiations in consumer ritual practices. Rook's (1985) seminal paper influenced various studies on ritual consumption. He focused on structural elements to describe rituals: the artifact, script, roles, and audience. Recently, Arsel and Bean (2013) used Rook's perspective to describe the ritualization of taste regimes, and Karababa and Ger (2011) identified Ottoman coffeehouse consumption as a ritualistic pursuit of leisure using Rook's ritual elements as the basis of analysis. Turner's ritual process theory describes the individuals' transformation through the rite of passage explained by Van Gennep (1960) and explains the formation of communitas. It has also been used by many consumer culture studies to understand the role played by consumption ritual (e.g., Belk, Sherry, & Wallendorf, 1988; Kozinets, 2001; Thomas, Price, & Schau, 2013). Using Turner's theoretical lens, Belk and Costa (1998) introduced the ritual of transformation; Belk, Wallendorf, and Sherry (1989) explained sacralization through ritual; and Kozinets (2002a) investigated the self-transformative ritual power provided at Burning Man festivals.

However, no research has yet identified how connoisseur consumers, through ritual practices, establish and manipulate their distinction from other consumers and the transformation of their tastes to achieve this status. Ritual in connoisseurship consumption plays a transformative role as one's tastes change. Taste "is not given or determined, and their objects are not either; one has to make them appear together, through repeated experiments, progressively adjusted" (Hennion, 2007, p. 101). Taste is continually achieved (Arsel & Bean, 2013). Drawing on key concepts from ritual theory, our research addresses the role played by ritual in connoisseurship consumption and explains how regular connoisseur consumers transform their tastes and themselves.

In taking a sociocultural approach, we interpret our qualitative data on specialty coffee consumption by drawing on key concepts from ritual theory. We then introduce the taste transformation ritual, theorizing the process that converts a regular consumer into a connoisseur consumer. By performing taste transformation rituals, some coffee consumers transform themselves, establishing and reinforcing the oppositions between mass and connoisseurship consumption. The taste transformation ritual involves (1) using taste in a reflexive way for different "high-quality" products, (2) choosing the right place and (3) moment to appreciate the product, (4) paying special attention during the tasting act, (5) persevering in connoisseurship consumption, (6) investing time and money, and (7) increasing the connoisseur's subcultural and social capital. In the general taste transformation ritual, connoisseur consumers put taste to the test and train themselves to develop abilities and sensibilities to perceive the properties of objects.

The specialty coffee context was chosen for this study because of several important features. Kozinets (2002b), studying coffee consumption online in the late 1990s, revealed that Starbucks raised coffee consciousness and increased the number of coffee connoisseurship practices. Starbucks (with 15,000 stores worldwide) influenced the marketplace culture in the 1990s and 2000s (Thompson & Arsel, 2004; Thompson, Rindfleisch, & Arsel, 2006). In the 2000s, some independent coffee shops began to position themselves to cater to a growing number of consumers who were concerned about quality, variety, artisanal foodstuff, and brewing methods. These consumers play an increasingly important role in the market (Skeie, 2003). In this context, coffee connoisseurship consumption practices are ritualistic pursuits of leisure.

Based on an ethnographic study of connoisseurship in specialty coffee consumption, we develop a broader theoretical account that builds on ritual consumption. We next review theories about consumption rituals, define the connoisseur consumer and concepts of serious leisure, explain taste as a reflexive activity, and describe the research context (i.e., specialty coffee). We then present the methods used in our qualitative research and describe our research findings. Finally, we discuss the results and consider future research.

## CONSUMPTION RITUAL

Ritual has been a fertile research domain for researchers in the field of consumer culture theory and has been used to understand the meanings of consumption and consumer behavior more broadly. Rook (1985) introduced and elaborated on the ritual construct as a vehicle for interpreting consumer behavior. McCracken (1986) analyzed the movement of cultural meaning theoretically and suggested that advertising, the fashion system, and rituals (possession, exchange, grooming, and divestment) are responsible for this movement. Belk et al. (1989) describe sacralization rituals, and Sherry (1983) explains interaction rituals in the gift-giving process. Ritual also plays an

important role in understanding the consumption of the American Thanksgiving holiday (Wallendorf & Arnould, 1991), activities within consumption subcultures (Schouten & McAlexander, 1995), the creation of fantasy consumption enclaves (Belk & Costa, 1998), brand communities (Muniz & O'Guinn, 2001), Burning Man consumption (Kozinets, 2002a), intracommunity gifts (Weinberger & Wallendorf, 2012), death and identity (Bonsu & Belk, 2003), the wedding harmonization process (Nguyen & Belk, 2013), the lavish wedding (Otnes & Pleck, 2003), and the meaning of alcoholic beverages to college students (Wolburg & Treise, 2004).

In the consumer culture field, Rook's (1985) definition of ritual and McCracken's (1986) analysis of the four consumption ritual processes (exchange, possession, grooming, and divestment) have been applied by many scholars (e.g., Arsel & Bean, 2013; Karababa & Ger, 2011; Russell & Levy, 2012). According to McCracken (1986), "Ritual is an opportunity to affirm, evoke, assign, or revise the conventional symbols and meanings of the cultural order" (p. 78). Ritual has been defined by Rook (1985, p. 252) as "a type of expressive, symbolic activity constructed of multiple behaviors that occur in a fixed, episodic sequence, and that tend to be repeated over time." Rook (1985) describes personal rituals and focuses on the structural elements of ritual, listing four tangible components present in coffee connoisseurship consumption practices: (1) artifact (specialty coffee), (2) ritual script (visiting different coffee shops, greeting and conversing with the barista, the tasting act, and a farewell), (3) roles performed by connoisseur consumers in different stages of their journey (the beginner, intermediate, and advanced connoisseur consumers), and finally, (4) audience (friends, family, and other connoisseurs).

Producing ritualized acts (ritualization) is a strategy for differentiating oneself, considering various degrees to which and ways in which an entity can separate "itself off from other ways of acting by virtue of the way in which it does what it does" (Bell, 1992, p. 140). Bell (1992) explains the systematic dimensions of ritualization, which helps to understand the strategies used by consumers to establish and manipulate their consumption differentiation, through the three interrelated sets of oppositions: 1) the vertical opposition of superior and inferior, "which generates hierarchical structures," 2) the horizontal opposition of us and them, "which generates lateral relationships," and 3) the opposition of central and local, "which frequently incorporates and dominates the preceding oppositions" (Bell, 1992, p. 125). The oppositions between mass and connoisseurship consumption practices, which are highlighted during the taste transformation ritual, are fundamental to maintaining and reinforcing the differences between the connoisseur and regular consumers.

## CONNOISSEURSHIP CONSUMPTION

Connoisseurship means applying a highly nuanced schema to understand, evaluate, and appreciate consumption objects (Holt, 1998). A connoisseur consumer has differentiated consumption knowledge compared to other consumers due to his or her expertise or taste in the marketplace (Bourdieu, 1984). Consumers produce subjectivity through connoisseurship (Holt, 1998). The connoisseur consumer is empowered by field-specific cultural competence, cultural and social capital (Bourdieu, 1984), genuineness (Kozinets, 2002b), and discernment (Ahuvia, 2005). Ahuvia (2005) describes examples of connoisseurship in which everyday items (cartoons and popcorn) are appreciated in terms of abstract aesthetic properties and high levels of expertise. Connoisseur style is expressed through consumption practices, even if the object itself is widely consumed, like coffee. Connoisseurs accentuate specific aspects of the consumption object and develop "finely grained vocabularies to tease out ever more detailed nuances within a category, [...] and the ability to engage in passionate appreciation of consumption objects meeting one's calculus of 'quality' within a category" (Holt, 1998). Connoisseur consumers have values that differ from those of mass consumption, achieving status by inverting mainstream values. They distinguish themselves by adopting consumption practices contrary to mass consumption and popular culture. "Popular culture is mass-produced for mass consumption," (Storey, 2009, p. 8) and its audience is a mass of non-discriminating consumers.

Elliott (2006) suggests that many objects that were outside the realm of connoisseurship have now entered this realm (e.g., in the rise of specialty coffees like those at Starbucks). Many objects previously located squarely within the realm of connoisseurship have been democratized (just as demystification of a wine makes it more popular). Elliott (2006) calls this movement the "democratization of taste and the construction of contemporary connoisseurship" (p. 230). This movement is communicated to consumers by marketing campaigns, magazines, websites, radio, television, newspaper, and articles. Consequently, connoisseurship practices have increased in the marketplace. However, while democratization of connoisseurship practices increases the number of consumers who demand products labeled with a different status by the marketplace for a particular type of good, some consumers still search for exclusivity "through the purchase of distinctive clothing, foods, automobiles, houses, or anything else that individuals may believe will in some way set them off from the mass of mankind" (Leibenstein, 1950, p. 184). Called the "snob effect" (Leibenstein, 1950), connoisseur consumers keep developing distinct connoisseurship practices to differentiate themselves from other consumers.

## TASTE AS A REFLEXIVE ACTIVITY

Taste has been theorized by many scholars as a system of classification and distinction structured through material culture (Barcelos, 2015; Bourdieu, 1984), such as differences in cultural capital resources structuring patterns of taste and consumption (Holt, 1998), and the status consumption in less economically developed countries being based on the consumer goods and services prevalent in more economically developed countries, including homes, interior decor, clothing, vacations, and shopping (Ponte & Mattoso, 2014; Üstüner & Holt, 2010). Bourdieu's (1984) concept of cultural capital and its class-bound resources such as occupation, profession, and education has been used by many scholars to understand the role played by taste in consumption (Coskuner-Balli & Thompson, 2013; Holt, 1998; McQuarrie, Miller, & Phillips, 2013; Roling & Vieira, 2014; Üstüner & Holt, 2010). While Bourdieu's cultural capital concept presumes a static social taste arrangement, Gronow (1997) discusses taste in the dynamic, contingent, and transitory context of the standards of food fashion. He proposes that people can be differentiated as those who have good taste (good society) and those who do not (bad society). Everyone is supposed to choose what feels good, but "the ideal of good taste is meant to be beyond the individual, and to be socially binding. It offers a universal standard, potentially applicable to all members of a society" (Gronow, 1997, p. 91). Becker (1982) explains the importance of rationales to identify good taste in the art world. Rationales "typically take the form of a kind of aesthetic argument, a philosophical justification, which identifies what is being made as art, as good art, and explains how art does something that needs to be done for people and society" (Becker, 1982, p. 4).

Following Hennion (2004) and Arsel and Bean (2013), who question the idea of taste as a passive social game or static state of affairs and consider taste a reflexive activity rather than an attribute or property (of a thing or person), we ask how connoisseur consumers, through ritual activities, establish and manipulate their own taste differentiation by comparing them to other consumers. In our view, taste does not come from things themselves (natural interpretation), and the objects are not what we make them (cultural interpretation). Taste is not given or determined, nor are its objects. Taste instead results from the performance of a person, based on corporeal training, comparison, and repeated experiments, and is progressively adjusted. Through ritual, which compresses the elements of reflexive taste and works as the medium between object and culture, connoisseur consumers transform their tastes in a reflexive way. Connoisseur consumers are the "reflexive result of a physical and collective practice, one that entails the use of equipment of all kinds and is regulated by methods that are themselves constantly revised" (Hennion, 2004, p. 135). They develop taste by performing reflexive work through a continuous elaboration of procedures and training that put taste to the test to develop abilities and sensibilities to perceive objects' properties (Hennion, 2007). Taste is not given but produced; consequently, reflexivity is a central modality of connoisseur consumers' activities.

## THE SPECIALTY COFFEE CONTEXT

Coffee consumption plays an important role in consumer culture. Sherry (1995) interpreted coffee's cultural meanings as depicted on prime-time network television programming, noting that coffee is "perhaps the primary key symbol in contemporary consumer culture" (p. 357). Although coffee is considered the beverage of postmodernism (Roseberry, 1996), it has played an important role in consumer culture since the mid-sixteenth century; Karababa and Ger (2011) have researched the formation of the consumer subject in Ottoman coffeehouse culture. In the last two decades, coffee consumption culture has evolved significantly, because of the famous global brand, Starbucks. Academic interest in specialty coffee consumption has arisen from or is mostly focused on Starbucks. Many marketing research studies have analyzed the influence of Starbucks in the marketplace, such as consumers' (anticorporate) experiences of globalization (Thompson & Arsel, 2004), emotional branding and doppelgänger brand image (Thompson et al., 2006), hegemonic brandscapes (Thompson & Arsel, 2004), boycotts and out-sourcing of politics (Simon, 2011), and global consumer culture in Scandinavia (Kjeldgaard & Ostberg, 2007).

Erna Knutsen, of Knutsen Coffee Ltd., coined the term "specialty coffee" in 1978, referring to beans with unique flavor profiles produced in special geographic microclimates. Specialty coffee is "defined by the quality of the product, whether green bean, roasted bean, or prepared beverage, and by the quality of life coffee can deliver to all of those involved in its cultivation, preparation, and degustation" (Rhinehart, 2009). The Specialty Coffee Association of America (www.scaa.org) states that specialty coffee has superior quality. The expression "superior quality" in the marketplace differentiates specialty coffee from regular coffee. Although the specialty coffee market was a new market segment opportunity in 1980, together with the establishment of the Specialty Coffee Association of America in 1982, the specialty coffee business became significant in the U.S. "during the 1960s, with sales amounting to about $45 million in 1969. The segment

grew enormously during the late 1980s rising by $2 billion in 1994 and $9 billion in 2003" (Cassia, Fattore, & Paleari, 2006). Cassia et al. (2006) note that, despite originating in a small niche, specialty coffee has topped traditional products' retail sales since the beginning of the 2000s.

## METHODS AND DATA COLLECTION

A qualitative study of connoisseur consumers' behavior and rituals was conducted to answer our research question: What is ritual's role in connoisseurship consumption? The first author immersed himself in the field, starting the research as a regular coffee consumer. He tasted many coffee types at Starbucks, including Frappuccinos, Caramel Macchiatos, and Americanos, and then moved to high-end independent coffee shops (hereafter abbreviated HEICSs), tasting a variety of single-origin coffee brewed using different methods and equipment such as Chemex, V60 Hario, Siphon, French Press, and AeroPress. Finally, he began tasting espresso, getting deep inside the specialty coffee community. Adopting a naturalistic inquiry approach (Belk et al., 1988), he joined the specialty coffee community and increased his coffee knowledge and taste as a fully participating member of this consumption culture (Arnould & Wallendorf, 1994). To extract the meanings embedded in coffee connoisseurs' ritual behaviors, the first author conducted intensive and open-ended interviews, as suggested by Rook (1985). The interviews, conducted as special conversations (Belk, Fischer, & Kozinets, 2013), were unstructured with open-ended questions and held on-site (HEICSs). A phenomenological interviewing approach (Thompson, Locander, & Pollio, 1994) encouraged informants to describe their consumption practice with rich, descriptive details. Interviews were recorded and transcribed. Our data set includes 20 on-site, in-depth coffee consumer interviews (1.668 minutes), 15 in-depth coffee professional interviews (855 minutes), 377 pages of field notes; and 551 photographs. Pseudonyms are used to guarantee informants' confidentiality.

To identify coffee connoisseur consumers, we used a criterion sampling strategy (Miles & Huberman, 1994) involving consumers at HEICSs who drank coffee without milk and sugar and who interacted with the barista, asking questions about coffee. Based on the first interview experiences with connoisseur consumers, we used "purposive sampling design" (Belk et al., 1988, p. 453) and snowball sampling (Miles & Huberman, 1994), aided by the initial informants.

The first author visited and observed consumers in 48 independent coffee shops (most of them HEICS): nine in Seattle, nine in New York, 28 in Toronto, and two in Montreal. The criteria to define independent coffee shops as high-end were based on informants' opinions, baristas' opinions, and the quality of coffee served during the first author's visit. He attended three coffee club meetings: two in Seattle, one involving eighteen people (three hours and thirty minutes) and one involving four people (one hour and thirty minutes), and one in Toronto involving three people (three hours); he also attended eight coffee cuppings: five in Seattle and three in Toronto (seven hours and fifty minutes). He attended the 27th annual exposition of the Specialty Coffee Association of America in Seattle.

This paper details the meanings and practices associated with the coffee taste transformation ritual in the context of North American specialty coffee consumption. Qualitative data was interpreted using a hermeneutic approach (Thompson, 1997), comparing consumers' stages in their coffee connoisseurship knowledge and experience and studying "differences between newcomers and those who have long been members" (Belk et al., 2013, p. 148). The second and third authors interacted with the first author during data collection and jointly interrogated the written research material.

## THE TASTE TRANSFORMATION RITUAL

Coffee connoisseurship consumption is based on the performance of the taste transformation ritual (i.e., tasting different kinds of high-quality coffee prepared by different well-trained professionals in different coffee shops, taking time to feel the coffee tasted during the sip and engaging in a conversation with the barista or friend about the coffee's aroma, flavor, and taste). The taste transformation ritual usually occurs at moments during the day in which the coffee, in the coffee connoisseur consumer's opinion, could be well prepared (in some cases, best prepared) in high-end independent coffee shops, depending on the weather, barista, and coffee equipment conditions. The tasting ritual is performed frequently and continuously, and coffee connoisseurs persevere for years, varying their choices of high-quality coffees and visiting other neighborhoods, cities, and even countries, where there are specialty coffee scenes. The tasting act is a reflexive moment. It is a pause and an act of attention to the coffee. During this moment, the object being tasted has a strong presence in the connoisseur consumer's attention. Coffee connoisseurs invest time and money to develop knowledge and taste.

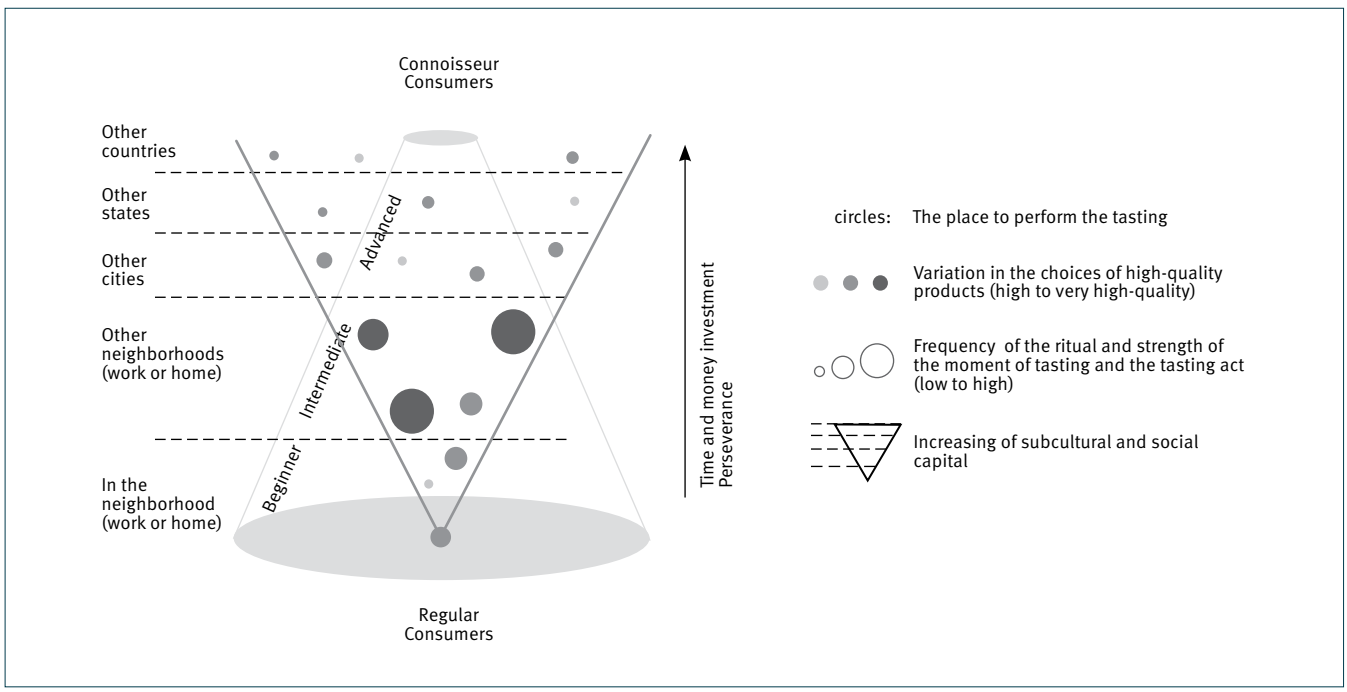
Espresso is the preferred coffee beverage of connoisseur consumers in the advanced stage of connoisseurship consumption. In the coffee context, according to Kozinets (2002b) "the subtle

inculcation of coffee tastes (on a trajectory culminating in a taste for espresso) is often mapped out in coffeephile communications, tracing a gustatory route through, for example, Cappuccino, Macchiato, and con pannas to espresso" (p. 68). Adults or those informants who have been performing the taste transformation ritual for many years prefer espresso, a finely-ground coffee brewed under pressure for up to a minute. ChefSteps (2014) explains that espresso can be prepared using a brew ratio (weight of grounds to liquid) from 1:1 to 1:3 (depending on the country), a brew time (water duration through portafilter) of 25-35 seconds, and a brew temperature (usually set by the machine) of 195° F-203° F. According to ChefSteps, in North America espresso is a 36-ml beverage made with 18 grams of ground coffee (brew ratio of 1:2).

Espresso is difficult to make at home, because of the investment in equipment (grinder and espresso machine), training (formal and at home), and time necessary to develop the ability to make a great shot. Although some coffee connoisseur consumers have more knowledge and skill than many baristas, they cannot accomplish the work of outstanding or champion baristas. Beyond the skill developed by professionals during daily work practices (brain activities), they also have more cognitive responses during tasting than nonprofessionals (LaTour, LaTour, & Feinstein, 2011). Professionals can, therefore, improve knowledge and taste faster than consumers. Nevertheless, the skills necessary to extract a great espresso shot are difficult to develop, even for a barista who has worked in coffee shops for a long time.

To initiate connoisseurship consumption (Figure 1), the consumer must identify HEICSs near home or work and taste espresso. Engaging in the coffee connoisseurship community, improving taste, and understanding more about the specialty coffee consumption culture, they progress by exploring new HEICSs in their own city and in other cities, states, and countries. The increased subcultural and social capital and the number of HEICSs visited by coffee connoisseur consumers during their rites of passage are represented by the "V" figure. The connoisseur consumers' stage in connoisseurship consumption is influenced by their level of engagement in the coffee connoisseurship community and their access to HEICFs to perform the taste transformation ritual. Connoisseur consumers choose some HEICSs to visit more frequently than others, as represented in the figure by the circle size. Among all HEICSs, some are considered the best and are represented by the darker circle color.

Figure 1. **Connoisseurship consumption (from regular to connoisseur consumers) and the elements of the taste transformation ritual**




All seven elements of the taste transformation ritual are presented in Figure 1: (1) variation in the choice of high-quality products, (2) place to perform the tasting, (3) moment of tasting, (4) tasting act, (5) time and money investment, (6) increased subcultural and social capital, and (7) perseverance.

## Variation in choice of high-quality products

The taste transformation ritual is based on the high quality of the product served by HEICSs. Connoisseur consumers search for high-quality products to identify nuances and challenge their palates and tastes. Lower-quality coffees do not have different aromas and tastes because the beans are not good, they are poorly farmed/processed, or are roasted incorrectly (over- or under-roasted). Consumers achieve a reflexive taste when they consume a high-quality product. The informants care more about high-quality coffee than other things. Suzy (28 years old, Biochemist, 13 years performing the ritual) explains how she deals with the trade-off between fair trade/direct trade and high-quality coffee. She always considers quality when buying coffee:

> For me, personally, will I select something that's direct trade over not direct trade? No, I think I will select it based on the origin more than direct trade versus... Will I buy from a roaster that's fair trade more than not fair trade? No, because I want to know that somebody's producing an exceptional product. There are many roasters that say there's fair trade, or free trade, or direct trade. Great. But if you don't have a product that's good, I'm not going to buy it.

However, drinking the same high-quality coffee provided by HEICSs does not allow connoisseur consumers to develop their taste. The informants vary the high-quality coffee they drink as much as possible. Variation in choice of high-quality coffees reflects consumers' taste transformation when connoisseur consumers "go from homogeneity to heterogeneity in the substances themselves and/or in the variety available for choice" (Levy, 1999, p. 253). Each coffee connoisseur consumer and barista the first author interviewed gave him a list of HEICSs to visit. Greg (37, architect, Toronto, 15 years performing the ritual) gave the first author advice to improve his taste: "Definitely go visit as many of these guys [HEICSs] as possible, and keep visiting them because the flavors are very different from place to place." The informants seek novelty in coffee shops in their cities or in other cities as much as possible. Alan (51, vendor engineer, Seattle, seven years performing the ritual) combines his work travels or family travels with his interest in trying new coffee shops. John (32, marketer, Portland, eight years performing the ritual) takes advantage of the opportunity to work outside the office whenever possible; sometimes he goes to another city to taste coffee. Paul always buys specialty coffee when he travels.

## The place to perform the tasting

HEICSs are places where connoisseur consumers perform taste transformation rituals. Informants do not try coffee in coffee shop chains (e.g., Starbucks, Tim Horton's, and Timothy's Cafe) because of the uniformity and predictability (Ritzer, 2007) of coffee taste, their perception of low coffee quality, and the coffee shop chains' "commodity logic" (Thompson & Arsel, 2004, p. 639). Coffee shop chains represent mass consumption and the real world. In the HEICS craft tradition, consumers and professionals can retain some control over every stage, or almost every stage, of manufacture, "and thereby gain a far more satisfactory relationship with the product" (Miller, 1997, p. 140). HEICSs promote a "conspicuous handmade image, explicitly separate from the products of mass consumption, and immediately recognized as a quality product" (Miller, 1997, p. 140). In HEICSs, consumers can taste different high-quality coffees prepared by well-trained baristas who can help and guide them during their taste transformation ritual. In HEICSs, connoisseur consumers can find specialty coffee from different single origins (e.g., coffee microlots from different farmers in countries such as Brazil, Colombia, Rwanda, and Ethiopia) with different roasting points that extract different flavors from the same green coffee beans. The informants like to explore these places, tasting as many coffees as possible and verifying what places are better than others. As Jane explains, "What I discovered was, as I was getting it out of necessity, you could say, if I got it from one place or another, I noticed I liked one place better than another, and so forth."

## The moment of tasting

The moment during the day and during the week to perform the connoisseurship consumption ritual is important to the informants. Hennion (2007) affirms that the consumer's pleasures depend on places and moments, and the informants consider many factors when determining the best situation in which to taste their coffee in HEICSs. Hennion argues, "Far from being trivial, the process of creating the right mood for passion, through all the practices and rituals surrounding the act of listening, must be taken seriously" (2001, p. 12). Based on her own taste transformation ritual, Suzy describes the best moment to have a coffee shop espresso:

> What I found was, it is actually better to not come during the morning rush at 7 to 9. Not very good to taste coffee. It is better to taste coffee between 10 [AM] and 12 [PM], because the machine has

> warmed up in the coffee shop. So then I realized, I consistently go to coffee shops during that time from 10 to 12... It is the prime time. This is like the best time to come to a coffee shop. It is also quieter from 10 to 12. There is no morning rush. I can sit, I can enjoy the coffee, I can talk to the barista after.

The informants and coffee professionals (barista and coffee shop owners) revealed that to taste a great espresso, the moment should be considered: the temperature, humidity, sun, barista's mood, noise level, and condition of the machine and devices. The espresso effects "do not depend only on the product but also on its moments, deployment, and circumstances" (Hennion, 2004, p. 134). The moment depends on many variables. Alan says the barista must adjust the grinder, machine, and coffee quantity during the day (especially in the morning), depending on climate conditions. If there is a large queue with many customers waiting for service, it influences the way coffee is served, as Alan explains: "The guy wakes up early morning, the guy wants to go to work, the guy doesn't want to know if the barista needs to adjust the grinder. So, the barista doesn't worry about that, he just keeps doing his job anyway. This consumer doesn't care about it."

## The tasting act

In the HEICs, coffee connoisseurs want coffee to be mind-altering, as Hennion explains in the music context. Music lovers do not go to a concert to "consume a commodity or have one's membership card checked, but to bring about an altered state" (Hennion, 2001, p. 14). Generally, the informants drink espresso in three sips, and in each, the coffee will taste different. They do not know how the coffee tastes, even when they taste the same coffee at the same coffee shop. Hennion (2004) affims that "taste is discovered precisely from uncertainty, from variation, from a deepening of the effects of the product" (p. 137), and the informants prepare themselves for it. Beyond the condition and quality of the object tasted, the barista plays an important role during the tasting act. Hennion (2004) reveals that "there is no taste as long as one is alone, facing objects; no amateur knows from the outset how to appreciate a good thing, or simply what he likes. Taste starts with the comparison with others' tastes" (p. 137). Coffee connoisseurs compare coffee aroma and flavors and their own taste with the barista's taste. The barista helps improve the coffee connoisseurs' taste, guiding them during the tasting act, and telling them what to notice and perceive. According to Hennion (2004, p. 137), "Taste is formed as it is expressed and is expressed as it is formed." Informants rely on the barista to improve their taste. During the tasting act, coffee connoisseurs calibrate their palates, comparing their taste perceptions with the barista's. The taste transformation ritual allows consumers to develop and train their palates.

Coffee is a sensory hedonic product, or "an ambiguous product experience because the experience itself is not completely revealing and can be potentially interpreted in multiple ways" (LaTour & LaTour, 2010, p. 690). The ability and knowledge to describe coffee aromas and tastes are essential to the development of consumer and professional taste: "Language is central to how consumers interpret, categorize, and remember their experiences" (LaTour et al., 2011, p. 3). Nevertheless, no informants, even those who were advanced, could identify all the tastes and aromas described by the Specialty Coffee Association of America (SCAA) in coffee. According to Alan, "After five years drinking coffee, I haven't developed my palate as I would like. People feel the flavor; I don't know, tangerine, sugar cane, you know? I am a liar. I pretend to feel the taste, but in fact I do not." LaTour and LaTour, studying how wine aficionados learn from experience, affirm that they "may go on for years drinking wine without learning from their experiences unless they activate and use conceptual knowledge to help them encode and retain their experiences in memory" (LaTour & LaTour, 2010, p. 688). Connoisseur consumers lack conceptual knowledge because they are not trained as outstanding baristas.

## Time and money investment

Taste is a collective, reflexive, instrumented activity that requires an investment of time and money by consumers to develop corporeal competency and build their social body through exercises guided by ritualization. Reflexive taste opens a space full of "objects and tools, devices, frames, confrontations, and references, of all kinds of supports, collectives, and material equipment" (Hennion, 2007, p. 109) that amateurs need to acquire or study to understand and produce differences from other consumers. Engagement in serious leisure pursuits demands time and money (Belk & Costa, 1998; Stebbins, 1979), and all the informants try to balance their passion and life responsibilities. Alan does not drink coffee at home because "when you get inside of this, it has no end. You will start to invest money, you will start to invest time, and I don't have time and money to spend on this." However, John does not seem too worried about those issues. He invests his own time in specialty coffee, volunteering for SCAA events:

> I don't mind spending a whole bunch of money on it. It's what I like to talk about when I'm just relaxing. It's something I like to spend a lot of time on and have a lot of fun with... I got really into espresso, and it's a very expensive habit.... I was probably spending 10 or 20 dollars a day just on espresso. I am volunteering [at an SCAA event] in the mornings.... I get there pretty early, like 7 or 8, get in a couple of hours to volunteer. Then I come "up here" [to an HEICS] and get my real work done.

Regarding time, Frank (44, website designer, Seattle, 15 years performing the taste transformation ritual) said, "I don't have kids. I don't have a wife. I don't even have a cat. This isn't much time at all. I don't have to be in a commute." The informants admit to investing time studying and searching for coffee. Laura revealed that she used to spend almost two hours a week searching for new HEICSs to visit in the next coffee group meeting. She likes to search for coffee information on Google and takes her time with it. Joana, who is her friend and a coffee group member, said she is too busy to do it during the week. Joana takes advantage of Laura's commitment and interest in coffee consumption, but devalues it.

## Increasing subcultural and social capital

Through the taste transformation ritual, the informants expand their coffee knowledge and gain subcultural capital (Thornton, 1996) within this specific field. The information exchange with baristas and coffee professionals and the different high-quality coffee tastings in many HEICSs allow the informants to improve their subcultural capital. The performance of the taste transformation ritual continuously demarcates the boundaries of the connoisseurship consumption practices from which participants draw subcultural capital. Subcultural capital refers to the capacity to taste coffee in terms of connoisseurship consumption practices and is gained by performing the taste transformation ritual. Continuous participation in the specialty coffee consumption subculture allows the informants to invest in subcultural capital. Like fashion bloggers, connoisseur consumers are individuals "who start with some capacity for taste and proceed to accumulate cultural capital from its repeated exercise" (McQuarrie et al., 2013, p. 139) through the taste transformation ritual.

Sharing on social media also helps the informants improve their coffee knowledge, subcapital cultural, and social capital, defined in Bourdieu (1986) as "the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition" (p. 51). Advanced coffee connoisseurs largely use social media to follow the specialty coffee community. Frank complained about a new HEICS that has social media accounts but does not send updates about what they are doing: "They're doing the greatest things in the world and behind the door. For you to find that out, you actually have to go in and stand in line and ask them. There's no way for you to go to the website, Twitter feed, and Facebook and find out what they're doing. It's not approachable." On Twitter, coffee connoisseurs receive messages from baristas, HEICSs, and coffee companies, and they seek information about HEICSs, coffee novelties, events, meetings, and competitions. Alan explains how Twitter helps him gain more subcultural and social capital: "The coffee world here in the US is totally based on Twitter. I am active on Twitter, and everybody gets in contact on Twitter, all the baristas. You must follow people on Twitter." Belk explains, "the possibilities of digital sharing online foster feelings of community and an aggregate sense of self, even with others we would not recognize in person" (Belk, 2013, p. 486). In the social media world, coffee connoisseurs reach both a specific audience (coffee professionals and coffee connoisseurs) and mass audience (friends, family, and so on), thereby increasing their social capital.

## Perseverance

Perseverance is required during the taste transformation ritual. The taste transformation ritual should be performed frequently and continuously. Informants in the advanced level have been performing the taste transformation ritual for at least five years. As a reward, after a while, the consumer has his or her taste transformed and forms part of the specialty coffee community, being recognized as a special consumer. If the informants persevere, they have a taste revelation at a moment some call an "epiphany" (Alan), a "click" (Frank), a "breakpoint" (Greg), or an "a-ha moment" (Suzy). This moment is called a "peak experience" (Maslow, 1964) or "ecstasy" (Belk et al., 1989) in the academic field. Usually, at this moment, something sublime happens. The informants (consumers and coffee professionals) remember the exact year, month, and day, the place, and the coffee they were drinking when they had their epiphany moments. For Alan, it was in 2009 at Fonte Coffee Shop when he could finally perceive the differences between coffees. John reveals, "I've never experienced that [feeling] before the coffee. It totally blew my mind." For Suzy, it was in 2009 at Ritual Coffee Shop in San Francisco:

> The big, the big, like, "wow," "a-ha moment" was when I went to San Francisco. So, in that little pocket in the downtown area, in one block there is so much variety. They are all good coffee. So that time, I said, like, "Wow, this is amazing." I didn't know that this is possible for a shot. I tasted all these different coffees. It was at Ritual Coffee. They had seasonal espressos. Very weird, like sugar, it was so sweet, very pleasant finish. It wasn't like a bitter taste that I was kind of tasting, you know that chocolate, that was so sweet... I was like, "Wow!" And that day, on that day... It was actually my fourth espresso.

## DISCUSSION

Using a qualitative approach, we extend the notion of ritual in the consumer behavior field (McCracken, 1986; Rook, 1985) by introducing the taste transformation ritual. This ritual symbolically portrays the enthusiasts' strivings to differentiate themselves from regular consumers, which Leibenstein (1950) calls the "snob effect," through practices, objects, and taste. Tasting coffee in a reflexive way, paying attention to what they are drinking, and discussing it with friends and professionals allows them to change themselves and their bodies. McCracken (1986) affirms that rituals transform the individuals and Belk and Costa (1998) find that the creation of a fantasy consumption enclave created transformation rituals. We describe how regular consumers transform themselves and their bodies through taste transformation rituals and become connoisseur consumers.

Based on the oppositions described by Bell (1992), our findings demonstrate how taste transformation rituals are established and manipulated to differentiate connoisseurship consumption practices from mass culture practices. The contrast and comparisons between connoisseurship and mass consumption reveal the systematic ritualization dimensions described by Bell (1992). For the informants, in the vertical hierarchical structures generated by the oppositions, the independent coffee shop is superior and coffee chains are inferior. In the horizontal opposition, the distinction between connoisseur consumers ("us") and regular consumers ("them") is established. There is also an opposition between central and local coffee shops. The service and product provided by the central and hegemonic brandscape (Thompson & Arsel, 2004) companies are the main oppositional references for the practices performed by connoisseur consumers in HEICs, which has the opposite effect to that suggested by coffee shop chains' commodity logic (Thompson & Arsel, 2004).

We extend the taste theories by explaining how, regarding a specific aesthetic product category, people develop different tastes through ritualistic consumption. Taste has been studied as a static state of affairs or as a passive social game. Bourdieu (1984) distinguishes taste between classes (high, middle, and low class), and many researchers in the consumer culture field have focused on taste's role in perpetuating social hierarchies and distinctions (Holt, 1998; Üstüner & Holt, 2010). However, our research addresses how aesthetic taste is formed through ritual consumption practices, independently from social class hierarchies.

Taste transformation rituals allow consumers to compare taste differences between mass and connoisseurship coffee consumption practices and develop their own taste and consumption practices. Contrary to Arsel and Bean (2013), who give attention to how individuals convert taste into practice, we argue that practice helps to convert the individual's taste through ritualization. Arsel and Bean (2013), based on Rook (1985), use structural elements (artifacts, script, performance, and audience) of the ritual, which are more personal and performance oriented, to explain the taste regime. However, our findings suggest that rituals studied as group-oriented practices better fit with the study of taste as a reflexive activity, due to the necessity of the social order and the community in transforming the consumer self. Thus, both individual sensory transformation of taste and social transformation of taste are part of these practices.

Connoisseur consumers develop their taste through a reflexive activity helped by professionals and other connoisseurs who encourage them. Furthermore, both sensory and cognitive transformations are needed to become a connoisseur. More metaphorically and socially, just as there is a bodily change in the individual in terms of sensory experiences, there is among the connoisseur community a change in the social body that is bound together by cognitive tastes that allow discourse about their shared pleasures (Gronow, 1997; Synnott, 1993; Turner, 1984). Additionally, just as sensory and cognitive transformations support one another, so do the individual and social bodily changes that occur. The study addresses not only connoisseurs and baristas, but also through the coffee growers, roasters, importers, shops, media, and others who play a part in provisioning, nurturing, experiencing, and sustaining the growing social body of contemporary coffee connoisseurship.

The present study's findings could be extended in future research exploring the different ritual functions. Other aggregate

ritual functions could be addressed in the same context, such as initiation and bonding. Connoisseurship consumption is a richly ritualistic context that can help shed light on consumer behavior, expanding and developing the theory in the consumer culture field. The taste transformation ritual could thus be applied to other beverage or food contexts and to non-food and non-beverage contexts, such as art, film, and literature. These varied applications can provide a greater understanding of taste transformation rituals performed in the context of oppositional objects, practices, and meanings.

## REFERENCES

Ahuvia, A. (2005). Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, *32*(1), 171-184. doi:10.1086/429607

Arnould, E. J., & Wallendorf, M. (1994). Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy formulation. *Journal of Marketing Research*, *31*(4), 484-504. doi:10.2307/3151878

Arsel, Z., & Bean, J. (2013). Taste regimes and market-mediated practice. *Journal of Consumer Research*, *39*(5), 899-917. doi:10.1086/666595

Barcelos, A. (2015). O Gosto do consumidor: Reflexão teórica e conceptualização. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, *5*(2), 3-18.

Becker, H. S. (1982). *Art worlds* (p. 395). London, UK: University of California Press.

Belk, R. (2013). Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, *40*(3), 477-500. doi:10.1086/671052

Belk, R. W., & Costa, J. A. (1998). The mountain man myth: A contemporary consuming fantasy. *Journal of Consumer Research*, *25*(3), 218-240. doi:10.1086/209536

Belk, R. W., Fischer, E., & Kozinets, R. (2013). *Qualitative consumer & marketing research* (First, p. 234). London, UK: SAGE Publications Ltd.

Belk, R. W., Sherry, J. F., & Wallendorf, M. (1988). A naturalistic inquiry into buyer and seller behavior at a swap meet. *Journal of Consumer Research*, *14*(4), 449-470.

Belk, R. W., Wallendorf, M., & Sherry, J. F. (1989). The sacred and the profane in consumer behavior: Theodicy on the Odyssey. *Journal of Consumer Research*, *16*(1), 1-38.

Bell, C. (1992). *Ritual theory ritual practice* (p. 257). New York, USA: Oxford University Press.

Bonsu, S. K., & Belk, R. W. (2003). Do not go cheaply into that good night: Death-ritual consumption in Asante, Ghana. *Journal of Consumer Research*, *30*(1), 41-55. doi:10.1086/374699

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Cambridge, USA: Harvard University Press.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). London: Greenwood.

Cassia, L., Fattore, M., & Paleari, S. (2006). *Entrepreneurial strategy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

ChefSteps (2014). *Espresso: defined*. Retrieved from https://www.chefsteps.com/classes/espresso#/espresso-defined.

Coskuner-Balli, G., & Thompson, C. J. (2013). The status costs of subordinate cultural capital: At-home fathers' collective pursuit of cultural legitimacy through capitalizing consumption practices. *Journal of Consumer Research*, *40*(1), 19-41. doi:10.1086/668640

Elliott, C. (2006). Considering the connoisseur: Probing the language of taste. *Canadian Review of American Studies*, *36*(2), 229-236. doi:10.3138/CRAS-5036-02-06

Gronow, J. (1997). *The sociology of taste* (p. 214). London, UK: Routledge.

Hennion, A. (2001). Music lovers: Taste as performance. *Culture & Society*, *18*(5), 1-22. doi:10.1177/02632760122051940

Hennion, A. (2004). Pragmatics of taste. In M. Jacobs & N. Hanrahan (Eds.), *The Blackwell companion to the sociology of culture* (pp. 141–144). Oxford, UK: Blackwell.

Hennion, A. (2007). Those things that hold us together: Taste and sociology. *Cultural Sociology*, *1*(1), 97-114. doi:10.1177/1749975507073923

Holt, D. B. (1998). Does cultural capital structure American consumption? *Journal of Consumer Research*, *25*(1), 1-25. doi:10.1086/209523

Karababa, E., & Ger, G. (2011). Early modern Ottoman coffeehouse culture and the formation of the consumer subject. *Journal of Consumer Research*, *37*(5), 737-760. doi:10.1086/656422

Kjeldgaard, D., & Ostberg, J. (2007). Coffee grounds and the global cup: Glocal consumer culture in Scandinavia. *Consumption Markets & Culture*, *10*(2), 175–187. doi:10.1080/10253860701256281

Kozinets, R. V. (2001). Utopian enterprise: Articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption. *Journal of Consumer Research*, *28*(1), 67-88. doi:10.1086/321948

Kozinets, R. V. (2002a). Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from burning man. *Journal of Consumer Research*, *29*(1), 20-38. doi:10.1086/339919

Kozinets, R. V. (2002b). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, *39*(1), 61-72. doi:10.1509/jmkr.39.1.61.18935

LaTour, K. A., & LaTour, M. S. (2010). Bridging aficionados' perceptual and conceptual knowledge to enhance how they learn from experience. *Journal of Consumer Research*, *37*(December), 688-697. doi:10.1086/655014

LaTour, K. A., LaTour, M. S., & Feinstein, A. H. (2011). The effects of perceptual and conceptual training on novice wine drinkers' development. *Cornell Hospitality Quarterly*, *52*(4), 445-457. doi:10.1177/1938965511420695

Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *The Quarterly Journal of Economics*, *64*(2), 183-207.

Levy, S. J. (1999). Meanings in advertising stimuli: Sidney J. Levy on marketing. In S. J. Levy & D. W. Rook (Eds.), *Brands, consumers, Symbols & Research* (pp. 251–255). New York, USA: Sage Publications, Inc.

Maslow, A. H. (1964). *Religions, values, and peak experiences*. Columbus, USA: Ohio State University Press.

McCracken, G. (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Culture*, *13*(1), 71-84.

McQuarrie, E. F., Miller, J., & Phillips, B. J. (2013). The megaphone effect: Taste and audience in fashion blogging. *Journal of Consumer Research*, *40*(1), 136-158. doi:10.1086/669042

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (Second, p. 338). London, UK: Sage Publications, Inc.

Miller, D. (1997). *Material culture and mass consumption* (p. 252). New York, USA: Wiley-Blackwell.

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, *27*(4), 412-432. doi:10.1086/319618

Nguyen, T.-D. T., & Belk, R. W. (2013). Harmonization processes and relational meanings in constructing Asian weddings. *Journal of Consumer Research*, *40*(3), 518-538. doi:10.1086/671464

Otnes, C. C., & Pleck, E. H. (2003), *Cinderella dreams: The allure of the lavish wedding*. Berkeley, USA: University of California Press.

Ponte, L. F., & Mattoso, C. L. De Q. (2014). Capital cultural e o consumo de produtos culturais: As estratégias de consumo de status entre mulheres da nova classe média. *Revista Brasileira de Marketing*, *13*(6), 18-33. doi:10.5585/remark.v13i6.2613

Ritzer, G. (2007). *The McDonaldization of society* (5 ed., p. 320). Thousand Oaks, USA: Pine Forge Press.

Rhinehart, R. (2017). *What is specialt coffee.* Retrieved from http://www.scanews.coffee/2017/03/17/what-is-specialty-coffee/

Roling, L., & Vieira, F. G. D. (2014). Interdisciplinaridade em marketing: Perspectivas de aplicação dos conceitos teóricos de campo e *habitus* de Pierre Bourdieu às pesquisas em marketing. *Revista de Negócios*, *19*(3), 58-74. doi:10.7867/1980-4431.2014v19n3p58-74

Rook, D. W. (1985). The ritual dimension of consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, *12*(3), 251-264.

Roseberry, W. (1996). The rise of yuppie coffees and the reimagination of class in the United States. *American Anthropologist*, *98*(4), 762–775.

Russell, C. A., & Levy, S. J. (2012). The temporal and focal dynamics of volitional reconsumption: A phenomenological investigation of repeated hedonic experiences. *Journal of Consumer Research*, *39*(2), 341-359. doi:10.1086/662996

Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Culture*, *22*(1), 43-61.

Sherry, Jr., J. F. (1983). Gift giving in anthropological perspective. *Journal of Consumer Research*, *10*(2), 157-168. doi:10.1086/208956

Simon, B. (2011). Not going to Starbucks: Boycotts and the out-scouring of politics in the branded world. *Journal of Consumer Culture*, *11(2)*, 145-167.

Skeie, T. R. (2003). Norway and coffee. *The Flamekeeper*, (Spring), 2-5. Retrieved from https://web.archive.org/web/20031011091223/http://roastersguild.org/052003_norway.shtml

Stebbins, R. A. (1979). *Amateurs* (p. 91). Beverly Hills, USA: Sage Publications.

Storey, J. (2009). *Cultural theory and popular culture* (Fifth, p. 266). New York, USA: Pearson.

Synnott, A. (1993). *The Body Social: Symbolism, self and society*. London, UK: Routledge.

Thomas, T. C., Price, L. L., & Schau, H. J. (2013). When differences unite: Resource dependence in heterogeneous consumption communities. *Journal of Consumer Research*, *39*(5), 1010-1033. doi:10.1086/666616

Thompson, C. J. (1997). Interpreting consumers: A hermeneutical framework for deriving insights from the texts of consumers' consumption stories. *Journal of Marketing Research*, *34*(4), 438-455. doi:10.2307/3151963

Thompson, C. J., & Arsel, Z. (2004). The Starbucks brandscape and consumers' (anticorporate) experiences of glocalization. *Journal of Consumer Research*, *31*(3), 631-642. doi:10.1086/425098

Thompson, C., Locander, W. B., & Pollio, H. R. (1994). The spoken and the unspoken: A hermeneutic approach to understanding the cultural viewpoints that underlie consumers' expressed meanings. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 432-452.

Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image. *Journal of Marketing*, *70*(1), 50-64.

Thornton, S. (1996). *Club cultures: Music, media, and subcultural capital* (p. 201). Middletown, USA: Wesleyan University Press.

Turner, B. (1984). *The Body and Society*. Oxford, UK: Blackwell.

Üstüner, T., & Holt, D. B. (2010). Toward a theory of status consumption in less industrialized countries. *Journal of Consumer Research*, *37*(1), 37-56. doi:10.1086/649759

Van Gennep, A. (1960). *The rites of passage*. Chicago, USA: University of Chicago Press.

Wallendorf, M., & Arnould, E. J. (1991). "We gather together": Consumption rituals of thanksgiving day. *Journal of Consumer Research*, *18*(1), 13-31.

Weinberger, M. F., & Wallendorf, M. (2012). Intracommunity gifting at the intersection of contemporary moral and market economies. *Journal of Consumer Research*, *39*(1), 74-92. doi:10.1086/662198

Wolburg, J. M., & Treise, D. (2004). Drinking rituals among the heaviest drinkers: College student binge drinkers and alcoholics. In C. Otnes & T. Lowrey (Eds.), *Contemporary consumption rituals: A research anthology* (pp. 3–20). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates.

# ARTICLES

**Submitted 12.20.2016. Approved 05.23.2017**
Evaluated by double-blind review process. Scientific Editor: Danilo Braun Santos

DOI:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170507

# PROSPECT THEORY: A PARAMETRIC ANALYSIS OF FUNCTIONAL FORMS IN BRAZIL

## *Teoria do prospecto: Uma análise paramétrica de formas funcionais no Brasil*

## *Teoría prospectiva: Análisis paramétrico de formas funcionales en Brasil*

**ROBERT EUGENE LOBEL**
**relobel@gmail.com**
*Master in Computer Science from Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – RJ, Brazil*

**MARCELO CABUS KLOTZLE**
**klotzle@iag.puc-rio.br**
*Professor at Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Sociais – Rio de Janeiro – RJ, Brazil*

**PAULO VITOR JORDÃO DA GAMA SILVA**
**rjdagama@hotmail.com**
*PhD Student in Business Administration from Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – RJ, Brazil*

**ANTONIO CARLOS FIGUEIREDO PINTO**
**figueiredo@iag.puc-rio.br**
*Professor at Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Instituto de Administração e Gerencia – Rio de Janeiro – RJ, Brazil*

## ABSTRACT

This study aims to analyze risk preferences in Brazil based on prospect theory by estimating the risk aversion parameter of the expected utility theory (EUT) for a select sample, in addition to the value and probability function parameter, assuming various functional forms, and a newly proposed value function, the modified log. This is the first such study in Brazil, and the parameter results are slightly different from studies in other countries, indicating that subjects are more risk averse and exhibit a smaller loss aversion. Probability distortion is the only common factor. As expected, the study finds that behavioral models are superior to EUT, and models based on prospect theory, the TK and Prelec weighting function, and the value power function show superior performance to others. Finally, the modified log function proposed in the study fits the data well, and can thus be used for future studies in Brazil.

**KEYWORDS |** Behavioral finance, prospect theory, value function, weighting function, Brazil.

## *RESUMO*

*Este estudo teve o objetivo de analisar as preferências ao risco no Brasil seguindo os preceitos da Teoria do Prospecto. Para tal, foi estimado o parâmetro de aversão ao risco da Teoria da Utilidade Esperada para uma amostra selecionada, e foram sugeridos os parâmetros da função e probabilidade, supondo diversas formas funcionais e uma nova função de valor – a log modificada. Este foi o primeiro estudo realizado no Brasil para a estimação de tais valores. Os resultados mostraram parâmetros ligeiramente diferentes daqueles encontrados em estudos realizados em outros países, apontando que, no caso da amostra estudada, os indivíduos são mais avessos ao risco e exibem uma menor aversão à perda. A distorção de probabilidade é o único elemento semelhante ao de outros países. Como esperado, o estudo constatou a superioridade dos modelos comportamentais em relação à Teoria da Utilidade Esperada (TUE). Além disso e correspondente às expectativas, o desempenho de modelos baseados na Teoria do Prospecto, TK, Função de Ponderação de Prelec e Função Valor Potencia foi superior aos demais. Por fim, a função de log modificada sugerida no estudo encaixa-se bem nos dados e pode assim ser aplicada em futuros estudos no Brasil.*

***PALAVRAS-CHAVE |*** *Finanças comportamentais, teoria do prospecto, função valor, função peso, Brasil.*

## *RESUMEN*

*El presente estudio tiene como objeto analizar las preferencias de riesgo en Brasil con base en la teoría prospectiva al estimar el parámetro de aversión al riesgo de la teoría de la utilidad esperada (EUT por sus siglas en inglés) para una muestra seleccionada, además del parámetro de la función de valor y probabilidad, asumiendo diversas formas funcionales, y una función de valor recientemente propuesta, el log modificado. Este es el primer estudio de su clase en Brasil y los resultados de los parámetros difieren levemente de estudios realizados en otros países, indicando que los individuos son más reacios al riesgo y muestran una menor aversión a pérdidas. La distorsión de probabilidades es el único factor en común. Como se previó, el estudio muestra que los modelos comportamentales son superiores a la EUT y los modelos basados en la teoría prospectiva, la función de ponderación de TK y Prelec, y la función de potencia de valor muestran desempeño superior a otros. Por último, la función de log modificado propuesta en el estudio se adecua bien a los datos y, por lo tanto, puede usarse para futuros estudios en Brasil.*

***PALABRAS CLAVE |*** *Finanzas comportamentales, teoría prospectiva, función de valor, función de ponderación, Brasil.*

# INTRODUCTION

For many years traditional finance models were based on neo-classical economics, which is based on certain assumptions about the behavior of decision-makers, such as rational preferences, the maximization of expected utility, and the possession of complete information at any given moment.

The modeling of investor preferences is based on the so-called expected utility theory (EUT), first developed by von Neuman and Morgenstern (von Neumann & Morgenstern, 1944), and used by Markowitz to structure his mean-variance model (Markowitz, 1952). However, recent behavioral finance studies have found evidence that prospect theory (Kahneman & Tversky, 1979) and cumulative prospect theory (Tversky & Kahneman, 1992) provide a better description of investor choice than Markowitz's mean-variance model.

Prospect theory has been used, amongst other things, to explain the low participation of individual investors in the stock market, high trading intensity in capital markets (Gomes, 2005), investor preference for returns with positive asymmetric distributions (Barberis & Huang, 2008) and the stock market's risk premium and volatility (Barberis, Huang, & Santos, 2001). To date, most studies have used samples composed of students to test decision making from a prospect theory standpoint (Stott, 2006, Abdellaoui, Bleichrodt, & L'Haridon, 2008, Harrison & Rutström, 2009; Zeisberger, Vrecko, & Langer, 2012).

In all these studies, various values and weighting functions were estimated using parametric and/or non- parametric techniques. The majority of these studies used samples from developed countries and, on a smaller scale, from developing countries. Thus, there is a lack of studies that model value and weighting curves in developing countries, in particular Brazil.

This study seeks to contribute to the study of behavioral finance in Brazil by attempting to model individuals' decision-making using prospect theory to estimate parameters. Thus, analyses will be performed on 27 models constructed using nine different functions, and a newly proposed value function, the modified log.

# THEORETICAL REFERENCES

Developed by Bernoulli in 1738 (Bernoulli, 1954), EUT only became widely known in 1944 when von Neumann and Morgenstern (1944) demonstrated that the theory can be systematically explained by a set of basic axioms of choice. For a long time, EUT was the basis for the analysis of the decision-making process in situations involving risk, and was the cornerstone of classical economics. However, beginning with the famous Allais paradox (Allais, 1953) and later the Ellsberg paradox (Ellsberg, 1961), it gradually became evident that an individual's decision-making process does not follow an absolutely rational model. This led to the development of the non-EUT, which embraces the prospect theory developed by Kahneman and Tversky (Kahneman & Tversky, 1979). Non-EUT refers to the set of alternative models of decision making that attempt to accommodate the systematic violations of many of the key assumptions of the expected utility model of choice under uncertainty (Machina, 2008).

Prospect theory presents an alternative to the EUT by introducing an observed probability distortion function ("weighting function") and a value function that expresses the variation of wealth. Over the past 30 years, several variants of this theory have been proposed, such as the cumulative prospect theory developed by Tversky and Kahneman (1992) and the normalized prospect theory (Rieger & Wang, 2008, Karmarkar, 1979 and Karmarkar, 1978). These alternatives encompass variations in theoretical modeling and the weighting and value functions.

## Utility theory

Gerber and Pafum (1998) summarized the various types of utility functions used in modern finance theory. The utility function is typically represented by a power function, as in eq. (1) below.

$$u(x) = \frac{1}{\delta} x^{\delta}, \quad (1)$$

where $\delta \leq 1$.The Arrow-Pratt absolute risk aversion coefficient (Wakker, 2008), is defined in eq. (2).

$$RA(x) = \frac{1-\delta}{x}, \quad (2)$$

where *x* represents final wealth (i.e., initial wealth plus the final value of the lottery). The δ parameter can be interpreted as the relative risk aversion coefficient (Palacios-Huerta & Serrano, 2006 and Holt & Laury, 2002).

EUT affirms that if decision makers must choose between two alternatives, they will choose the one that maximizes their utility (i.e., where the value of expected utility is greater). EUT is presented in eq. (3) below.

$$EUT = (1-p)\,u(A_i + w) + pu(B_i + w), \quad (3)$$

where $A_i$ and $B_i$ are the results of lottery *i* ($A_i < B_i$), *p* is the probability of obtaining the highest result $B_i$, *u* is the utility function, and *w* is initial wealth. In the case of a lottery with $x_i$ results (already incorporating initial wealth), each one with probability $p_i$, eq. (3) can be generalized and defined as in eq. (3a) below.

$$EUT = \sum_{i=1}^{n} p_i u(x_i) \quad (3a)$$

## Prospect theory and its variants

Kahneman and Tversky (1979) proposed an alternative model for describing choice under uncertainty with the propspect theory. In prospect theory, the value function (*v(x)*) replaces the utility function in the EUT. According to Kahneman and Tversky (1979), the value function (*v*) can be parameterized as a power function, as follows in eq. (4).

$$v(x) = \begin{cases} x^{\alpha}, & x \geq 0 \\ -\lambda(-x)^{\beta}, & x < 0 \end{cases}, \quad (4)$$

where α and β measure the curvature of the value function for gains and losses respectively and λ is the loss aversion coefficient.

A second characteristic of the prospect theory refers to the estimation of probabilities of the occurrence of events. Whereas the EUT uses simple probabilities, prospect theory uses decision weights. Tversky and Kahneman (1992) defined and calibrated a weighting function based on experiments, which assigns a weight *w* (*p*) to each probability *p*. This weight, in turn, reflects the impact of *p* on the prospect's total value. In most cases, the sum of the weights is less than 1 (i.e., $w(p) + w(p\text{-}1) < 1$). The weighting function (*w(p)*) is parametrized as follows in eq. (5).

$$w(p) = \frac{p^{\gamma}}{(p^{\gamma} + (1-p)^{\gamma})^{\frac{1}{\gamma}}}, \quad (5)$$

where γ ε (0.1). A characteristic of this weighting function is that it assigns a higher weight to low probabilities and a lower weight to high probabilities. The value of γ will determine the degree of over or under assessment of the weights assigned to absolute probabilities. The lower the parameter, the greater the distortion of probabilities given that most of the function's range lie below the 45-degree line.

Originally, the weighting function permitted the existence of different parameters in the gain and loss area (Tversky & Kahneman, 1992). However, as previous studies estimated very similar parameters in the gain and loss area (Tversky & Kahneman, 1992, Camerer & Ho, 1994 and Tversky & Wakker, 1995), it is common to model *w(p)* estimating only one γ for both gains and losses (Rieger, Wang & Hens, 2011).

According to prospect theory, the value of a lottery prospect with $x_i$ results each with probability $p_i$, (Rieger & Bui, 2011), can be defined as in eq. (6) below.

$$v(x,p) = w(p_1)\,v(x_1) + w(p_2)\,v(x_2) + \cdots + w(p_n)\,v(x_n), \quad (6)$$

where *w(p)* is the weighting function and *v(x)* the value function.

Tversky and Kahneman (1992) presented a new version of the prospect theory, which they called cumulative prospect theory. The main difference between the two is that the latter includes cumulative instead of individual probability distortions to include non-linear preferences (*rank dependence*), and satisfies the stochastic dominance condition.

Similar to eq. (6), we can define the value of a lottery prospect with $x_i$ results each with probability $p_i$ as defined in eq. (7) below.

$$v(x,p) = \sum_{i=1}^{n} w(p_i)\,v(x_i), \quad (7)$$

where *v(x)* is the value function as in prospect theory, and *w(p)* is the subjective weighting function derived from the probabilities of results (Rieger & Bui, 2011), as defined in eq. (8) below.

$$w(p_i) = w(p_1 + \cdots + p_n) - w(p_1 + \cdots + p_{i-1}) \quad para\ 1 < i < n \quad (8)$$

A variant of the prospect theory, known as normalized prospect theory, was perfected by Rieger and Wang (2008), drawing on Karmarkar (1978). The value of the lottery prospect with $x_i$ results each with probability $p_i$ is defined as in eq. (9) below.

$$v(x,p) = \frac{\sum_{i=1}^{n} w(p_i)\, v(x_i)}{\sum_{i=1}^{n} w(p_i)} \quad (9)$$

In this case, the prospect function is normalized by the sum of subjective probabilities. This normalization makes it possible to extend prospect theory to non-discrete lotteries.

## Additional functions

Over the years, various types of functions have been suggested within the theoretical and empirical formulation of prospect theory, involving different specifications of the value and weighting functions.

Regarding the value function, it should be highlighted that, in addition to the power function used by Kahneman and Tversky (1979) and defined in eq. (4), the exponential and quadratic functions are also cited in the literature (Rieger & Bui, 2011).

The logarithmic function (Köbberling & Wakker, 2005) is defined as in eq. (10) below.

$$v(X) = \begin{cases} \dfrac{ln(1+\alpha x)}{(1.0001-\alpha}, x \geq 0 \\ -\dfrac{ln(1+\beta x)}{(1.0001-\beta}, x < 0 \end{cases} \quad (10)$$

Although the logarithmic function is often cited (Camerer & Ho, 1994, Fishburn & Kochenberger, 1979) and generally considered to be the first utility function developed by Bernoulli in the 18th century (Stott, 2006), it has also been criticized because of its inability to differentiate high values of *x* due to its steeper slope. It only functions well with high values if α and β are relatively small (Bui, 2009).

The quadratic function has played an important role in finance. Its advantage lies in its ability to price the value of a prospect solely in its mean and variance, widely used in finance, mainly in asset pricing (Stott, 2006). The quadratic function is defined as follows in eq. (11).

$$v(X) = \begin{cases} x - \alpha x^2, x \geq 0 \\ \lambda(x + \beta x^2), x < 0 \end{cases} \quad (11)$$

The exponential function, in turn, is defined as follows in eq. (12).

$$v(X) = \begin{cases} 1 - e^{-\alpha x}, & x \geq 0 \\ -\lambda(1 - e^{\beta x}), & x < 0 \end{cases} \quad (12)$$

The weighting function also exhibits some functional variants in addition to those developed by Tversky and Kahneman (1992) and defined in eq. (5). We cite the functions proposed by Karmarkar (1978), Karmarkar (1979) and Prelec (1998). Karmarkar's weighting function (Karmarkar, 1978; Karmarkar, 1979) is defined in eq. (13) below.

$$w(p) = \frac{p^{y}}{(p^{y} + (1-p)^{y})} \quad (13)$$

Meanwhile, Prelec (1998) proposed the invariant composite form of the weighting function, which is characterized below in eq. (14).

$$w(p) = \exp(-(-\ln(p))^{y} \quad (14)$$

This function makes it possible to explain distortions such as the common consequence effect (Allais, 1953) more consistently. Probability functions with two parameters have also been developed; among the most important are Goldstein and Einhorn (1987) and Prelec's (1998) functions.

Stott's (2006) work is the main study relating to the estimation of functional forms, in which he analyzed 256 model variations from a cumulative prospect theory perspective. The study found that the best model was the one that included the power value function and the two-factor Prelec weighting function. Bui's (2009) study, meanwhile, found that prospect theory was superior to the cumulative prospect theory, normalized prospect theory and EUT.

# METHODOLOGY

## Sample and questionnaire

This study was performed using Qualtrics, an online platform. It assembled a group of 251 respondents found through a search conducted in Brazilian universities, firms, and social media networks. Applying the inconsistency filters described below led to the selection of 75 effective respondents to participate in the analysis.

Table 1 presents a description of the samples.

Table 1. **Characteristics of the sample**

| Gender | | |
|---|---|---|
| Men | 12 | 16% |
| Women | 63 | 84% |
| Total | 75 | 100% |

| Economic class | | |
|---|---|---|
| Class E | 1 | 1% |
| Class D | 2 | 3% |
| Class C | 29 | 39% |
| Class B | 14 | 19% |
| Class A | 29 | 39% |
| Total | 75 | 100% |

| Profession | | |
|---|---|---|
| Assistant | 17 | 23% |
| Intern | 10 | 13% |
| Analyst | 19 | 25% |
| Sr. Analyst | 6 | 8% |
| Supervisor or Coordinator | 8 | 11% |
| Director or Manager | 15 | 20% |
| Total | 75 | 100% |

| Age | | |
|---|---|---|
| 18 - 24 | 24 | 32% |
| 25 - 31 | 26 | 35% |
| 32 - 38 | 15 | 20% |
| 39 - 45 | 5 | 7% |
| 46 or › | 5 | 7% |
| Total | 75 | 100% |

| Marital status | | |
|---|---|---|
| Single | 43 | 57% |
| Divorced | 7 | 9% |
| Married | 25 | 33% |
| Total | 75 | 100% |

| Education | | |
|---|---|---|
| High School | 1 | 1% |
| Bachelor's degree | 42 | 56% |
| MBA | 12 | 16% |
| Master's degree | 16 | 21% |
| Doctoral degree | 4 | 5% |
| Total | 75 | 100% |

**Notes:** According to the Brazilian Institute for Geography and Statistics, known as Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística or simply IBGE in Portuguese:

**Classes A and B:** usually composed of those who have completed higher education, composed of bankers, investors, business owners, major landowners and people with extraordinary skills for the industry they operate in, directors and high managers, judges, prosecutors, highly educated professors, doctors, well qualified engineers, lawyers, etc.

**Class C:** most people in this class have finished high school and there is also a significant quantity of people who have completed higher education or have at least a technical level degree. Composed of those who provide services directly to the wealthier groups, such as teachers, managers, mechanics, electricians, nurses, etc.

**Class D:** people who tend not to finish high school. Composed of people who provide services to Class C, such as housemaids, bartenders, bricklayers, people who work for civil construction companies, small store owners, low-paid drivers, etc.

**Class E:** people who do not attend or finish elementary school and illiterate people. Composed of people who earn minimum salaries, such as cleaners, street sweepers and also unemployed people.

The data collected in this work differs in certain aspects to the average Brazilian population. In relation to gender, there is a greater concentration of women. Income was more heterogeneous, with a higher concentration in the middle and upper classes. Educational level was highly concentrated in individuals with bachelor's degrees.

The lotteries used in this study are based on Rieger et.al (2011), as presented in Table 2. Risk preferences are calculated in the area of gains in the first six lotteries by asking participants about their propensity to pay for these lotteries. The lotteries have binary results in Brazilian reals (R$) associated with the probability of each result's occurrence. The lotteries were structured by combining different levels of results (R$ 10, R$ 100, R$ 400, R$ 10,000) with different levels of probabilities (0.1, 0.4, 0.5, 0.6 and 0.9). To differentiate the area of risk propensity from the area of risk aversion, attitude towards risk in the area of losses was measured in the case of two lotteries (7 and 8).

The third measure, after the subjects have priced the eight lotteries, calculates the loss aversion coefficient. It is based on lotteries 9 and 10 (mixed lotteries) and asks the minimum amount of R$ that the participant would accept to participate in a bet with a 50% chance of losing a certain amount.

Table 2. **Prospects used in the study**

| Lottery | Result A ($) | Prob. (A) | Result B ($) | Prob. (B) | Average amount ($) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 10 | 0.1 | 100 | 0.9 | 91 |
| 2 | 0 | 0.4 | 100 | 0.6 | 60 |
| 3 | 0 | 0.1 | 100 | 0.9 | 90 |
| 4 | 0 | 0.4 | 10,000 | 0.6 | 6,000 |
| 5 | 0 | 0.9 | 100 | 0.1 | 10 |
| 6 | 0 | 0.4 | 400 | 0.6 | 240 |
| 7 | - 80 | 0.6 | 0 | 0.4 | - 48 |
| 8 | - 100 | 0.6 | 0 | 0.4 | - 60 |
| 9 | - 25 | 0.5 | - | 0.5 | - |
| 10 | - 100 | 0.5 | - | 0.5 | - |

**Source:** Rieger et al. (2011).

To filter the lotteries' database and make it more robust, the following consistency rules were adopted to exclude individual lotteries from the sample. The aim of the rules is to avoid outliers by excluding inconsistent responses, which reflect the

respondent's lack of understanding, or their haste in completing the questionnaire survey.

a. If the amount given in the response for lottery 1 is less than or equal to R$ 10 or if it is more than or equal to R$ 100;

b. If the amount for lottery 3 is greater than the amount for lottery 1;

c. If the amounts for lotteries 2 or 5 are greater than R$ 100;

d. If the amount for lottery 7 is equal to or greater than R$ 80;

e. If the amount for lottery 8 is equal to or greater than R$ 100;

f. If the amount for lottery 7 is greater than the amount for lottery 8;

g. If the amount for lottery 9 is greater than R$ 500 and if the amount for lottery 10 is greater than R$ 2,000;

h. If the amount for lottery 9 is less than R$ 5 and the amount for lottery 10 is less than R$ 20;

i. If the amount for lottery 2 is R$ 100, if the amount for lottery 5 is R$ 100, and if the amount for lottery 6 is R$ 400.

Regarding the replication of lotteries used in Rieger et.al. (2011), some studies suggest that the values should be converted into local currency using each country's purchasing power parity (Harrison, Humphrey, & Verschoor, 2010, Rieger & Bui, 2011). However, it should be highlighted that these studies include a comparison between countries, which is not the case in this study. Considering that the average nominal Brazilian household income was R$ 1,052.00 in 2014 (IBGE, 2014), the monetary values of the lotteries seem to be quite realistic given the purpose of our analysis.

## Estimation of parameters

This study will be based on the three theories defined respectively in eqs. (6), (7) and (9) (prospect theory-PT; cumulative prospect theory-CPT; normalized prospect theory-NPT), three value functions (power, exponential, and modified logarithmic), and three weighting functions (Tversky-Kahneman-TK; Karmarkar; and Prelec), generating 27 models that are exhibited in Table 3. The utility fuuction, defined in eq. (1), will also be considered.

Table 3. **Models used**

| Model | Theory | w(p) | v(x) |
|---|---|---|---|
| TUE | | | |
| 111 | PT | TK | Power |
| 112 | | | Exponential |
| 113 | | | Modified Log |
| 121 | | Karmarkar | Power |
| 122 | | | Exponential |
| 123 | | | Modified Log |
| 131 | | Prelec | Power |
| 132 | | | Exponential |
| 133 | | | Modified Log |
| 211 | CPT | TK | Power |
| 212 | | | Exponential |
| 213 | | | Modified Log |
| 221 | | Karmarkar | Power |
| 222 | | | Exponential |
| 223 | | | Modified Log |
| 231 | | Prelec | Power |
| 232 | | | Exponential |
| 233 | | | Modified Log |
| 311 | NPT | TK | Power |
| 312 | | | Exponential |
| 313 | | | Modified Log |
| 321 | | Karmarkar | Power |
| 322 | | | Exponential |
| 323 | | | Modified Log |
| 331 | | Prelec | Power |
| 332 | | | Exponential |
| 333 | | | Modified Log |

**Notes:** For simplification purposes, the following abbreviations were adopted throughout the text, in addition to those used in the table: Karmarkar: KAR; Prelec: PRC; Power: PWR; Exponential: EXP; Modified Log: LOG.

**Source:** Adapted from Rieger et al. (2011).

In line with Bui (2009), this study uses the grid search methodology, which is explained below, to estimate all weighting and value function parameters, in order to minimize the sum of errors. Parameters are estimated for each individual and the error function is defined as the sum of the differences between the certainty equivalent (CE) and the responses for all ten lotteries.

Each response should represent the individual's CE to each of the ten prospects presented, as these responses represent the amount he/she has indicated for which they are indifferent in participating in the lottery or not. However, for each combination of α, β and δ, there is a fair CE amount, which in the case of optimal choice should be the same as the one in the individual's response. The difference between the fair value of the CE for a prospect and the individual's response to prospect *i* of the questionnaire is the fitting error. The optimization process seeks to obtain the best combination of parameters α, β, δ and λ that exhibits the smallest sum of adjustment errors of the ten prospects.

To undertake this estimation, the study developed a Delphi algorithm, based on Bui (2009) to perform the grid optimization. Grid optimization uses nested loops with pre-determined value leaps to estimate the parameters. Once an optimal value is obtained, the result is refined, using smaller leaps consecutively around the optimal value found in the previous step. In this study, the parameters ranged from 0 to 1 in steps of 0.001. Mathematically the estimation process can be defined in the following way: in eqs. (6), (7) and (9), PT, CPT, and NPT were defined for a lottery with $x_i$ results, each with probability $p_i$.

For this study, in which there are ten lotteries (Table 1) each with 2 results ($A_i$ and $B_i$), the value of each lottery prospect is defined as follows in eqs. (16), (17) and (18).

$$PT_i = w(p_i)\,v(B_i) + w(1-p_i)\,v(A_i), \quad (16)$$

$$CPT_i = w(p_i)\,v(B_i) + (1-w(p_i))\,v(A_i), \quad (17)$$

$$NPT_i = \frac{PT_i}{w(p_i) + w(1-p_i)}, \quad (18)$$

where $p_i$ is the probability of result B occurring in lottery *i*.

Grid search optimization methodology consists of finding the optimal combination of α, β and γ parameters that minimizes the error function, defined in eq. (19).

$$Error = \sum_{L=1}^{10} \frac{|\,CE_i - x_i\,|}{max(|\,A_i\,\|\,B_i\,|)}, \quad L = \{1,2,\ldots 10\}, \quad (19)$$

where value $x_i$ is defined as each individual's response to the data, which is the propensity to pay if $x_i \geq 0$, and the propensity to accept (negative value of the propensity to pay) if $x_i < 0$. This method is summarized in eq. (20).

$$optimal(\alpha,\beta,\gamma) = \min(\alpha,\beta,\gamma) \sum_{L=1}^{10} \frac{|\,CE_i - x_i\,|}{max(|\,A_i\,\|\,B_i\,|)}, L = \{1,2,\ldots 10\}, \quad (20)$$

$CE_i$ is defined for each lottery as the inverse of the value function in the calculation result for the prospect (Y*i*) for PT, CPT and NPT, as defined in eq. (21).

$$CE_i = v^{-1}(Y_i) \quad (21)$$

Meanwhile, the λ value is estimated using prospects 9 and 10, estimating the relation between the value function in the region of gains, and the value function in the region of losses. Note that as the CE of these lotteries is defined as 0, the value of λ is calculated using the α, β and γ values of answers $X_9$ and $X_{10}$ and the value of prospects $A_9$ and $A_{10}$, with probability 0.5. As the calculation of λ is different for each theory and functional form of the value function, Table 4 shows how this is estimated.

Table 4. **Calculation of the risk aversion parameter (λ)**

| Theory | Value Function | |
|---|---|---|
| PT/NPT | Power | $\lambda = \frac{1}{2}\left[\frac{x_9^{\alpha}}{\mid A_9 \mid^{\beta}} + \frac{x_{10}^{\alpha}}{\mid A_{10} \mid^{\beta}}\right]$ |
| | Exponential | $\lambda = \frac{1}{2}\left[\frac{1-e^{-\alpha x_9}}{1-e^{-\beta A_9}} + \frac{1-e^{-\alpha x_{10}}}{1-e^{-\beta A_{10}}}\right]$ |
| | Modified Log | $\lambda = \frac{1}{2}\left(\frac{\beta}{\alpha}\right)\left[\frac{\ln(1+\alpha x_9^{\alpha})}{\ln(1-\beta A_9)} + \frac{\ln(1+\alpha x_{10}^{\alpha})}{\ln(1-\beta A_{10})}\right]$ |
| CPT | Power | $\lambda = \frac{1}{2}\left[\frac{w(0.5)\,x_9^{\alpha}}{(1-w(0.5))\mid A_9 \mid^{\beta}} + \frac{w(0.5)\,x_{10}^{\alpha}}{(1-w(0.5))\mid A_{10} \mid^{\beta}}\right]$ |
| | Exponential | $\lambda = \frac{1}{2}\left[\frac{w(0.5)\,(1-e^{-\alpha x_9})}{(1-w(0.5))\,(1-e^{-\beta A_9}))} + \frac{w(0.5)\,(1-e^{-\alpha x_{10}})}{(1-w(0.5))\,(1-e^{-\beta A10}))}\right]$ |
| | Modified Log | $\lambda = \frac{1}{2}\left(\frac{\beta}{\alpha}\right)\left[\frac{w(0.5)\,(\ln(1+\alpha x_9))}{(1-w(0.5)\,(\ln(1-\beta A_9))} + \frac{w(0.5)\,(\ln(1+\alpha x_{10}))}{(1-w(0.5))\,(\ln(1-\beta A_{10}))}\right]$ |

Source: Adapted from Bui (2009).

In addition to the 27 combinations of value and weighting functions of the 3 variants of prospect theory, it is also important to assess the robustness of the EUT relative to prospect theory.

Given a prospect [(B, *p*; A, *(1-p)*], replacing *u(x)* in eq. (3) by eq. (1), we obtain the expected utility of this lottery as defined in eq. (22).

$$EU(A_i,B_i,w) = \frac{1}{\delta}p\,(B_i+w)^{\delta} + \frac{1}{\delta}(1-p)\,(A_i+w)^{\delta}, \quad (22)$$

where *w* is defined as initial wealth.

Meanwhile, the CE is defined in eq. (23) below.

$$CE(A_i,B_i,w) = u^{-1}\left[EU\,(A_i,B_i,w)\right] - w = (\delta EU)^{\frac{1}{\delta}} - w \quad (23)$$

The EUT optimization process is performed employing the same methodology used in prospect theory. The aim is to estimate the optimal value of δ that minimizes the error function.

$$optimals\,(\delta) = \min(\delta)\sum_{l=1}^{10}\frac{\mid CE(A_i,B_i,w) - x_i \mid}{max\,(\mid A_i \parallel B_i \mid)}, L = \{1,2,\ldots 10\}, \quad (24)$$

Simultaneously, the level of initial wealth (*w*) is considered as the best value that minimizes the error function for a given value of δ. The limitation of this study relates to the size of the sample (75 respondents), which prevents us from generalizing its results to the entire Brazilian population. Additionally, as mentioned above, the sample is only partially representative of the general Brazilian population. However, the sample is justified, because the aim of this study was to analyze the adequacy of behavioral models given the reality of Brazil. We consider this study to be an exploratory one given the lack of studies in this area to date.

# RESULTS

## Analysis of the Models

For each theory/weighting/value combination, we found the results that exhibited the fewest errors, as well as all the results within a certain percentage tolerance. The calibration of the tolerance percentage is an input of the model, and is based on the observed standard deviation to retain only those results that are statistically similar to the minimum error as optimal results.

In the results presented, we used a 30% tolerance percentage. To illustrate this concept, for example, if in the case of an observation using a NPT/KAR/LOG combination, the minimum error resulting from the optimization process was 0.3, all combinations that exhibited errors up to 30% above 0.3 (i.e., 0.39), were considered equally optimal. Table 5 shows the average, median and standard deviation of the risk aversion coefficient.

Table 5. **Risk aversion coefficient**

| Average | Median | Standard deviation | Error |
|---|---|---|---|
| 0.55 | 0.54 | 0.22 | 4.89 |

The δ coefficient result of 0.55 is in line with the literature (Wakker, 2008, Palacios-Huerta & Serrano, 2006) and indicates relatively strong risk aversion (Holt & Laury, 2002). The results are similar to other studies such as Gonzalez and Wu (1999) (δ = 0.52), Tanaka, Camerer, and Nguyen (2010) (δ = 0.48) and Liu (2012) (δ = 0.44).

Table 6 shows the average, median and standard deviation of the α, β, γ and λ parameters of all models analyzed in this study, as listed in Table 2, in addition to each model's associated error.

Table 6. **Details of the average, median and standard deviation**

| Model | Average | | | | | Median | | | | | Standard deviation | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | α | β | γ | λ | ε | α | β | γ | λ | ε | α | β | γ | λ | ε |
| 111 | 0.52 | 0.76 | 0.50 | 1.01 | 0.36 | 0.50 | 0.79 | 0.40 | 0.68 | 0.30 | 0.21 | 0.21 | 0.23 | 1.09 | 0.26 |
| 112 | 0.10 | 0.08 | 0.73 | 1.61 | 0.36 | 0.08 | 0.04 | 0.78 | 1.28 | 0.33 | 0.10 | 0.19 | 0.25 | 0.93 | 0.24 |
| 113 | 0.30 | 0.12 | 0.51 | 1.40 | 0.37 | 0.19 | 0.03 | 0.42 | 0.76 | 0.32 | 0.29 | 0.24 | 0.22 | 1.45 | 0.26 |
| 121 | 0.36 | 0.47 | 0.25 | 1.16 | 0.49 | 0.28 | 0.40 | 0.11 | 0.91 | 0.47 | 0.23 | 0.23 | 0.34 | 1.06 | 0.21 |
| 122 | 0.11 | 0.10 | 0.70 | 1.38 | 0.38 | 0.09 | 0.05 | 0.74 | 1.17 | 0.35 | 0.08 | 0.19 | 0.26 | 0.83 | 0.24 |
| 123 | 0.65 | 0.37 | 0.26 | 1.27 | 0.46 | 0.89 | 0.26 | 0.16 | 0.90 | 0.44 | 0.41 | 0.35 | 0.33 | 1.35 | 0.22 |
| 131 | 0.43 | 0.59 | 0.26 | 1.12 | 0.37 | 0.37 | 0.55 | 0.11 | 0.82 | 0.32 | 0.20 | 0.22 | 0.34 | 1.13 | 0.25 |
| 132 | 0.12 | 0.09 | 0.76 | 1.40 | 0.38 | 0.09 | 0.04 | 0.88 | 1.20 | 0.35 | 0.10 | 0.19 | 0.24 | 0.84 | 0.25 |
| 133 | 0.43 | 0.20 | 0.30 | 1.30 | 0.37 | 0.33 | 0.09 | 0.16 | 0.75 | 0.33 | 0.34 | 0.28 | 0.31 | 1.46 | 0.25 |
| 211 | 0.23 | 0.33 | 0.59 | 0.64 | 0.72 | 0.12 | 0.24 | 0.49 | 0.42 | 0.73 | 0.27 | 0.26 | 0.19 | 0.65 | 0.25 |
| 212 | 0.25 | 0.11 | 0.82 | 1.10 | 0.42 | 0.14 | 0.07 | 0.89 | 1.04 | 0.39 | 0.32 | 0.19 | 0.21 | 0.69 | 0.24 |
| 213 | 0.83 | 0.61 | 0.73 | 1.01 | 1.00 | 1.00 | 0.78 | 0.69 | 0.93 | 1.13 | 0.35 | 0.40 | 0.11 | 0.86 | 0.36 |
| 221 | 0.36 | 0.47 | 0.25 | 1.16 | 0.49 | 0.28 | 0.40 | 0.11 | 0.91 | 0.47 | 0.23 | 0.23 | 0.34 | 1.06 | 0.21 |
| 222 | 0.11 | 0.10 | 0.70 | 1.38 | 0.38 | 0.09 | 0.05 | 0.74 | 1.17 | 0.35 | 0.08 | 0.19 | 0.26 | 0.83 | 0.24 |
| 223 | 0.65 | 0.37 | 0.26 | 1.27 | 0.46 | 0.89 | 0.26 | 0.16 | 0.90 | 0.44 | 0.41 | 0.35 | 0.33 | 1.35 | 0.22 |
| 231 | 0.28 | 0.37 | 0.32 | 0.76 | 0.58 | 0.19 | 0.28 | 0.13 | 0.57 | 0.57 | 0.25 | 0.25 | 0.35 | 0.64 | 0.24 |
| 232 | 0.14 | 0.11 | 0.91 | 1.28 | 0.40 | 0.15 | 0.06 | 0.91 | 1.08 | 0.38 | 0.10 | 0.19 | 0.08 | 0.84 | 0.25 |
| 233 | 0.81 | 0.64 | 0.40 | 0.93 | 0.84 | 1.00 | 0.92 | 0.25 | 0.78 | 0.90 | 0.36 | 0.40 | 0.28 | 0.85 | 0.31 |
| 311 | 0.36 | 0.47 | 0.25 | 1.16 | 0.49 | 0.28 | 0.40 | 0.11 | 0.91 | 0.47 | 0.23 | 0.23 | 0.34 | 1.06 | 0.21 |
| 312 | 0.11 | 0.10 | 0.70 | 1.38 | 0.38 | 0.09 | 0.05 | 0.74 | 1.17 | 0.35 | 0.08 | 0.19 | 0.26 | 0.83 | 0.24 |
| 313 | 0.65 | 0.37 | 0.26 | 1.27 | 0.47 | 0.90 | 0.26 | 0.16 | 0.90 | 0.45 | 0.41 | 0.35 | 0.33 | 1.35 | 0.22 |
| 321 | 0.36 | 0.47 | 0.25 | 1.16 | 0.49 | 0.28 | 0.40 | 0.11 | 0.91 | 0.47 | 0.23 | 0.23 | 0.34 | 1.06 | 0.21 |
| 322 | 0.11 | 0.10 | 0.70 | 1.38 | 0.38 | 0.09 | 0.05 | 0.74 | 1.17 | 0.35 | 0.08 | 0.19 | 0.26 | 0.83 | 0.24 |

(continue)

Table 6. **Details of the average, median and standard deviation** (continuation)

| Model | Average | | | | | Median | | | | | Standard deviation | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | α | β | γ | λ | ε | α | β | γ | λ | ε | α | β | γ | λ | ε |
| 323 | 0.65 | 0.37 | 0.26 | 1.27 | 0.46 | 0.89 | 0.26 | 0.16 | 0.90 | 0.44 | 0.41 | 0.35 | 0.33 | 1.35 | 0.22 |
| 331 | 0.36 | 0.47 | 0.24 | 1.15 | 0.49 | 0.28 | 0.40 | 0.08 | 0.93 | 0.47 | 0.23 | 0.23 | 0.35 | 1.05 | 0.21 |
| 332 | 0.10 | 0.10 | 0.65 | 1.38 | 0.38 | 0.09 | 0.05 | 0.69 | 1.16 | 0.35 | 0.06 | 0.19 | 0.27 | 0.83 | 0.25 |
| 333 | 0.65 | 0.37 | 0.24 | 1.28 | 0.46 | 0.89 | 0.26 | 0.12 | 0.91 | 0.44 | 0.41 | 0.35 | 0.33 | 1.36 | 0.22 |

Table 7 presents the consolidation of Table 6, considering the average, median and standard deviation resulting from optimization. Analyzing both tables, we draw the following conclusions: starting with the average of parameters α and β, which measures the slope of the utility function of money in the gains and losses areas respectively, we observe that, in all models, $\alpha < 1$ and $\beta < 1$. This is expected, given that the psychological concept of diminishing sensitivity implies that $\alpha < 1$ and $\beta < 1$ (i.e., the further individuals are from the point of reference, the more sensitive they are to change (Booij, Van Praag & Van De Kuilen., 2010)). In addition, the results show a typical S-shaped value function (i.e., concave in the region of gains and convex in the region of losses). However, S-shaped value function differ according to each model.

Table 7. **Consolidated average, median and standard deviation data by theory, weighting and value**

| Average | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Summary by theory | | | Summary by weighting | | | Summary by value | | |
| | PT | CPT | NPT | TK | KAR | PRC | PWR | EXP | LOG |
| alpha | 0.33 | 0.41 | 0.37 | 0.37 | 0.37 | 0.37 | 0.36 | 0.13 | 0.63 |
| beta | 0.31 | 0.35 | 0.31 | 0.33 | 0.31 | 0.33 | 0.49 | 0.10 | 0.38 |
| gamma | 0.48 | 0.55 | 0.40 | 0.57 | 0.40 | 0.45 | 0.32 | 0.74 | 0.36 |
| lambda | 1.29 | 1.06 | 1.27 | 1.17 | 1.27 | 1.18 | 1.03 | 1.37 | 1.22 |
| errors | 0.40 | 0.59 | 0.45 | 0.51 | 0.45 | 0.48 | 0.50 | 0.39 | 0.54 |
| **Median** | | | | | | | | | |
| | Summary by theory | | | Summary by weighting | | | Summary by value | | |
| | PT | CPT | NPT | TK | KAR | PRC | PWR | EXP | LOG |
| alpha | 0.31 | 0.43 | 0.42 | 0.37 | 0.42 | 0.38 | 0.29 | 0.10 | 0.78 |
| beta | 0.25 | 0.34 | 0.24 | 0.30 | 0.24 | 0.30 | 0.43 | 0.05 | 0.35 |
| gamma | 0.42 | 0.49 | 0.32 | 0.52 | 0.34 | 0.37 | 0.18 | 0.79 | 0.26 |
| lambda | 0.94 | 0.87 | 1.00 | 0.90 | 0.99 | 0.91 | 0.78 | 1.16 | 0.86 |
| errors | 0.36 | 0.60 | 0.42 | 0.50 | 0.42 | 0.46 | 0.47 | 0.36 | 0.54 |
| **Standard deviation** | | | | | | | | | |
| | Summary by theory | | | Summary by weighting | | | Summary by value | | |
| | PT | CPT | NPT | TK | KAR | PRC | PWR | EXP | LOG |
| alpha | 0.22 | 0.26 | 0.24 | 0.25 | 0.24 | 0.23 | 0.23 | 0.11 | 0.38 |
| beta | 0.23 | 0.27 | 0.26 | 0.25 | 0.26 | 0.26 | 0.23 | 0.19 | 0.34 |
| gamma | 0.28 | 0.24 | 0.31 | 0.24 | 0.31 | 0.28 | 0.31 | 0.23 | 0.29 |
| lambda | 1.13 | 0.86 | 1.08 | 0.99 | 1.08 | 1.00 | 0.98 | 0.83 | 1.27 |

In general, models based on the exponential function exhibited a steeper S-shaped function than power and modified log functions, while the modified log function had a less steep curve than the power function. Another important characteristic is that $\beta > \alpha$ in both models 111 and 131, which is in line with results of other studies that demonstrate that losses are assessed in a more

linear fashion than gains (Booij et al., 2010). This suggests that people are less sensitive to additional gains than to additional losses (Booij et al., 2010).

The mean of the probability distortion parameter γ is less than 1 in all the models, showing that there is a clear distortion of probabilities in the subjects studied. In addition, there is a clear loss aversion given that the mean of the loss aversion parameter is greater than 1 in all models.

The values found in this study for parameters α and β in the individual models are, in the majority of cases, lower than the values found in studies performed in developed countries (Table 8). The same holds for the probability distortion (γ) and the risk aversion parameter (λ).

Table 8. **Summary of studies performed in developed countries**

| Model | Parameters | | | | Authors |
|---|---|---|---|---|---|
| | α | β | γ | λ | |
| 211 | 0.12 | 0.24 | 0.49 | 0.42 | **This study** |
| | 0.88 | 0.88 | 0.61 | 2.25 | Tversky & Kahneman (1992) |
| | 0.22 | - | 0.56 | - | Camerer & Ho (1994) |
| | 0.50 | - | 0.71 | - | Wu & Gonzalez (1996) |
| | 0.89 | 0.92 | 0.60 | - | Abdellaoui (2000) |
| | - | - | - | 1.43 | Schmidt & Traub (2002) |
| | 0.72 | 0.73 | - | 2.54 | Abdellaoui et al. (2007) |
| | 0.86 | 1.06 | - | 2.61 | Abdellaoui et al. (2008) |
| | 0.71 | 0.72 | 0.91 | 1.38 | Harrison & Rutström (2009) |
| | 0.25 | -1.24 | 0.46 | 1.18 | Attema et al. (2013) |
| | 0.73 | 0.86 | - | 1.31 | Abdellaoui et al. (2013) |
| 221 | 0.28 | 0.40 | 0.11 | 0.91 | **This study** |
| | 0.49 | - | 0.44 | - | Gonzalez & Wu (1999) |
| | 0.91 | 0.96 | 0.83 | - | Abdellaoui et al. (2005) |
| 222 | 0.09 | 0.05 | 0.74 | 1.17 | **This study** |
| | 0.28 | 0.09 | 0.91 | - | Abdellaoui et al. (2005) |
| | 0.86 | 0.83 | 0.62 | 1.58 | Booij et al. (2010) |
| 231 | 0.19 | 0.28 | 0.13 | 0.57 | **This study** |
| | 0.48 | - | 0.74 | - | Wu & Gonzalez (1996) |
| | 0.68 | 0.74 | 1.00 | 3.20 | Tu (2005) |
| 312 | 0.09 | 0.05 | 0.74 | 1.17 | **This study** |
| | 0.009 | 0.002 | 0.40 | - | Scholten & Read (2014) |
| 313 | 0.90 | 0.26 | 0.16 | 0.90 | **This study** |
| | 0.03 | 0.003 | 0.45 | - | Scholten & Read (2014) |

**Notes:** Values refer to the median. Tversky and Kahneman (1992): Estimated value of γ in the domain of losses (γ-): 0.69. Gonzalez and Wu (1999): used the GE model (Goldstein & Einhorn, 1987) based on the probability function. The Karmarkar (1978, 1979) model is a special case of the GE model, in which elevation parameter δ = 1. Abdellaoui (2000): Estimated value of γ in the domain of losses: 0.65. Tu (2005): Estimated value of γ in the area/DOMAIN of losses: 0.77. Abdellaoui et.al. (2005): used the GE model in both model 221 (elevation: δ+ = 0.98, δ- = 1.35 and curvature in domain of losses: γ- = 0.84) and model 222 (elevation: δ+ =0.98, δ-= 1.32 and curvature in the domain of losses: γ- = 0.87). Abdellaoui et al. (2007): estimation of λ was based on Köbberling and Wakker's (2005) definition of risk aversion. Booij et al. (2010): used the GE model (δ+ = 0.77, δ- = 1.02, γ- = 0.59). Attema et al. (2013): study performed of healthcare professionals, with γ- = 0.46. Abdellaoui et.al. (2013): study performed of financial sector professionals, with λ based on/using Köbberling and Wakker's (2005) definition = 1.00. Scholten and Read (2014): exponential function based on/using Köbberling and Wakker's (2005) definition/model, γ- = 0.63, and logarithmic function based on Scholten and Read (2014), γ- = 0.67.

Table 9. **Summary of studies performed in developing countries**

| Model | Parameters | | | | Authors |
|---|---|---|---|---|---|
| | α | β | Γ | λ | |
| 231 | 0.28 | 0.37 | 0.32 | 0.76 | **This study** |
| | 0.59 | 0.59 | 0.49 | 1.20 | Nguyen & Leung (2009) |
| | 0.61 | 0.61 | 0.74 | 2.63 | Tanaka et al. (2010) |
| | 0.72 | 0.72 | 0.76 | 2.06 | Nguyen & Leung (2010) |
| | 0.48 | 0.48 | 0.69 | 3.47 | Liu (2012) |
| | 0.11 | 0.11 | 0.13 | 1.35 | Liebenehm & Waibel (2014) |

As expected, the results of this study differ in part from those found in other studies. Booij et al. (2010) surveyed several studies and found a large variability in estimated parameters. According to the authors, a possible explanation is the hypothetical bias, which means people do not behave in a realistic manner when the stakes are not real (and are just for 'play'). Some studies have tried to circumvent this by offering real financial incentives. Another explanation is related to the econometric methodology, as some studies use a non-parametric approach, while others use a parametric methodology. Finally, there are explanations of a cultural nature as explained in Rieger et al. (2017).

The next step is to analyze the list of optimal results for each combination. The results are presented in descending order of the combination of optimal results. Table 10 shows the number of optimal models in each theory combination in the sample of 75 individuals. For example, for 54 individuals models 111 and 131 have the best optimization results. This represents 8.3% of the distribution of all theory combinations. We note that exponential functions dominate in the best optimization results as they are prevalent in the ten best results.

Table 10. **Optimal results by model**

| Model | Description | % | Quantity | PT | CPT | NPT | TK | KAR | PRC | PWR | EXP | LOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 111 | pt-tk-pwr | 8.3% | 54 | 54 | | | 54 | | | 54 | | |
| 131 | pt-prc-pwr | 8.3% | 54 | 54 | | | | | 54 | 54 | | |
| 133 | pt-prc-log | 7.3% | 48 | 48 | | | | | 48 | | | 48 |
| 112 | pt-tk-exp | 6.6% | 43 | 43 | | | 43 | | | | 43 | |
| 113 | pt-tk-log | 6.3% | 41 | 41 | | | 41 | | | | | 41 |
| 132 | pt-prc-exp | 5.5% | 36 | 36 | | | | | 36 | | 36 | |
| 332 | npt-prc-exp | 5.2% | 34 | | | 34 | | | 34 | | 34 | |
| 122 | pt-kar-exp | 4.9% | 32 | 32 | | | | 32 | | | 32 | |
| 222 | cpt-kar-exp | 4.9% | 32 | | 32 | | | 32 | | | 32 | |
| 312 | npt-tk-exp | 4.9% | 32 | | | 32 | 32 | | | | 32 | |
| 322 | npt-kar-exp | 4.9% | 32 | | | 32 | | 32 | | | 32 | |
| 232 | cpt-prc-exp | 4.3% | 28 | | 28 | | | | 28 | | 28 | |
| 212 | cpt-tk-exp | 2.9% | 19 | | 19 | | 19 | | | | 19 | |
| 123 | pt-kar-log | 2.6% | 17 | 17 | | | | 17 | | | | 17 |
| 223 | cpt-kar-log | 2.6% | 17 | | 17 | | | 17 | | | | 17 |
| 313 | npt-tk-log | 2.6% | 17 | | | 17 | 17 | | | | | 17 |
| 323 | npt-kar-log | 2.6% | 17 | | | 17 | | 17 | | | | 17 |
| 333 | npt-prc-log | 2.4% | 16 | | | 16 | | | 16 | | | 16 |
| 331 | npt-prc-pwr | 1.8% | 12 | | | 12 | | | 12 | 12 | | |
| 121 | pt-kar-pwr | 1.8% | 12 | 12 | | | | 12 | | 12 | | |
| 221 | cpt-kar-pwr | 1.8% | 12 | | 12 | | | 12 | | 12 | | |
| 321 | npt-kar-pwr | 1.8% | 12 | | | 12 | | 12 | | 12 | | |
| 311 | npt-tk-pwr | 1.8% | 12 | | | 12 | 12 | | | 12 | | |
| 231 | cpt-prc-pwr | 1.5% | 10 | | 10 | | | | 10 | 10 | | |
| 211 | cpt-tk-pwr | 1.4% | 9 | | 9 | | 9 | | | 9 | | |
| 213 | cpt-tk-log | 0.5% | 3 | | 3 | | 3 | | | | | 3 |
| 233 | cpt-prc-log | 0.5% | 3 | | 3 | | | | 3 | | | 3 |

Regarding the data consolidation shown in Table 11, we note that, in terms of theory, PT exhibits the best performance with 51.53%, while CPT exhibits the worst with 20.34%. When analyzed according to weighting, PRC registers the best performance with 36.85%, immediately followed by TK with 35.17%, and KAR recording the worst performance. In the case of value functions, the exponential function exhibited the best result with 44.04% and the worst was the power function.

Table 11. **Consolidated optimization data by theory, weighting/weight and value**

| Summary by theory | | | Summary by weighting | | | Summary by value | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PT | CPT | NPT | TK | KAR | PRC | PWR | EXP | LOG |
| 337 | 133 | 184 | 230 | 183 | 241 | 187 | 288 | 179 |
| 51.53% | 20.34% | 28.13% | 35.17% | 27.98% | 36.85% | 28.59% | 44.04% | 27.37% |

Table 12. **Median, average and standard deviation estimation error by theory and weighting**

| Model | Type | Median error | Average error | Standard deviation error |
|---|---|---|---|---|
| 111 | pt-tk-pwr | 0.30 | 0.36 | 0.26 |
| 112 | pt-tk-exp | 0.33 | 0.36 | 0.24 |
| 113 | pt-tk-log | 0.32 | 0.37 | 0.26 |
| 121 | pt-kar-pwr | 0.47 | 0.49 | 0.21 |
| 122 | pt-kar-exp | 0.35 | 0.38 | 0.24 |
| 123 | pt-kar-log | 0.44 | 0.46 | 0.22 |
| 131 | pt-prc-pwr | 0.32 | 0.37 | 0.25 |
| 132 | pt-prc-exp | 0.35 | 0.38 | 0.25 |
| 133 | pt-prc-log | 0.33 | 0.37 | 0.25 |
| 211 | cpt-tk-pwr | 0.73 | 0.72 | 0.25 |
| 212 | cpt-tk-exp | 0.39 | 0.42 | 0.24 |
| 213 | cpt-tk-log | 1.13 | 1.00 | 0.35 |
| 221 | cpt-kar-pwr | 0.47 | 0.49 | 0.21 |
| 222 | cpt-kar-exp | 0.35 | 0.38 | 0.24 |
| 223 | cpt-kar-log | 0.44 | 0.46 | 0.22 |
| 231 | cpt-prc-pwr | 0.57 | 0.58 | 0.24 |
| 232 | cpt-prc-exp | 0.38 | 0.40 | 0.25 |
| 233 | cpt-prc-log | 0.90 | 0.84 | 0.30 |
| 311 | npt-tk-pwr | 0.47 | 0.49 | 0.21 |
| 312 | npt-tk-exp | 0.35 | 0.38 | 0.24 |
| 313 | npt-tk-log | 0.44 | 0.47 | 0.22 |
| 321 | npt-kar-pwr | 0.47 | 0.49 | 0.21 |
| 322 | npt-kar-exp | 0.35 | 0.38 | 0.24 |
| 323 | npt-kar-log | 0.44 | 0.46 | 0.22 |
| 331 | npt-prc-pwr | 0.47 | 0.49 | 0.21 |
| 332 | npt-prc-exp | 0.35 | 0.38 | 0.24 |
| 333 | npt-prc-log | 0.44 | 0.46 | 0.22 |
| EUT | | 4.89 | 4.89 | 1.37 |

Table 12 presents the median, average and standard deviation errors according to theory and weighting. We observe the superiority of behavioral models relative to EUT. In addition, models based on prospect theory with weighting functions TK and Prelec, value functions power and modified log performed better than the others. This is in line with the literature (Stott, 2006 and Bui, 2009) and, in our case, it shows the superior performance of the function proposed in this study, the modified log.

The superior performance of the modified log function is that it fits well in the reality of individual decision making (i.e., it remains concave to high values of "x", even for α and β values close to one). For alpha and beta values above 1, the function ceases to be concave in the gain region and convex in the loss region. Also, the function is not valid for negative values of α and β. The valid values of α and β for the modified log function are in the interval [0,1], with good sensitivity to increments of 0.01. A basic difference of this function and the power function is that the power function tends to be linear for all ranges of values when α and β approach 1, which does not fit well with the observed data.

## CONCLUSIONS

This study analyzed risk preferences in Brazil based on prospect theory. To achieve these estimations were performed of the risk aversion parameter of the Expected Utility Theory for a selected sample, and of the value and probability function parameters, assuming various functional forms, and a new value function – the modified log - was suggested.

This study was the first to estimate these values in Brazil, finding slightly different parameter values from those found in studies carried out in other countries. The results for the sample studied showed that subjects are more risk averse and exhibit a smaller loss aversion. Probability distortion is the only common element with other countries. Explanations for these

differences are presented in the literature, such as in studies related to econometric methodology and the hypothetical bias. Recent studies has also added cultural influence as a possible explanatory variable.

As expected, the study found that behavioral models were superior to the EUT. In addition, models based on the prospect theory, TK and Prelec weighting functions and the power value function performed better than others, thus confirming prior expectations. Finally, the modified log function proposed in the study fit the data well, and can thus be used in future studies in Brazil. This can be due to specific characteristics of this function, which make it robust to possible outliers.

There are important applications of the results of studies such as this one, especially with regards to the allocation of resources. For banks and brokerage firms, it is important to know the level of risk aversion and deviations from behavior considered rational when offering investment options. Often, the questionnaires used by these agents fail to determine the exact risk profile of the investors, and may lead to a misallocation of investor resources within an expected risk-return context.

## ACKNOWLEDGMENT

This work was carried out with the support of Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (National Council for Scientific and Technological Development - CNPq), number 305842/2013-7.

## REFERENCES

Abdellaoui, M. (2000). Parameter-free elicitation of utility and probability weighting functions. *Management Science*, *46*(11), 1497-1512.

Abdellaoui, M., Bleichrodt, H., & L'Haridon, O. (2008). A tractable method to measure utility and loss aversion under prospect theory. *Journal of Risk and Uncertainty*, *36*(3), 245-266. doi:10.1007/s11166-008-9039-8

Abdellaoui, M., Bleichrodt, H., & L'Haridon, O. (2013). Sign-dependence in intertemporal choice. *Journal of Risk and Uncertainty*, *47*(3), 225-253. doi:10.1007/s11166-013-9181-9

Abdellaoui, M., Bleichrodt, H., & Paraschiv, C. (2007). Loss aversion under prospect theory: A parameter-free measurement. *Management Science*, *53*(10), 1659-1674.

Abdellaoui, M., Vossmann, F., & Weber, M. (2005). Choice-based elicitation and decomposition of decision weights for gains and losses under uncertainty. *Management Science, 51*(9), 1384-1399.

Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des postulats et axiomes de l'ecole americaine. *Econometrica*, *21*(4), 503-546. doi:10.2307/1907921

Attema, A. E., Brouwer, W. B. F., & L'Haridon, O. (2013). Prospect theory in the health domain: A quantitative assessment. *Journal of Health Economics*, *32*(6), 1057-1065. doi:10.1016/j.jhealeco.2013.08.006

Barberis, N., & Huang, M. (2008). Stocks as lotteries: The implications of probability weighting for security prices. *American Economic Review*, *98*(5), 2066-2100.

Barberis, N., Huang, M., & Santos, T. (2001). Prospect theory and asset prices. *The Quarterly Journal of Economics*, *116*(1), 1-53. doi:10.1162/003355301556310

Bernoulli, D. (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica*, *22*(1), 23-36. doi:10.2307/1909829

Booij, A., van Praag, B., & van de Kuilen, G. (2010). A parametric analysis of prospect theory's functionals for the general population. *Theory and Decision*, *68*(1-2), 115-148. doi:10.1007/s11238-009-9144-4

Bui, T. (2009). *Prospect Theory and Functional Choice*. A Dissertation Submitted to the Graduate School in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Erasmus Mundus Master: Models and Methods of Quantitative Economics (QEM), Bielefeld University and The University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Camerer, C. F., & Ho, T.-H. (1994). Violations of the betweenness axiom and nonlinearity in probability. *Journal of Risk and Uncertainty*, *8*(2), 167-196. doi:10.1007/BF01065371

Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics, 75*(4), 643-669.

Fishburn, P. C., & Kochenberger, G. A. (1979). Two-piece Von Neumann-Morgenstern utility functions. *Decision Sciences*, *10*(4), 503-518. doi:10.1111/j.1540-5915.1979.tb00043.x

Gerber, H. U., & Pafum, G. (1998). Utility functions: From risk theory to finance. *North American Actuarial Journal*, *2*(3), 92-94. doi:10.1080/10920277.1998.10595731

Goldstein, W. M., & Einhorn, H. J. (1987). Expression theory and the preference reversal phenomena. *Psychological Review*, *94*(2), 236-254. doi:10.1037/0033-295X.94.2.236

Gomes, F. J. (2005). Portfolio choice and trading volume with loss-averse investors. *The Journal of Business, 78*(2), 675-706. doi:10.1086/427643

Gonzalez, R., & Wu, G. (1999). On the shape of the probability weighting function. *Cognitive Psychology*, *38*(1), 129-166. doi:10.1006/cogp.1998.0710

Harrison, G., & Rutström, E. (2009). Expected utility theory and prospect theory: One wedding and a decent funeral. *Experimental Economics*, *12*(2), 133-158. doi:10.1007/s10683-008-9203-7

Harrison, G. W., Humphrey, S. J., & Verschoor, A. (2010). Choice under uncertainty: Evidence from Ethiopia, India and Uganda. *The Economic Journal*, *120*(543), 80-104. doi:10.1111/j.1468-0297.2009.02303.x

Holt, C. A., & Laury, S. K. (2002). Risk aversion and incentive effects. *American Economic Review, 92*(5), 1644-1655.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2014). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua*. Brasilia, DF.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, *47*(2), 263-292. doi:10.2307/1914185

Karmarkar, U. S. (1978). Subjectively weighted utility: A descriptive extension of the expected utility model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *21*(1), 61-72. doi:10.1016/0030-5073(78)90039-9

Karmarkar, U. S.. (1979). Subjectively weighted utility and the Allais Paradox. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*(1), 67-72. doi:10.1016/0030-5073(79)90016-3

Köbberling, V., & Wakker, P. P. (2005). An index of loss aversion. *Journal of Economic Theory, 122*(1), 119-131. doi:10.1016/j.jet.2004.03.009

Liebenehm, S., & Waibel, H. (2014). Simultaneous estimation of risk and time preferences among small-scale cattle farmers in West Africa. *American Journal of Agricultural Economics*, *96*(5), 1420-1438. doi:10.1093/ajae/aau056

Liu, E. M. (2012). Time to change what to sow: Risk Preferences and technology adoption decisions of cotton farmers in China. *Review of Economics and Statistics*, *95*(4), 1386-1403. doi:10.1162/REST_a_00295

Machina, M. J. (2008). Non-expected utility theory. In S. N. Durlauf & L. E. Blume (Eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics, 2nd Edition*. London, UK: Palgrave Macmillan.

Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, *7*(1), 77-91. doi:10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x

Nguyen, Q., & Leung, P. (2009). Do Fishermen have Different Attitudes Toward Risk? An Application of Prospect Theory to the Study of Vietnamese Fishermen. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, *34*(3), 518-538.

Nguyen, Q., & Leung, P. (2010). How nurture can shape preferences: An experimental study on risk preferences of Vietnamese fishers. *Environment and Development Economics*, *15*(5), 609-631. doi:10.1017/S1355770X10000203

Palacios-Huerta, I., & Serrano, R. (2006). Rejecting small gambles under expected utility. *Economics Letters*, *91*(2), 250-259. doi:10.1016/j.econlet.2005.09.017

Prelec, D. (1998). The probability weighting function. *Econometrica*, *66*(3), 497-527. doi:10.2307/2998573

Rieger, M. O., Wang, M., & Hens, T. (2011). *Prospect theory around the world* (October 31, 2011). NHH Dept. of Finance & Management Science Discussion Paper No. 2011/19.

Rieger, M., & Wang, M. (2008). Prospect theory for continuous distributions. *Journal of Risk and Uncertainty, 36*(1), 83-102. doi:10.1007/s11166-007-9029-2

Rieger, M. O., & Bui, T. (2011). Too risk-averse for prospect theory? *Modern Economy*, *2*(4), 691-670. doi:10.4236/me.2011.24077

Rieger, M. O., Wang, M., & Hens, T. (2017). Estimating cumulative prospect theory parameters from an international survey. *Theory and Decision*, *82*(4), 567-596. doi:10.1007/s11238-016-9582-8

Schmidt, U., & Traub, S. (2002). An experimental test of loss aversion. *Journal of Risk and Uncertainty*, *25*(3), 233-249. doi:10.1023/A:1020923921649

Scholten, M., & Read, D. (2014). Prospect theory and the "forgotten" fourfold pattern of risk preferences. *Journal of Risk and Uncertainty*, *48*(1), 67-83. doi:10.1007/s11166-014-9183-2

Stott, H. P. (2006). Cumulative prospect theory's functional menagerie. *Journal of Risk and Uncertainty*, *32*(2), 101-130. doi:10.1007/s11166-006-8289-6

Tanaka, T., Camerer, C. F., & Nguyen, Q. (2010). Risk and time preferences: Linking experimental and household survey data from Vietnam. *American Economic Review*, *100*(1), 557-571. doi:10.1257/aer.100.1.557

Tu, Q. (2005). *Empirical analysis of time preferences and risk aversion*. Tilburg University: CentER, Center for Economic Research.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, *5*(4), 297-323.

Tversky, A., & Wakker, P. (1995). Risk attitudes and decision weights. *Econometrica*, *63*(6), 1255-1280. doi:10.2307/2171769

von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, USA: Princeton University Press.

Wakker, P. P. (2008). Explaining the characteristics of the power (CRRA) utility family. *Health Economics, 17*(12), 1329-1344. doi:10.1002/hec.1331

Wu, G., & Gonzalez, R. (1996). Curvature of the probability weighting function. *Management Science, 42*(12), 1676-1690.

Zeisberger, S., Vrecko, D., & Langer, T. (2012). Measuring the time stability of Prospect Theory preferences. *Theory and Decision*, *72*(3), 359-386. doi:10.1007/s11238-010-9234-3

# PERSPECTIVAS

Artigo convidado

DOI:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170508

# COMUNIDADE ACADÊMICA, PRODUTIVISMO E AVALIAÇÃO POR PARES

Em *O Mal-estar da civilização*, Freud justifica a existência da civilização ou comunidade como uma forma de submeter o indivíduo a normas e regras – sem as quais estaríamos sujeitos a incorrer em transgressões – que são vistas como naturais e parte da condição humana (Freud, 2010). Na perspectiva freudiana, a civilização, criada para nos proteger e compensar nossas limitações individuais é, ao mesmo tempo, fonte de segurança e de sofrimento (Trein & Rodrigues, 2011).

Refletindo sobre um pretenso paralelo, a "civilização científica" e suas inúmeras comunidades acadêmicas estão carregadas de leis, normas e códigos que orientam o comportamento daqueles que a integram. Em nome do desenvolvimento do conhecimento científico, as ações dos pesquisadores são orientadas de modo a impedir a má conduta científica por parte de cada um. Na nossa restrita comunidade acadêmica brasileira de Administração, não é diferente. Seus membros a constroem e reconstroem visando, entre outras coisas, orientar a pesquisa e sua popularização como componentes dos programas de pós-graduação das universidades de todo o país. Sendo assim, pesquisadores vinculados a programas de pós-graduação estão construindo as "regras do jogo" dentro da comunidade científica, ao mesmo tempo que a elas estão sujeitos. De baixo para cima ou de cima para baixo, as regras se instituem nas instâncias superiores e passam a fazer parte das preocupações tanto de pesquisadores quanto de programas de pós-graduação e Universidades.

Desde que me tornei parte desta "civilização acadêmica", ouço falar, leio a respeito, participo de debates e converso sobre o assunto. Há sempre ideias novas surgindo, novas medidas de desempenho sendo propostas, críticas que se calam diante das métricas e, inclusive, desempenhos que as ultrapassam em muito. Em meio a esse debate, manifestações de resistência, indignação, concordância e apatia estão lado a lado promovendo mudanças mais incrementais do que revolucionárias e, em grande medida, associadas ao que comumente chamamos de "produtivismo acadêmico". Internacionalmente a máxima *publish or perish* (publique ou pereça) traduz bem o que há por trás dessa ideia. De modo simples, o produtivismo acadêmico diz respeito à produção acelerada do conhecimento, principalmente sob a forma de artigos científicos, levando pesquisadores a otimizarem seu tempo, esforço e dados de pesquisa. A "produção em série" de artigos por pesquisadores e grupos de pesquisa resulta em trabalhos cada vez mais repetitivos, uma vez que teorias e dados são reaproveitados na composição de peças diferentes. Alguns estudiosos chamam a atenção para os aspectos institucionais que passam a ser fraudados porque o pesquisador é avaliado pela quantidade de trabalhos publicados, projetos financiados e teses orientadas, sem que se considere a relevância do que vem sendo produzido por eles (Trein & Rodrigues, 2011; Freitas, 2011).

Nuances e consequências do que podemos entender como "política" do produtivismo acadêmico são alvos constantes de discussão na academia brasileira de Administração (Freitas, 2011,

**ARIÁDNE SCALFONI RIGO**
**ariadnescalfoni@gmail.com**
*Professora da Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração – Salvador – BA, Brasil*

2007). Consequências como a produção em massa de trabalhos de qualidade duvidosa (Freitas, 2011), erros de conduta de autores como plágio e autoplágio, erros de conduta de avaliadores como pareceres vagos e descorteses (Gondim, 2004) acarretam efeitos perversos sobre a saúde e a psique dos pesquisadores pressionados; conflitos e rivalidades entre colegas de trabalho (Rego, 2014) são comumente debatidos pelos atores envolvidos.

Neste texto, busco levantar algumas inquietações sobre uma provável consequência do produtivismo acadêmico no âmbito dos processos editoriais das revistas científicas brasileiras da área de Administração. Parto da premissa (e do fato) de que uma parcela importante da comunidade científica de Administração no Brasil, no mínimo, se incomoda com ele. No entanto, enquanto a situação não muda, seus membros seguem jogando as "regras do jogo"; a maioria descontente, alguns provocadores e outros ainda "cegos". Independentemente da postura de cada pesquisador, o fato é que a ação de produzir artigos para alcançar as metas estabelecidas pelas regulamentações da nossa comunidade científica produz efeitos diretos nos processos editoriais internos às nossas revistas científicas, ou seja, sobre nós mesmos, uma vez que somos partes dele.

É neste âmbito internamente situado que levanto algumas reflexões sobre as condutas e relações produzidas entre avaliadores e autores (ora aqui denominados de avaliados) nos processos de revisão por pares dos periódicos. O intuito é modesto: chamar a atenção para efeitos negativos que tornam nossa vida acadêmica mais angustiante.

Para não parecer mais ousadia do que propriedade, importa esclarecer que apresento minhas inquietações tendo como base minha ainda curta experiência como autora e avaliadora em periódicos e congressos. Reflito também apoiando-me em minha experiência nas equipes executivas de dois periódicos nacionais: os *Cadernos de Gestão Social* (*CGS*), revista na qual atuo desde 2011; e *Organizações & Sociedade* (*O&S*), na qual sou editora desde 2014. Criado em 2007 pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EA/UFBA), os CGS têm seu escopo limitado a publicações voltadas para as dimensões sociais, culturais, políticas e econômicas do desenvolvimento de territórios e das organizações do terceiro setor. É um periódico que, a duras penas, continua oferecendo espaço para publicação de artigos, casos de ensino, pensatas e relatos de experiências notadamente de jovens pesquisadores iniciando suas carreiras acadêmicas. Por ainda não ter alcançado um patamar Qualis interessante sob a perspectiva da avaliação de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), tem recebido pequeno número de artigos por ano (em torno de 50 trabalhos). Por seu turno, a Revista O&S completa seus 25 anos em 2018. Criada em 1993 na mesma escola e universidade, é reconhecida nacionalmente pela qualidade e singularidade dos trabalhos publicados, voltados para perspectivas críticas e heterodoxas em relação ao *mainstream* da Administração no Brasil. A O&S recebe mais de 300 artigos por ano, o que significa um trabalho cotidiano, árduo e cauteloso da equipe editorial e de todos os envolvidos.

Os processos de revisão por pares na maioria dos periódicos nacionais e internacionais são do tipo cego (*blind peer-review*, como internacionalmente denominado). Como sabemos, este processo consiste em submeter um trabalho científico para que seja avaliado por pares, ou seja, especialistas que possuem, no mínimo, a mesma competência do autor do texto em avaliação. Durante todo esse processo de avaliação, autores e avaliadores permanecem anônimos e apenas o editor (ou editores) conhece autores e avaliadores para arbitrar o diálogo que se estabelece entre eles, geralmente por meio de pareceres e mensagens. O anonimato nesse processo é visto como fundamental para minimizar vieses nas avaliações e oferecer maior credibilidade ao periódico. De modo mais amplo, o intuito é minimizar os denominados erros de conduta, notadamente por parte do avaliador, durante todo o processo de revisão (Clair, 2015; Gondim, 2004).

Embora pareçam claros a intenção e os benefícios dos processos de revisão do tipo cego, por que erros de conduta ou atitudes antiéticas ainda assim acontecem frequentemente ao longo deles? Qualquer editor, "onipresente" e alvo das queixas vindas de ambos os lados – avaliador e avaliado – pode reconhecer que apenas o anonimato não é capaz de garantir imparcialidade.

De acordo com Clair (2015), o sistema de revisão por pares acaba "[...] encorajando erros de conduta científica porque gera sentimentos como o cinismo sobre a legitimidade do próprio sistema *peer-review* influenciando no sentimento de desobrigação para respeitar as normas aceitas dentro da comunidade científica" (p. 159). Ou seja, vivenciar um processo frustrante de revisão devido a erros de conduta influencia diretamente a ocorrência dos mesmos erros no futuro por parte dos atores envolvidos. Erros de conduta podem ser entendidos como violações das regras e normas estabelecidas pelas comunidades científicas, direta e indiretamente, que vão desde formas mais graves, como, por exemplo, o plágio, até formas mais sutis como a ironia na forma de apresentar um parecer de avaliação. Tais erros de conduta, quando percebidos, originam sentimento de injustiça no processo de revisão, colocando em questão a legitimidade não apenas do processo, mas do periódico.

Sendo assim, relações estabelecidas entre avaliadores e avaliados durante o processo de revisão por pares são permeadas de nuances, capturadas (ou não) pelo editor, que podem gerar em angústia e ansiedade a experiência de ter um artigo avaliado (e talvez publicado) em um periódico. Obviamente essa fonte de angústia intensifica-se na medida em que as regras institucionais da comunidade científica exercem pressão para que seus membros publiquem.

## O PODER DO AVALIADOR BLINDADO E O AVALIADO *BLIND*

Os avaliadores no processo de revisão por pares são "escolhidos a dedo". Os editores consideram sua *expertise*, suas publicações sobre o assunto, a experiência como autores (pois significa já terem sido avaliados) e a presteza no envio dos pareceres. No entanto, as heterogeneidades individuais e as pressões cotidianas influenciam no modo de avaliação de cada um.

No processo de revisão por pares, o avaliador torna-se "poderoso", pois a ele foi designada a tarefa de construir um parecer sobre o trabalho que guiará a tomada de decisão do editor. Seu poder de convencimento pode tanto levar o editor a rejeitar o trabalho impiedosamente, como aprová-lo imediatamente. No entanto, na maior parte das vezes, os pareceres são construídos de modo a oferecer "salvação" ao trabalho, levando a uma decisão mais cautelosa de prosseguir com ele a futuras rodadas de avaliação até alcançar o que o avaliador entenda como adequado ou pronto para publicação.

O fato é que todos os atores do processo de revisão por pares esperam tratamento imparcial, justo e cordial. No entanto, quando isso não acontece, por uma ou outra razão, sentimento de injustiça e queixas interrompem o processo, levando o editor a tomar decisões que, invariavelmente, desagradam uma das partes.

A imparcialidade é fundamentalmente garantida pela trajetória idônea do periódico e pelo anonimato do processo, como vimos. Para Clair (2015), ela é uma fonte de justiça em sistemas meritocráticos por oferecer objetividade nas tomadas de decisão. Num sistema de revisão não cega, os vieses provocados pelo fato de o avaliador identificar e reconhecer a autoria do trabalho resultariam em pareceres menos objetivos e permeados de julgamentos mais sobre o autor do que sobre o trabalho em análise. Aspectos como *status*, gênero, afiliação institucional, diferenças ideológicas e outros fariam parte do julgamento do avaliador.

Embora reconheçamos que o processo de revisão cega minimize erros de julgamento, o fato é que o avaliador permanece anônimo para o autor que se sente injustiçado. Suas queixas, quando verbalizadas, são absorvidas pelo editor, que, por sua vez, tende a proteger seu avaliador porque sabe que o seu trabalho voluntário e especializado é fundamental para o periódico. Sendo assim, o avaliador é duplamente blindado.

No entanto, a imparcialidade do sistema do tipo cego de revisão por pares não pode ser garantida apenas pelo anonimato da autoria do artigo em avaliação. Até porque, como sabemos, hoje a autoria de um artigo submetido a um periódico pode ser identificada de forma relativamente simples, principalmente se o trabalho foi previamente publicado em um congresso qualquer que disponibiliza na internet os textos aprovados. Além disso, trabalhos que são, em parte, resultado de grupos de pesquisa com trajetórias consolidadas de publicações sobre determinado assunto em periódicos de acesso livre também oferecem indícios seguros sobre a autoria de um texto em avaliação. Ora, o avaliador curioso lança mão das ferramentas de busca na internet e, *voilá*, eis os autores! Quando isso acontece, o editor depende exclusivamente da boa conduta do avaliador em informar que não se sente mais confortável para avaliar o trabalho a ele designado.

O sentimento de justiça ou de injustiça por parte do avaliado tipicamente decorre do resultado objetivo da avaliação – o parecer. Pareceres inconsistentes despertam sentimento de injustiça no sistema de revisão por pares (Clair, 2015).

> [...] a assimetria entre avaliador e avaliado se torna flagrante e o ato de avaliar se torna apenas um instrumento de poder, quando um parecer não aponta caminhos de correção e de preenchimento das lacunas daquilo que foi submetido à avaliação. (Gondim, 2004, p. 198).

Quando o avaliador constrói pareceres vagos usando expressões imprecisas e que não contribuem para a melhoria do texto, ele compreende o autor como um "mero convertido" que apenas aceita suas críticas sem questionar sua autoridade (Gondim, 2004). Autoridade esta que, diga-se de passagem, o avaliado não conhece. Sendo assim, decisões editoriais baseadas em pareceres frágeis, rasos ou sem clareza não apenas despertam o sentimento de injustiça, mas põem em xeque o processo de revisão, a *expertise* do avaliador e a legitimidade do periódico.

A cordialidade é outra característica que se espera de todas as partes e durante todo o processo de revisão por pares. A forma como o avaliador se dirige aos autores no seu parecer é determinante para despertar tanto satisfação e respeito, quanto o sentimento de injustiça e desrespeito ao processo. Para Clair (2015), o desrespeito e a descortesia com que muitos pareceres são redigidos e apresentados aos autores tornam-se

fonte importante de sentimento de injustiça e levam, inclusive, a erros de conduta futuros por parte dos autores. Sem dúvida, a ausência de cordialidade associada, na maioria das vezes, com formas indiretas e disfarçadas de ironia e desdém gera desconforto ao longo do processo de revisão, tornando-o mais tenso e angustiante do que deveria ser.

O avaliado, por sua vez, torna-se a parte frágil e julgada no processo e depende do parecer esperançoso do avaliador (e do editor) para publicar seu trabalho. A necessidade de atingir a pontuação ou as medidas de desempenho estipuladas pelas regras da comunidade científica é um fator de angústia e ansiedade para os autores.

Do lado do autor avaliado, Clair (2015) chama a atenção para o aspecto denominado voz autoral (*autoral voice*), ou seja, quando todos os atores do processo de revisão se sentem confortáveis para expressar suas opiniões uns com os outros sobre o manuscrito em avaliação. No entanto, a parte mais frequentemente silenciada é o avaliado que tem seu trabalho direcionado por pares desconhecidos. A meu ver, o silêncio do avaliado decorre menos da ausência de espaço para questionar e mais pela pressão por publicar, o que o leva a aceitar todas as críticas para acelerar o processo de revisão e a consequente decisão do editor. O autor, nesse processo, é duplamente acuado pelo parecer descortês e pela necessidade de pontuar. Além disso, o avaliado é, de fato, a parte cega do sistema de revisão por pares, tendo em vista que dificilmente saberá quem avaliou ou está avaliando seu trabalho.

No entanto, embora a grande maioria dos artigos submetidos seja rejeitada no início ou no final do processo de avaliação, em alguns casos os autores avaliados demonstram certo despreparo para enfrentar um parecer negativo (Gondim, 2004), ainda que cordial. A dificuldade de autocrítica e os descuidos ao submeter um artigo para um periódico como, por exemplo, não atentar para o seu escopo, para a política editorial e a qualidade dos trabalhos nele publicados – talvez em especial para pesquisadores jovens e em início de carreira (Falaster, Ferreira, & Canela, 2016) – geram pareceres de rejeição, causando notável frustração com o processo e com o periódico.

Outra fonte de angústia e ansiedade para os autores diz respeito aos longos prazos tipicamente gastos desde a submissão de um artigo até sua publicação. De acordo com Clair (2015), a falta de presteza é vista como um grande problema também em *journals* internacionais. Queixas em relação a demora no sistema de revisão por pares são comuns e contribuem para o sentimento de injustiça ao longo do processo.

Embora não seja comum, a falta de presteza leva autores a desistirem da submissão ao longo do processo de revisão por pares. Este é, a meu ver, o nó fundamental deste sistema de revisão. Uma vez que a avaliação em periódicos nacionais ocorre de maneira gratuita, os editores dependem sobremaneira do interesse, disponibilidade e presteza dos avaliadores para que possam manter e acelerar os processos de publicação.

## AMBOS SOMOS UM: POR UM PROCESSO IMPARCIAL, JUSTO E CORDIAL

O sistema de revisão por pares desempenha um papel fundamental nas carreiras acadêmicas. Quando o processo ocorre de forma imparcial, justa e cordial, os autores se sentem confortáveis em expressar sua opinião sobre as avaliações e sobre as decisões editoriais e os avaliadores envolvidos se sentem mais desejosos em cooperar.

Ambos somos um – avaliador e avaliado. Ao mesmo tempo que executa o trabalho de avaliação, o avaliador tem o seu próprio artigo sendo avaliado por algum colega em outro periódico ou, por vezes, no mesmo. Diante disso, parece simples resolver as fragilidades do sistema de revisão por pares: bastaria todos nos colocarmos no lugar do outro durante os processos de revisão dos quais participamos. Atitudes generalizadas desse tipo contribuiriam, no mínimo, para garantir mais legitimidade ao sistema de revisão e, ainda, reforçariam atitudes como imparcialidade, transparência e cordialidade, capazes de gerar e consolidar a confiança dentro da comunidade científica.

Não podemos, claro, ignorar as tensões e conflitos que sempre existirão nas comunidades científicas em geral e nos processos de revisão por pares em particular. Porém, todos estamos envolvidos neles, em maior ou menor grau nos sentimos pressionados pelas metas fixadas e, consequentemente, por nossos respectivos programas de pós-graduação. Todos seguem construindo e consolidando a "civilização" que é a comunidade científica e que nos oferece certa sensação de segurança e, simultaneamente, de angústia, uma vez que estamos todos submetidos às mesmas pressões para publicar.

Então, o que se pode fazer enquanto as regras não mudam? Aliás, retomando a noção de comunidade em Freud (2010), o que fazer enquanto nós não mudamos as nossas próprias regras? Como dito, a política *publish or perish*, criada por nós mesmos, influencia nossa conduta nos processos de revisão por pares. Acredito que, se tentarmos conduzir o trabalho de forma mais imparcial, justa e cordial, conseguiremos aliviar a pressão e as angústias de um sistema de avaliação sob o qual, ainda, estamos submetidos.

# REFERÊNCIAS

Clair, J. A. (2015). Procedural injustice in the system blind peer review and scientific misconduct. *Academy of Management Learning & Education*, *14*(2), 159-172.

Falaster, C., Ferreira, M. P. & Canela, R. (2016). Motivos de rejeição dos artigos nos periódicos de administração. *Organizações e Sociedade*, *23*(77), 285-306. doi: 10.1590/1984-9230776.

Freitas, M. E. (2007). A carne e os ossos do ofício acadêmico. *Organizações e Sociedade*, *14*(42),187-191.

Freitas, M. E. (2011). Pesquisador hoje: Entre o artesanato intelectual e a produção em série. *Cadernos EBAPE.BR*, *9*(4), 1158-1163. doi: 10.1590/S1679-39512011000400013

Freud, S. (2010). *O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930-1930)*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.

Gondim, S. (2004). A face oculta do parecerista: Discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos. *Organizações e Sociedade*, *11*(31), 195-199.

Rego, T. C. (2014). Productivism, research and scholarly communication: Between poison and medicine. *Educação e Pesquisa*, *40*(2), 325-346.

Trein, E., & Rodrigues, J. (2011). O canto de sereia do produtivismo científico: O mal-estar na Academia e o fetichismo do conhecimento-mercadoria. *Universidade e Sociedade, 20*(47), 122-132.

# PERSPECTIVAS

Artigo convidado

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170509

# REVISTAS BRASILEIRAS EM ADMINISTRAÇÃO: RELEVÂNCIA PARA QUEM?

A razão de ser de um periódico acadêmico é divulgar o conteúdo das pesquisas realizadas pela comunidade científica, promovendo o avanço das ciências. No caso específico das Ciências Sociais Aplicadas e, em particular, do campo de Administração, a divulgação das pesquisas tem também o papel de transmitir o conhecimento para além dos muros da comunidade científica, possibilitando melhores práticas de gestão de empresas privadas e de organizações públicas, assim como o desenvolvimento da sociedade.

Nos últimos anos, a publicação dos resultados dos esforços de pesquisa em periódicos acadêmicos passou a ser um dos principais parâmetros de produtividade dos docentes-pesquisadores e de suas respectivas instituições. O número absoluto de publicações por pesquisador, aliado aos indicadores bibliométricos de qualidade, é a principal referência da construção da carreira dos docentes, que se dedicam a seguir os padrões de publicação de alto impacto. Essa configuração dos requisitos de qualidade da produção acadêmica reflete diretamente na forma de desenvolver as pesquisas e divulgá-las, e, indiretamente, na transmissão dos conteúdos para a sociedade.

Os periódicos editados no Brasil, particularmente os situados nos estratos superiores de qualidade medidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), tentam se adequar a essa nova realidade buscando se conformar aos padrões ditados por grandes *publishers* internacionais, pois o seu mercado relevante deixou de ser restrito ao âmbito nacional.

Este artigo tem por objetivo discutir o atual cenário de publicações e de periódicos editados no Brasil, e contribuir para um debate sobre o futuro dos periódicos brasileiros em Administração, em um cenário de restrição orçamentária, maior concorrência e aumento do nível de exigência por parte da Capes.

**MARIA SYLVIA M. SAES**
**ssaes@usp.br**
*Professora da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – São Paulo – SP, Brasil*

**ADRIANA MAROTTI DE MELLO**
**adriana.marotti@usp.br**
*Professora da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – São Paulo – SP, Brasil*

**LUISA VERAS DE SANDES-GUIMARÃES**
**luisa.veras@usp.br**
*Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – São Paulo – SP, Brasil*

## PERIÓDICOS E PUBLICAÇÕES: CENÁRIO ATUAL E INDICADORES

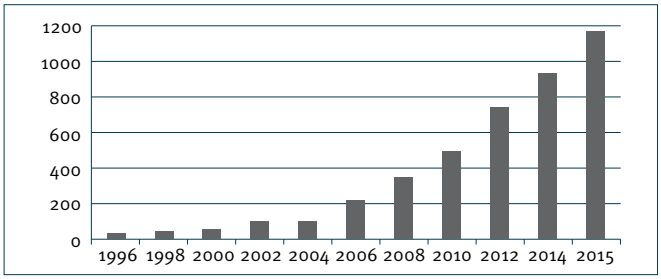
O Brasil tem avançado bastante em termos de produção acadêmica em todas as áreas do conhecimento, incluindo a Administração. O número de artigos de autores brasileiros na base Scopus[1] sextuplicou (*vide* Figura 1), e o País saltou do 30º lugar, em 1998, para o 12º, em 2015. Este crescimento está certamente relacionado com o aumento significativo do número de mestres e doutores formados no país.

O número de revistas acadêmicas classificadas na base da Qualis/Capes de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo também subiu significativamente, aumentando de 111 em 2004 para 1.087 em 2013 (Sandes-Guimarães & Diniz, 2014) e, na última avaliação realizada em 2017, apresentou 2.801 periódicos. Na base Scientific Periodicals Electronic Library

[1] Scopus é uma base de dados e indexador que inclui cerca de 21.500 periódicos de diversas disciplinas. Os indicadores da Scopus alimentam o SCImago Journal Rank, que apresenta os índices de visibilidade e impacto dos periódicos.

(Spell) (repositório e indexador de periódicos de Administração, Contabilidade e Turismo editados no Brasil), o número de revistas aumentou 24% entre 2010 e 2015, de 78 para 97 revistas indexadas.

Figura 1. **Número de artigos de autores brasileiros na base Scopus na área de *Business, Management and Accounting***




Fonte: Capes (2016).

Esse fenômeno é explicado não só pelo aumento do número de programas de pós-graduação (57 programas acadêmicos foram incluídos na avaliação trienal de 2013, e 63% destes foram criados entre 2000 e 2012) e, consequentemente, de doutores formados, mas também pelo fato de a criação e manutenção de uma revista acadêmica ser fator positivo no quesito "Proposta do programa de pós-graduação" na Avaliação Quadrienal da Capes, como deixa implícito o documento de área quando afirma: "Serão também consideradas as atividades com a finalidade: de ampliar seu impacto local e nacional; de ampliar sua solidariedade com a comunidade acadêmica e não acadêmica; de inserir o programa no plano internacional".

A partir dessa diretriz, a edição de periódicos passou a ser uma estratégia dos programas de pós-graduação, aumentando a concorrência entre eles e levando à criação de uma quantidade grande de periódicos, "[...] mas não necessariamente de qualidade, entre os quais poucos conseguirão ter sucesso no processo de internacionalização" (Farias, 2017, p. 401). Uma análise dos programas de pós-graduação em Administração (com pelo menos Mestrado Acadêmico) reconhecidos pela Capes mostra que 56% (40 em 71) editam pelo menos um periódico.

Para evitar, entretanto, a deterioração da qualidade, a Capes não só atribui valor aos indicadores de classificação de periódicos, como também está sendo cada vez mais rigorosa com os índices bibliométricos usados para definir os limites mínimos dos estratos superiores do Qualis da área. Em 2016, o fator de impacto do Journal Citation Reports (JCR) mínimo para a qualificação A1 foi de 1,5, enquanto, em 2010, era de 0,5.

Tem-se, portanto, por essa discussão, uma visão positiva do cenário: aumento do volume de produção acadêmica, aumento do número de periódicos, aumento da sua qualificação. No entanto, ao analisarmos com mais detalhes alguns indicadores relativos aos periódicos, começamos a delinear um quadro muito desafiador para o futuro dos periódicos brasileiros.

## DESAFIOS PARA MELHORAR O IMPACTO DOS PERIÓDICOS NACIONAIS

Na área de avaliação de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo da Capes, vemos que não há nenhum periódico brasileiro classificado como A1 no Qualis. Pelos critérios estabelecidos pela Capes, também nenhum periódico brasileiro se qualificaria como A2. Porém, a Comissão de Avaliação da Capes entendeu que os periódicos mais relevantes da área – *RAE*, *RAUSP*, *RAC*, *RAP*, *O&S*, *RBGN*, *BBR*, *Cadernos Ebape* e *BAR* – deveriam ser classificados no estrato A2, apesar de não se conformarem aos indicadores bibliométricos estabelecidos por esta comissão. Sem essa decisão, não haveria periódico brasileiro da área classificado como A, o que seria crítico para a área como um todo, ao desestimular a publicação de pesquisas brasileiras de ponta em periódicos do próprio País.

Hoje, poucos periódicos brasileiros fazem parte dos principais indexadores internacionais usados pela Capes como parâmetro de avaliação. Apenas a *RAE* e a *RBGN* fazem parte da coleção principal da Web of Science (usada para calcular o fator de impacto), e a *BAR*, *RAE*, *RBGN*, *Gestão & Produção*, *Revista Contabilidade e Finanças* e *Revista Brasileira de Orientação Profissional* fazem parte da SCImago (usada para calcular o índice H e SJR).

Analisando do ponto de vista dos indicadores, há uma clara direção a ser seguida para melhorar a avaliação de um periódico: melhorar seus índices bibliométricos, notadamente o "fator de impacto"[2]. O fator de impacto médio de 2015 (no período de cinco anos, com autocitação) dos periódicos brasileiros indexados no Spell é de 0,28. Apenas 14 periódicos, de um total de 97, possuem fator de impacto maior que 0,5.

Isso nos remete a uma grande questão: Como aumentar o fator de impacto? Como fazer parte das principais bases de indexadores? Aumentar a base de leitores e, principalmente, fazer com que os autores citem os artigos de uma dada revista não é tarefa fácil, dada a vasta disponibilidade de periódicos. Na base

[2] Razão entre: A = número de citações recebidas pelo periódico no ano X (ex.: 2013) para artigos publicados no período T (dois ou cinco anos antes, exs.: 2011-2012 ou 2008-2012); B = número de documentos publicados pelo periódico nesse mesmo período T.

da Qualis, há 2.801 periódicos avaliados na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Nota-se, no entanto, que o crescimento no número de periódicos nos últimos anos não é prerrogativa brasileira. Trata-se de um fenômeno global. Na base Ulrich's – um dos maiores diretórios de periódicos do mundo –, constam cerca de 70 mil periódicos revisados por pares registrados. Nesse diretório, encontram-se 1.880 dos 2.801 periódicos classificados no Qualis da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, e cerca de 28% dos periódicos estão cadastrados na área de Administração e Economia (*Business and Economics*). Os demais estão dispersos em diversas áreas do conhecimento, com destaque para Educação (6,44%), Ciências Médicas (5,21%), Agricultura (4,20%), Estudos Ambientais (3,78%), Ciência Política (3,4%), Biologia (3,09%), Computação (3,09%), Psicologia (2,87%), Engenharia (2,71%), Direito (2,34%) e Administração Pública (1,54%). Além disso, desse conjunto de periódicos, 38% são editados no Brasil, 22%, no Reino Unido e 15%, nos Estados Unidos.

Com essa enorme quantidade de periódicos que cresce a cada ano, contando com uma quantidade também crescente de periódicos predatórios (que publicam pesquisas de baixa qualidade em grande quantidade), os indexadores enfrentam uma grande dificuldade em processar os pedidos de indexação e selecionar bons periódicos para sua base. Dessa forma, a indexação, que é uma das principais formas de dar visibilidade aos periódicos e também de gerar indicadores de acesso e uso (citações), está se tornando um objetivo cada vez mais difícil de alcançar.

Aumentar a divulgação, fazer parte de bases de dados, repositórios e indexadores é uma tarefa que demanda um grande trabalho e investimento de recursos por parte dos periódicos. É necessário contratar assistentes editoriais, realizar diagramação profissional, marcação em XML, atribuição de DOI, manutenção de *website*, tradução e revisão de texto, entre outras atividades. O orçamento anual para um trabalho de primeira linha em uma revista acadêmica pode passar facilmente de 25 mil reais/edição. Uma questão dramática neste cenário de falta de recursos e crise que estamos vivendo.

Outro fator crítico para os periódicos editados no Brasil é a diretriz (baseada nos critérios da Capes) de que os programas de pós-graduação tenham suas metas de publicação direcionadas para periódicos com alto fator de impacto/índice H. Supõe-se que esses periódicos, por terem alto impacto e um processo editorial mais rigoroso, apresentem contribuições de maior qualidade para a área, ou seja, sinaliza-se uma intenção de se valorizar a publicação de artigos nos estratos superiores do Qualis, que leva em conta os critérios de qualidade de publicações, e não só de quantidade. Para um autor que deseja publicar um artigo em revista A1, não há outra opção a não ser submeter o trabalho para uma revista estrangeira com fator de impacto/índice H. Para A2, há apenas poucas opções de periódicos brasileiros classificados. Logo, o mais natural seria direcionar o trabalho para uma publicação editada fora do país. Esse foco dos pesquisadores brasileiros em publicar em *top journals* com alto impacto e citar esses *top journals* faz com que as citações de periódicos brasileiros diminuam cada vez mais (Trzesniak, 2016).

O resultado é que os trabalhos mais promissores, como os resultantes de teses de doutorado ou de grandes projetos de pesquisa, acabem prioritariamente direcionados para periódicos estrangeiros de alto impacto. Publicar em uma revista brasileira seria a segunda opção, ou o destino para trabalhos menos promissores – o que, certamente, limitará o interesse da academia em citar esses trabalhos, criando um círculo vicioso – trabalhos menos citados, diminuição do impacto e da atratividade da revista.

## DESAFIOS PARA AMPLIAR O PÚBLICO E ATRAIR PRATICANTES PARA OS PERIÓDICOS BRASILEIROS

Se um dos objetivos da revista acadêmica é divulgar o conhecimento produzido na academia para a sociedade como um todo, até que ponto esse objetivo tem sido cumprido? Ou, em outras palavras, como fazer com que o conhecimento gerado na academia traga benefícios para o País, seja na gestão empresarial ou pública? Como tornar as publicações atrativas para esse público?

Apesar de parecer natural que a pesquisa em Administração deva atuar na elaboração de políticas e práticas de gestão, recebendo *inputs* das organizações, em um processo colaborativo, essa colaboração parece não estar acontecendo de maneira contínua e produtiva para ambos os lados. Vale ressaltar que uma característica da pesquisa de Administração é a sua natureza multidisciplinar. A área é composta por uma grande variedade de pesquisadores especializados em diferentes disciplinas (Engenharia, Economia, Sociologia, Psicologia, História etc.), que possibilitaria analisar a realidade cada vez mais plural do mundo em que vivemos, com significativos *insights* para a sociedade (MacIntosh, Beech, Bartunek, Mason, Cooke, & Denyer, 2017; Vale, Bertero & Silveira, 2013).

Na verdade, a temática diversa e o foco em casos reais são uma grande fonte de preocupação para as escolas de negócio, em termos de sua legitimidade aos olhos de estudantes, *practioners*

e organismos de fomento. Na literatura, esse distanciamento entre pesquisa e prática é tratado basicamente em termos de como o conhecimento é produzido e disseminado (Banks, Pollack, Bochantin, Kirkman, Whelpley, & O'Boyle, 2016; Birkinshaw, Lecuona, & Barwise, 2016).

Uma das formas de visualizar o uso de pesquisas fora do ambiente acadêmico é por meio de Altmetrics, que utiliza métricas alternativas para medir o impacto de pesquisas. Tais métricas conseguem rastrear menções de artigos científicos em mídias sociais e documentos não acadêmicos, como Twitter, Facebook, Mendeley, Wikipedia, vídeos, notícias, fóruns, *blogs*, documentos de políticas organizacionais/públicas, entre outros. Isso traz uma nova dimensão de uso de pesquisas, permitindo verificar a visibilidade inicial do artigo entre pesquisadores, *practioners* e público em geral, bem como algum indício inicial de uso das pesquisas para fins não acadêmicos.

Por exemplo, trabalhos da *RAE*, *RAUSP*, *BAR*, *RAC* e *RAP* foram citados em documentos de políticas (World Bank, Unesco e University of Oxford Refugee Studies Centre), notícias, *blogs* e até vídeos do YouTube. Dessa forma, o Altmetrics fornece uma imagem mais completa de como os produtos de pesquisa influenciaram conversas, pensamentos e comportamentos *on-line* (Piwowar, 2013).

A preocupação de integrar e medir os benefícios ou a influência dos resultados da atividade de pesquisa está se tornando cada vez mais importante. Autores como Scaratti, Galuppo, Gorli, Gozzoli, e Ripamonti (2017) e Cunliffe e Scaratti (2017) apresentam sugestões de como aumentar o impacto das publicações na esfera não acadêmica. Os autores sugerem que, por meio de mudanças no processo de pesquisa, a produção de conhecimento deveria incluir ativamente usuários (reais ou potenciais), ampliando a possibilidade de utilização do conhecimento gerado em benefício deles próprios.

Outra forma de disseminação do conhecimento seria a partir da inclusão de mediadores ou intermediários, que estabelecem essa conexão entre a pesquisa e a prática. Estes podem ser organizações, publicações ou pessoas que fazem o trabalho de interface, facilitando a transferência, tradução e troca de conhecimentos entre essas duas comunidades. Como exemplos, podemos citar consultores, empreendedores e revistas especializadas (*bridge journals*), um mecanismo que permite tornar as pesquisas mais acessíveis à comunidade prática de gestão (Birkinshaw et al., 2016; Wood, 2017).

Utilizar métricas que observam a relação da academia com a sociedade nos leva a refletir que cada área do conhecimento possui características distintas que se traduzem na forma de publicação dos resultados de pesquisa. Publicações em livros, capítulos de livro e periódicos voltados para o ensino e prática em gestão são importantes para a área de Administração, mas são pouco valorizados em relação a *top journals* e periódicos *mainstream*, que são as publicações mais valorizadas para avaliação e promoção de pesquisadores (Banks et al., 2016).

Nesse sentido, vale questionar se, em termos de periódicos brasileiros, o foco deve ser sempre a indexação em bases como Web of Science (JCR) e Scopus. Naturalmente, a indexação nessas bases de dados leva à internacionalização, que certamente é benéfica para visibilidade das nossas pesquisas, atração de artigos de pesquisadores internacionais, assim como parcerias. No entanto, a internacionalização precisa ser o foco de todos os periódicos? Não seria interessante que alguns periódicos focassem em questões específicas do contexto nacional e publicassem em língua portuguesa para proporcionar mais acesso à comunidade?

## QUESTÕES PARA REFLETIR E ALGUMAS SUGESTÕES

O mercado brasileiro de periódicos não está mais restrito ao âmbito nacional. Essa dinâmica acirra a concorrência, que é alimentada pelo crescimento do número de lançamentos de novos periódicos no Brasil, dados os sinais das diretrizes dos programas de pós-graduação da Capes. Além disso, os critérios de avaliação e indexação apontam para a necessidade de internacionalização, publicação em inglês, atração de autores estrangeiros e disseminação de conteúdo produzido nos centros de pesquisa brasileiros para um público maior.

Entretanto, os estratos de classificação dos periódicos colocam claramente faixas distintas de competição, que podem ser uma oportunidade a ser explorada em dois aspectos. De um lado, há a possibilidade de criação de estratégias de cooperação entre os periódicos dentro de cada um desses estratos, que podem ser desde a redução de custos de publicação, editoração etc. até cursos em conjunto para pareceristas, para colaboradores, contribuindo para melhorar a qualidade científica e editorial dos periódicos (Diniz, 2017). De outro, há possibilidade de estratégias para periódicos que teriam como foco temas específicos da realidade brasileira. Estes poderiam explorar o contexto local, por meio de estudos de casos, que, além de contribuir no avanço da teoria, podem prover subsídios para melhores práticas de gestão, dada sua conexão direta com as organizações. Tais temas, quando focados em uma estratégia de publicação internacional, poderiam ser perdidos.

É um momento de grandes mudanças e novos caminhos, que cria espaço para aqueles que souberem aproveitar as oportunidades.

# REFERÊNCIAS

Banks, G. C., Pollack, J. M., Bochantin, J. E., Kirkman, B. L., Whelpley, C. E., & O'Boyle, E. H. (2016). Management's science-practice gap: A grand challenge for all stakeholders. *Academy of Management Journal*, *59*(6), 2205-2231. doi:10.5465/amj.2015.0728

Birkinshaw, J., Lecuona, R., & Barwise, P. (2016). The relevance gap in business school research: Which academic papers are cited in managerial bridge journals? *Academy of Management Learning & Education*, *15*(4), 686-702. doi: 10.5465/amle.2015.0282

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2016). *Documento de área: Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo*. Brasília, DF.

Cunliffe, A. L., & Scaratti, G. (2017). Embedding impact in engaged research: Developing socially useful knowledge through dialogical sensemaking. *British Journal of Management*, *28*(1), 29-44. doi: 10.1111/1467-8551.12204

Diniz, E. H. (2017). Periódicos brasileiros da área de Administração no contexto de internacionalização da produção científica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *57*(4), 357-364. doi: 0.1590/S0034-759020170406

Farias, S. A. de (2017). Internacionalização dos periódicos brasileiros. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *57*(4), 401-404. doi:10.1590/S0034-759020170409

MacIntosh, R., Beech, N., Bartunek, J., Mason, K., Cooke, B., & Denyer, D. (2017). Impact and management research: Exploring relationships between temporality, dialogue, reflexivity and praxis. *British Journal of Management*, *28*(1), 3-13. doi:10.1111/1467-8551.12207

Piwowar, H. (2013, January). Altmetrics: Value all research products. *Nature*, *493*, 159. doi:10.1038/4931159a

Sandes-Guimarães, L. V., & Diniz, E. H. (2014). Gestão de periódicos científicos: Estudo de casos em revistas da área de administração. *RAUSP-Revista de Administração*, *49*(3), 449-461. doi:10.5700/rausp1160

Scaratti, G., Galuppo, L., Gorli, M., Gozzoli, C., & Ripamonti, S. (2017). The social relevance and social impact of knowledge and knowing. *Management Learning*, *48*(1), 57-64. doi:10.1177/1350507616680563

Trzesniak, P. (2016). Um Qualis em quatro tempos: Histórico e sugestões para administração, ciências contábeis e turismo. *Revista Contabilidade & Finanças*, *27*(72), 279-290. doi:10.1590/1808-057x20160140

Vale, M. P. E. de M., Bertero, C. O., Silveira, R. A. (2013). Caminhos diferentes da americanização na educação em Administração no Brasil: A EAESP/FGV e a FEA/USP. *Administração: Ensino e Pesquisa*, *14*(4), 837-872. doi: 10.13058/raep.2013.v14n4.49

Wood, T., Jr. (2017). Resisting and surviving the mainstream scientific model: Findings on social relevance and social impact in the tropics. *Management Learning*, *48*(1), 65-79. doi:10.1177/1350507616659832

# RESENHAS

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170510

# REPENSAR E REAPRENDER NA ERA PÓS-DIGITAL

## MARKETING E COMUNICAÇÃO NA ERA PÓS-DIGITAL: AS REGRAS MUDARAM

*De Walter Longo. São Paulo, SP: HSM do Brasil, 2014. 312 p.*




*Por*

**LUCAS RODRIGO SANTOS DE ALMEIDA**
**lucasalmeidarecife@gmail.com**
*Graduado em Administração pela Faculdade Joaquim Nabuco, Recife – PE, Brasil*

O atual cenário globalizado possibilitou a mutabilidade de conceitos, valores e negócios numa velocidade ímpar. Desse modo, as mudanças no cenário corporativo vão desde o ingresso de novas tecnologias em vários segmentos até a alteração dos hábitos de consumo da sociedade. O fenômeno da tecnologia colaborou para possíveis modificações na mentalidade de empreendedores, executivos e profissionais em geral. Por outro lado, esta nova era afetou as relações no cotidiano, seja no âmbito social, acadêmico ou profissional.

Esse conceito é defendido pelo publicitário Walter Longo. Para o autor, uma revolução acontece a partir da adoção de novos comportamentos da sociedade. Essa revolução comportamental está atrelada à realidade cotidiana, em que a conexão digital entre as pessoas ocorre de modo natural, porém estas só percebem a importância da tecnologia quando ela falta. A consequência desse comportamento fez surgir jargões criados pelos nativos digitais, como: "tal lugar é mesquinho, nem rede *wi-fi* oferece". Ou seja, as pessoas utilizam a rede de maneira natural por meio de seus *smartphones*, *tablets* e, independentemente do lugar em que estejam, sentem a necessidade de estarem conectadas. Essa realidade é comparada pelo autor com outras invenções ao longo da história, como fogo, metal e vapor, enfatizando o surgimento da eletricidade, pela qual as pessoas tinham fascínio, medo e admiração, porém, para tornar-se ubíqua, a luz elétrica levou décadas, e, atualmente, é algo comum, no qual as pessoas só lembram de sua existência quando ela falta.

O autor incita as empresas e gestores da área de Comunicação e *Marketing* para a construção de uma alma digital para os seus negócios. Esse conceito, segundo o autor, seria, portanto, uma nova cultura ou dimensão organizacional que iria muito além da construção de *sites*, *blogs*, redes sociais, página no *Youtube* etc. Para o autor, esse conceito permitirá às empresas de Comunicação implementarem sistemas mais colaborativos, com incentivo a reuniões por videoconferência e revendo as estruturas hierárquicas.

Nesta obra, o autor apresenta *cases* de empresas digitais, inclusive as que ele presidiu. Ele exemplifica como o *Facebook* e o *Google* estão comportando-se perante o fenômeno da pós-digitalidade. Dessa maneira, essas organizações possuem, mais do que ferramentas digitais, uma alma digital que busca a criação do futuro delas e de todos, consequentemente, rompendo e desafiando paradigmas gerenciais presentes desde os tempos de Taylor e Fayol.

O livro divide-se em três partes. Na parte I, "O novo espelho de Narciso", com quatro capítulos, o autor discorre a respeito da inveja como um dos pecados capitais. Mas qual o motivo desse questionamento em relação à era pós-digital? Em tempos não muito remotos, os consumidores utilizavam as mídias digitais de maneira social como sinônimo de *status*, poder e autoestima elevada. Atualmente, porém, existem a ubiquidade e a democratização do universo pós-digital, pelas quais todas as pessoas podem acessar seus *iPhones* sem qualquer tipo de "resgate" do *status quo*. Nos capítulos posteriores, o autor faz uma ressalva em relação à gestão empresarial, que, na maioria dos casos, preocupa-se mais com a pendência do que a tendência, tornando o gerenciamento do tempo fundamental, pois as mudanças afetarão o destino da empresa. Ainda nessa seção, o autor expõe um relato do vocalista da banda Iron Maiden, Bruce Dickinson, a respeito da incapacidade das gravadoras de se reinventarem diante da nova realidade digital, na qual elas poderiam criar *sites* de *downloads* gratuitos, e incentivar os músicos a desenvolverem conteúdos inéditos e exclusivos para os seus fãs.

A parte II do livro, "Paradigmas estilhaçados", contém quatro capítulos. Longo recorre a antigos questionamentos do universo empresarial que são considerados tabus. Sobre a questão "Tamanho é documento?", o autor cita o caso do *WhatsApp*, que, antes de ser comprado pelo *Facebook*, era uma empresa que contava apenas com 55 empregados, mas a negociação da *startup* gerou uma receita de vários bilhões de dólares. Para responder a questões como: O cliente tem sempre razão? O segredo é a alma do negócio? O ótimo é inimigo do bom?, o autor posiciona-se de modo abrangente a respeito dos profissionais de propaganda, que poderiam oferecer um atendimento mais consultivo e pedagógico ao cliente (empresa ou consumidor) em relação à propaganda a ser desenvolvida. Ele ainda comenta que os projetos nas organizações não devem ser expostos à concorrência, porém o grau de envolvimento de todos "não combina com o nível de segredo e individualismo".

A parte III, "Um novo começo", finaliza a obra, em sete capítulos. O autor identifica as características da era pós-digital, assim como a efemeridade do consumidor. Em relação a esse último, Longo apresenta uma reflexão pertinente ao afirmar que as pessoas no universo pós-digital transitam nas redes sociais e mudam de opinião constantemente, destarte ocasionando uma ausência de fidelidade dos consumidores às marcas. O autor discorre sobre a macrotendência da *internet das coisas*, na qual seres humanos e computadores terão uma "interação simbiótica" a partir de geladeiras, fornos, fogões e outros. Longo identifica que esta era pós-digital caminha por um processo sincrônico a partir da identificação das experiências e momentos vividos pelos consumidores, e não apenas por dados demográficos, como idade, sexo, escolaridade, cor etc. Por fim, o autor aborda a relevância de novas ideias tanto nos negócios como na carreira do profissional, pois considera que tanto a empresa como o profissional são mídias, que se expressam e atuam de modo consciente. A partir da ideia "sem tensão não há atenção", Longo apresenta as narrativas que uma marca pode carregar e como o grau de tensionalidade com o cliente gera surpresa, atenção e afeto. E, no último capítulo, o autor faz uma analogia do cenário pós-digital com um circo, por entender que os malabarismos, o sincronismo e a efemeridade ocorrem de maneira constante, gerando-se uma gestão complexa que poderá levar ao sucesso a partir da conexão entre as partes envolvidas. Nesse contexto, esse é o conceito "ideal" para a direção e a coordenação de uma empresa no mercado, com a participação de todos os colaboradores, sem nenhum caráter utópico.

Os aspectos abordados na obra de Longo apresentam ao leitor reflexões quanto às mudanças no cenário corporativo mundial com foco na área de *Marketing* e Comunicação. Em contrapartida, apesar de citar em alguns trechos a experiência de profissionais que atuam em outros segmentos, a obra discorre sobre a tecnologia digital como ferramenta competitiva e estratégica para o mercado de propaganda. Dessa forma, a obra apresenta lacunas que poderiam ser preenchidas e exploradas a partir do uso da tecnologia no ambiente interno da organização em áreas como Logística, Recursos Humanos, Finanças, Administrativo e outras. Outro ponto a ser debatido está na utilização da tecnologia nos pequenos negócios, visto que, muitas vezes, o microempreendedor não dispõe de capital intelectual para a utilização dessas ferramentas digitais. Como sugestão de livro, o *Adeus Facebook: O mundo pós-digital*, de Jack London (Editora Valentina, 2013), que explora de modo abrangente a era pós-digital do ponto de vista do empreendedor, avaliando oportunidades, ameaças e tendências do comércio eletrônico e das redes sociais.

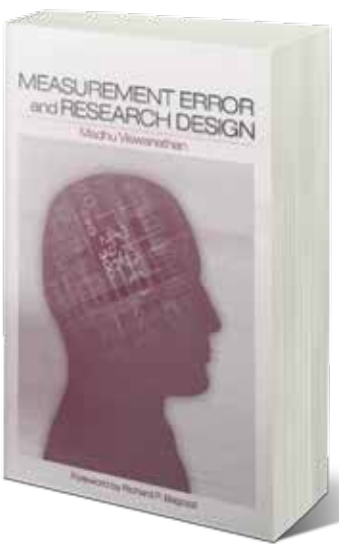
# RESENHAS

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170511

# *MEASUREMENT ERROR AND RESEARCH DESIGN*: PREENCHENDO O *GAP* ENTRE TEORIA E MÉTODO

## MEASUREMENT ERROR AND RESEARCH DESIGN

*Madhu Viswanathan. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, 2005, 434 p.*




*Por*

**VITOR KOKI DA COSTA NOGAMI**
**vitornogami@usp.br**
*Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – São Paulo – SP, Brasil*

A acurácia das medidas é foco central para pesquisa científica. Uma vez que os erros de mensuração são inevitáveis, buscar minimizá-los é um dever dos pesquisadores ao realizarem pesquisas empíricas. Questões de validade e confiabilidade são diretamente afetadas pelos erros de mensuração. Por isso, mesmo que não se possa extingui-los, por meio de uma pesquisa bem-planejada, é possível evitar, corrigir e mensurar os erros em busca dos critérios de validade e confiabilidade.

Embora seja um pressuposto básico, os cuidados com o erro de mensuração nem sempre são tomados com a devida atenção. A falta de sinergia do ponto de vista teórico com o metodológico traz inconsistências na pesquisa científica em termos conceituais e empíricos. O livro *Measurement error and research design*, do professor da University of Illinois at Urbana-Champaign, oferece conteúdo valioso para os cuidados com o erro de mensuração, buscando preencher o *gap* entre teoria e método.

Prefaciado pelo professor Richard Bagozzi, o livro apresenta uma perspectiva integrativa com questões teóricas e metodológicas da pesquisa contemporânea. Essa conexão entre teoria e método é sua principal contribuição. O autor não se preocupa apenas com as questões técnicas e ferramentas para tratamento do erro, ele apresenta reflexões filosóficas, provocando os leitores a pensar sobre os possíveis tipos e características dos erros a fim de evitá-los.

O livro busca responder a questões como: O que é mensuração? O que é erro de mensuração? Quais são os tipos de erro de mensuração? Quais são as causas dos erros? Quais são as consequências dos erros? Como minimizar os erros? Essas questões são respondidas considerando a conceptualização e operacionalização de pesquisas qualitativas e quantitativas dentro da área de Ciências Sociais, que apresentam pressupostos intangíveis e subjetivos presentes nas mentes das pessoas, na dinâmica das organizações e na instabilidade do mercado.

O capítulo 1 apresenta uma longa introdução sobre os conceitos de medida e mensuração. O autor se preocupa inicialmente com o fortalecimento dos conceitos para conceptualização dos constructos e dimensões para, então, chegar à geração dos itens. Questões de dimensionalidade, consistência, validade e confiabilidade

também são abordadas no primeiro capítulo, que é o mais importante do livro.

O capítulo 2 aponta os tipos de erros de mensuração. Genericamente, os erros são divididos em aleatórios e sistemáticos. Os erros aleatórios podem ser idiossincráticos ou genéricos. Os erros sistemáticos podem ser aditivos, correlacionados dentro da medida ou em toda a medida. Todos esses erros são ocasionados por padrões de respostas que são avaliados por procedimentos psicométricos.

O capítulo 3 discorre sobre as causas e fontes dos erros, ilustrando-as em uma extensa tabela, centrada no indivíduo e no método. Os erros causados pelo indivíduo podem ser idiossincráticos e genéricos. Os erros causados pelo método podem ser relacionados com o conteúdo do item, o formato da resposta e a administração e condução da pesquisa.

O capítulo 4 aborda uma tradicional discussão sobre procedimentos empíricos acerca da confiabilidade e dimensionalidade. Análise de consistência, teste-reteste de confiabilidade, análises fatoriais exploratórias e confirmatórias e testes de validade são debatidos para mapear um conjunto mais amplo de possíveis erros que podem ser gerados.

O capítulo 5 apresenta mais uma tabela, seguida de diferentes fluxogramas para ilustrar como os erros de mensuração podem ser identificados e corrigidos para o desenvolvimento das medidas de maneira profunda e didática, em três etapas. A etapa 1 avalia os diagnósticos a partir de procedimentos psicométricos tradicionais, a etapa 2 identifica os tipos específicos de erros utilizando esse diagnóstico e a etapa 3 demonstra como corrigir os erros.

O capítulo 6 aponta como os erros podem ser identificados por meio de *design* e análises inovadoras. O autor apresenta a utilização (a) da análise da consistência interna em conjunto com o teste de confiabilidade teste-reteste, (b) das correlações por meio dos níveis de correlação dos itens (alto, médio e baixo) e (c) da avaliação da ordem das questões.

O capítulo 7 discorre sobre como as medidas se diferenciam entre si. Para o autor, as escalas devem ser tratadas com foco no estímulo ou com foco no respondente, dependendo do estágio de uso. Também são apresentados indicadores formativos e refletivos que dimensionam o efeito das medidas.

O capítulo 8 aborda o uso de algumas medidas em diferentes contextos, culturas e áreas do conhecimento. Traços individuais e coletivos, escala para crianças, funcionários e organizações, e preocupações com gênero e a nacionalidade são exemplos presentes no capítulo. Além da área de Administração, também são apresentados casos nas áreas de Psicologia, Medicina e Sociologia.

O capítulo 9 apresenta as implicações da compreensão dos erros de mensuração a partir do uso de medidas já existentes, modificadas ou não. O autor aponta que as modificações devem ser realizadas com intuito de melhoria da pesquisa e busca da redução dos erros.

O capítulo 10 mostra como os erros de mensuração afetam o *design* das pesquisas. Esse capítulo é similar ao anterior, porém, enquanto o capítulo 9 aborda o *design* da pesquisa, o capítulo 10 é mais específico e aborda o método da pesquisa. Questões acerca da coleta de dados, perfil da amostra e características do banco de dados são detalhadamente avaliadas.

O capítulo 11 apresenta o papel da mensuração na ciência em amplas perspectivas. Questões quantitativas e qualitativas são abordadas e comparadas em termos de mensuração e seus respectivos erros. Mensurações físicas e psicológicas também são destacadas pelo autor. Por fim, implicações éticas de pesquisa também são discutidas.

O capítulo 12 finaliza o livro, retomando alguns dos conceitos mais importantes discutidos. O autor ainda apresenta um guia de orientação e princípios sobre a análise do erro de mensuração. Finalmente, implicações para mensuração e *design* da pesquisa são fornecidos.

*Measurement error and research design* é um excelente livro tanto para pesquisadores iniciantes quanto para pesquisadores experientes. Para os pesquisadores com pouca experiência, o livro proporciona facilidade da compreensão de princípios básicos de mensuração e seus tipos de erros requeridos em pesquisas empíricas. Para esse público, recomendamos focar a leitura dos capítulos 1, 2, 3, 7 e 8. Para os pesquisadores experientes, o livro proporciona profunda análise e discussão da essência do erro de mensuração.

Recomendamos a leitura do livro para os pesquisadores que estão em fase de planejamento de pesquisa, para evitar e controlar os possíveis tipos de erro antes da coleta de dados. Durante a construção de um questionário para pesquisas quantitativas e durante o desenvolvimento de um roteiro de entrevistas para pesquisas qualitativas, o livro é um guia fundamental. Para aqueles que gostam de trabalhar com desenvolvimento e validação de escalas, o livro é completamente recomendado. Ademais, para alunos de mestrado e doutorado, a leitura é obrigatória.

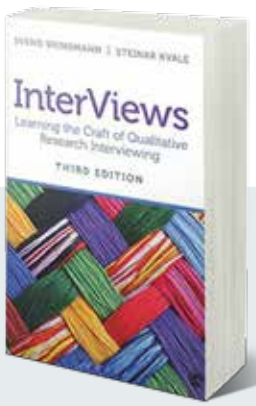
Apesar de datado em 2005, o livro ainda é único, uma vez que interliga, de maneira profunda e didática, questões teóricas e metodológicas. É comum encontrarmos livros e artigos sobre erro de mensuração com ênfase em questões teóricas e metodológicas. A principal contribuição do professor Madhuh é reunir essas duas perspectivas em um mesmo livro.

# INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

## Entrevista qualitativa

**Benjamin Rosenthal |** benjamin.rosenthal@fgv.br

A entrevista qualitativa é a principal ferramenta de coleta de dados em pesquisas de cunho qualitativo. Ela se caracteriza pela interação entre entrevistador e entrevistado(s), e os dados produzidos nessa interação são um produto tanto do interesse do entrevistador quando da realidade percebida pelo(s) entrevistado(s) e, frequentemente, de seus próprios interesses. O objetivo dessas indicações, preparadas por **Benjamin Rosenthal**, professor da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), é compor um conjunto de referências que ajudarão qualquer pesquisador a conhecer melhor as práticas envolvidas na preparação, condução e análise de dados produzidos em entrevistas qualitativas. Os livros indicados servem tanto a iniciantes quanto a iniciados nesse tipo de entrevista.




### INTERVIEWS: Learning the craft of qualitative research interviewing.

*Svend Brinkmann e Steinar Kvale. London, UK: Sage, 2015. 424 p.*

Este livro traz uma cuidadosa conceitualização do que é a entrevista qualitativa. Descreve detalhadamente os sete passos para conduzir a entrevista e apresenta possíveis variações de acordo com o perfil do indivíduo que está sendo entrevistado (exs.: crianças, elites, indivíduos com significativas diferenças culturais). Os autores identificam as diferenças entre entrevistas em grupo, factuais, conceituais, narrativas, discursivas e de confronto. Esta é a melhor referência para estudantes de pós-graduação.




### QUALITATIVE CONSUMER AND MARKETING RESEARCH.

*Russell Belk, Eileen Fischer e Robert V. Kozinets. Los Angeles, USA: Sage, 2013. 240 p.*

Este livro combina profundidade acadêmica com direções práticas de como proceder, trazendo exemplos ricos. É um livro de pesquisa qualitativa para iniciantes, mas que também pode ser lido por pesquisadores mais experientes. O capítulo 2 compõe o passo a passo para iniciar um projeto de pesquisa qualitativa. O capítulo 3 é dedicado às entrevistas em profundidade, e os capítulos 7 e 8 auxiliam nos processos de análise de dados.



### DOING INTERVIEWS.

*Steinar Kvale. London, UK: Sage, 2008. 160 p.*

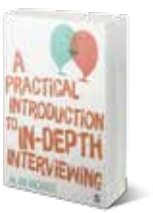
Um livro curto e denso, que pode auxiliar desde o executivo até o estudante de mestrado ou doutorado que inicia seu projeto de pesquisa. Kvale aborda desde questões éticas e epistemológicas (tipos de conhecimento que envolvem entrevistas qualitativas) até aspectos processuais da condução de entrevistas, inclusive com a descrição de diversas técnicas. O autor também trata de aspectos de análise de dados e da apresentação dos resultados de entrevistas qualitativas.




### THE LONG INTERVIEW.

*Grant McCracken. Thousand Oaks, USA: Sage, 1988. 88 p.*

Este livro, escrito por um antropólogo com larga experiência em pesquisas de cultura e consumo, é um clássico voltado para a condução de uma boa entrevista, iniciando com questões *grand tour* (que abrem temas, permitindo ao entrevistado colocar-se de maneira não direcionada pelo entrevistador) e seguindo por questões *small tour* (que delineiam temas que emergiram nas questões *grand tour* ou que fazem parte dos interesses do entrevistador).




### A PRACTICAL INTRODUCTION TO IN-DEPTH INTERVIEWING.

*Alan Morris. London, UK: Sage, 2015. 160 p.*

Este é um livro introdutório sobre a entrevista qualitativa, voltado a alunos de graduação e pós-graduação que trabalham em seu primeiro estudo baseado em entrevistas qualitativas. Ele enfatiza o planejamento e os aspectos operacionais de uma boa entrevista, indo desde a construção de um bom roteiro de entrevista até as formas de tratamento dos dados na fase de análise, passando pela necessidade de improvisação e adequação ao momento da entrevista.


ISSN 0034-7590

# Antropologia digital como método de pesquisa

**Rita de Cássia Alves Oliveira** | ritacaoalves@gmail.com

A Antropologia nasce ancorada nas diferenças culturais e raciais que marcam a humanidade. A etnografia, seu clássico método qualitativo de investigação, pressupõe a convivência prolongada e a imersão na cultura pesquisada, e, principalmente, a compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos investigados. Nos anos 1990, com a internet, passa a investigar também as sociabilidades no ciberespaço. Com as redes sociais *on-line*, os estudos sobre as culturas digitais avançam no sentido da construção de metodologias e instrumentos de pesquisa que articulem as práticas *on-line* e *off-line*, sem perder de vista a diversidade dos *usos* e apropriações das tecnologias digitais de comunicação. A professora **Rita de Cássia Alves Oliveira** (PUC-SP) indica livros sobre etnografia digital, que tem sido utilizada nas investigações sobre as práticas de consumo e para compreender as dinâmicas dos sujeitos nos ambientes *on-line*.



## LA ETNOGRAFÍA: Método, campo y reflexividad.

*Rosana Guber. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, 2001. 146 p.*

Rosana Guber é antropóloga argentina e atua na Universidad Nacional de San Martín. Este livro apresenta, principalmente aos não antropólogos, a história e as bases dessa "metodologia artesanal": o trabalho de campo e a postura do investigador diante dos sujeitos e culturas investigados, a observação participante, a entrevista e o texto etnográfico resultante da investigação. Esses fundamentos clássicos são úteis e necessários para o desenvolvimento da etnografia nos ambientes digitais.



## ETNOGRAFÍA VIRTUAL.

*Christine Hine. Barcelona, España: Editorial UOC, 2000, 210 p..*

Professora titular do Departamento de Sociologia da University of Surrey (Inglaterra), Hine foi a responsável pela popularização do termo "etnografia virtual"; no final dos anos 1990, propôs que a internet, até então desvalorizada nas Ciências Sociais como objeto de estudo, poderia ser abordada sob dois aspectos que se nutrem mutuamente: internet como cultura e como artefato cultural. Discute as interações nos espaços de fluxo e os objetos virtuais da etnografia.



## REDES SOCIAIS NA INTERNET.

*Raquel Recuero. Porto Alegre, RS: Sulina, 2009. 191 p.*

A autora, jornalista por formação, faz parte do quadro da Universidade Católica de Pelotas (RS). Nesta obra, elabora ampla e detalhada análise do fenômeno das redes sociais *on-line* no momento em que emergiam. Para além de utilizar categorias sociológicas para abordar as plataformas colaborativas (atores sociais, laços e interações sociais), elabora uma tipologia das redes sociais e das comunidades, e cria categorias das dinâmicas das interações (colaboração, competição, conflito, agregação, auto-organização).



## DIGITAL ANTHOPOLOGY.

*Daniel Miller e Horst Heather (Eds.). London, UK/New York, USA: Berg, 2012. 256 p.*

Daniel Miller, da University College London (Inglaterra), coordena o "Why We Post Project". Nesta obra, composta por artigos dos pesquisadores do projeto, os autores buscam refletir sobre a Antropologia Digital a partir do confronto entre o humano e o digital (fenômeno cultural, dialético, ambivalente e abordável holisticamente). O digital não é abordado como tecnologia, mas compreendido como a articulação entre o *on-line* e o *off-line*; o método proposto, assim, é a "etnografia digital".



## ETHNOGRAPHY FOR THE INTERNET: Embedded, embodied and everyday.

*Christine Hine. London, UK/ New York, USA: Bloomsbury Academic, 2015. 240 p.*

Neste trabalho recente, Hine propõe a superação da "etnografia virtual", uma vez que o termo alude a uma suposta distinção entre os ambientes *on-line* e *off-line* em vez de a uma relação de contiguidade. Para a autora, a internet, que permeia nosso cotidiano atualmente, aponta a crescente dificuldade de distinguir os estudos que envolvem a internet de outros tipos de etnografia, e tornou-se mais difícil justificar, em muitos casos, estudos exclusivamente *on-line*.


ISSN 0034-7590

# GOVERNANÇA

FGV

Entidade de caráter técnico-científico e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativos e social, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro.

**Primeiro Presidente e Fundador:** Luiz Simões Lopes

**Presidente:** Carlos Ivan Simonsen Leal

**Vice-presidentes:** Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella.

**CONSELHO DIRETOR**
**Presidente:** Carlos Ivan Simonsen Leal

**Vice-presidentes:** Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella.

**Vogais:** Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade.

**Suplentes:** Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, Jacob Palis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, Marcelo José Basílio de Souza Marinho, Mauricio Matos Peixoto.

**CONSELHO CURADOR**
**Presidente:** Carlos Alberto Lenz César Protásio

**Vice-presidente:** José Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos & Cia.)

**Vogais:** Alexandre Koch Torres de Assis, Andrea Martini (Souza Cruz S/A), Antonio Alberto Gouvêa Vieira, Eduardo M. Krieger, Estado da Bahia, Estado do Rio de Janeiro, Estado do Rio Grande do Sul, José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Miguel Pachá, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Sandoval Carneiro Junior, Willy Otto Jordan Neto.
**Suplentes:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Nilson Teixeira (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Clóvis Torres (VALE S.A.), Rui Barreto, Sergio Lins Andrade, Victório Carlos De Marchi.

**UNIDADES DA FGV-SP**
**Escola de Administração de Empresas de São Paulo**
**Diretor:** Luiz Artur Ledur Brito

**Escola de Economia de São Paulo**
**Diretor:** Yoshiaki Nakano

**Escola de Direito de São Paulo**
**Diretor:** Oscar Vilhena Vieira

**FGV Projetos**
**Diretor:** Cesar Cunha Campos

**Diretor Técnico:** Ricardo Simonsen

**Diretor de Controle:** Antônio Carlos Kfouri Aidar

**Diretor de Qualidade:** Francisco Eduardo Torres de Sá

**Diretor de Mercado:** Sidnei Gonzalez

**Diretores-Adjuntos de Mercado:** Carlos Augusto Lopes da Costa e José Bento Carlos Amaral Júnior

**Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP**

**Diretor:** Maria Tereza Leme Fleury

**Diretoria de Operações da FGV-SP:** Mario Rocha Souza

FGV EAESP

**DIRETORIA**
**Diretor:** Luiz Artur Ledur Brito

**Vice-Diretor:** Tales Andreassi

**CONGREGAÇÃO**
**Presidente:** Luiz Artur Ledur Brito

**CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA**
**Presidente:** Luiz Artur Ledur Brito

**DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA**
**Administração da Produção e de Operações:** Susana Carla Farias Pereira

**Administração Geral e Recursos Humanos:** Beatriz Maria Braga

**Contabilidade, Finanças e Controle:** Jean Jacques Salim

**Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração:** Ligia Maura Costa

**Informática e Métodos Quantitativos Aplicados à Administração:** André Luiz Silva Samartini

**Mercadologia:** Delane Botelho

**Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração:** Arthur Barrionuevo Filho

**Gestão Pública:** Peter Kevin Spink

**CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS**
**Curso de Graduação em Administração:** Renato Guimarães Ferreira

**Curso de Graduação em Administração Pública:** Fernando Luiz Abrucio

**Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG):** Henrique de Campos Junior

**Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (CEAHS):** Walter Cintra Ferreira Júnior

**Master in Business and Management (MBM)** Luís Henrique Rigato Vasconcellos

**Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas:** Ely Laureano Paiva

**Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo:** Mario Aquino Alves

**Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima

**Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas:** Claudio Gonçalves Couto

**Mestrado Profissional em Gestão Internacional:** Luis Henrique Pereira

**Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade:** Gilberto Sarfati

**OneMBA:** Jorge Manoel Teixeira Carneiro

**Coordenação Acadêmica para Educação Executiva da EAESP com o IDE:** João Carlos Douat

**Núcleo de Pesquisas/ GVpesquisa:** Thomaz Wood Júnior

**RAE-publicações:** Maria José Tonelli

**CENTROS DE ESTUDOS**
**Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios:** Edgard Elie Roger Barki

**Centro de Estudos de Administração Pública e Governo:** Peter Kevin Spink

**Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público:** George Avelino Filho

**Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde:** Ana Maria Malik

**Centro de Estudos em Sustentabilidade:** Mário Prestes Monzoni Neto

**Centro de Excelência em Logística e Supply Chain:** Priscila Laczynski de Souza Miguel

**Centro de Excelência em Varejo:** Maurício Gerbaudo Morgado

**Centro de Tecnologia de Informação Aplicada:** Alberto Luiz Albertin

**Instituto de Finanças:** João Carlos Douat

**Centro de Estudos de Microfinanças e Inclusão Financeira:** Lauro Emilio Gonzalez Farias

**Centro de Estudos em Finanças:** William Eid Jr.

**Centro de Estudos em Private Equity:** Newton Monteiro de Campos Neto

**Centro de Estudos em Competitividade Internacional:** Maria Tereza Leme Fleury

**Fórum de Inovação:** Marcos Augusto de Vasconcellos

**Núcleo de Comunicação, Marketing e Redes Sociais Digitais:** Eliane Pereira Zamith Brito

**Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas:** Maria José Tonelli

**APOIO**
**Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem:** Francisco Aranha

**Coordenadoria de Avaliação Institucional:** Heloisa Mônaco dos Santos

**Centro de Carreiras:** Cecilia Maria Braga de Noronha Santos

**Coordenadoria de Cultura e Diversidade:** Inês Pereira e Samy Dana

**Coordenadoria de Relações Internacionais:** Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco

**Serviço de Apoio e Atendimento Psicológico e Psiquiátrico - Pró-Saúde GV:** Tiago Luis Corbisier Matheus

**Alumni GV:** Francisco Ilson Saraiva Junior

**Admissions Office:** Marcio Ogliara

**ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP**
**Presidente:** Adriana Cabral de Oliveira

**DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS**
**Presidente:** Eduardo Junqueira Dias

**DIRETORES DA RAE**

Maio/1961 a jun/65: **Raimar Richers**; jul/65 a dez/66: **Yolanda F. Balcão**; jan/67 a jun/68: **Carlos Osmar Bertero**; jul/68 a jun/69: **Ary Bouzan**; jul/69 a jun/71: **Orlando Figueiredo**; jul/71 a dez/72: **Manoel Tosta Berlinck**; jan/73 a jun/75: **Robert N.V.C. Nicol**; jul/75 a mar/80: **Luiz Antonio de Oliveira Lima**, abr/80 a mar/82: **Sérgio Micelli Pessoa de Barros**; abr/82 a dez/83: **Yoshiaki Nakano**; jan/84 a set/85: **Sérgio Micelli Pessoa de Barros**; out/85 a set/89: **Maria Cecília Spina Forjaz**; out/89 a dez/89: **Maria Rita Garcia L. Durand**; jan/90 a set/91: **Gisela Taschner Goldenstein**; out/91 a nov/95: **Marilson Alves Gonçalves**; dez/95 a dez/00: **Roberto Venosa**; jan/01 a dez/04: **Thomaz Wood Jr.**; jan/05 a ago/07: **Carlos Osmar Bertero**; ago/07 a ago/08: **Francisco Aranha**; set/08 a jan/09: **Flávio Carvalho de Vasconcelos**; fev/09 a dez/2015: **Eduardo Diniz**; jan/2016: **Maria José Tonelli**

# LINHA EDITORIAL

## MISSÃO

A *RAE-Revista de Administração de Empresas* tem como missão fomentar e disseminar a produção de conhecimento, promovendo a integração da comunidade científica brasileira às comunidades científicas mundiais no campo da Administração.

## FOCO

A *RAE* tem interesse na publicação de artigos de desenvolvimento teórico, trabalhos empíricos e ensaios nos diversos campos da Administração de Empresas, tais como: Administração da Informação, Estudos Organizacionais, Ensino e Pesquisa em Administração, Estratégia em Organizações, Finanças, Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação, Gestão de Operações e Logística, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho e Marketing.

Como revista generalista na área, a *RAE* cobre um amplo espectro de subdomínios de conhecimento, perspectivas e questões, buscando levar ao seu público-alvo (professores, pesquisadores e estudantes) artigos inovadores e de excelente qualidade na área de Administração de Empresas. Aceitam-se colaborações do Brasil e de outros países e incentiva-se a pluralidade de abordagens e perspectivas.

O público primário da *RAE* é composto por acadêmicos - professores, pesquisadores e estudantes.

## SUBMISSÃO

Os trabalhos devem ser encaminhados à Redação pela internet, por meio do ScholarOne, sistema de submissão e gerenciamento de artigos, disponibilizado em parceria com SciELO: http://mc04.manuscriptcentral.com/rae-scielo.

Os artigos podem ser submetidos em português, inglês ou espanhol, observando o formato e as normas de padronização específica da seção na qual o trabalho se insere, conforme descrito em nosso RAEpub Manual de Publicação, disponível em http://rae.fgv.br/manual-rae/, na seção Formato. Os autores devem consultar ainda as Orientações aos Autores, que fornecem instruções sobre posicionamento, estilo e estrutura que devem ser observadas antes do envio do trabalho para apreciação na *RAE*.

Os autores poderão submeter somente um artigo por vez (esta regra aplica-se também às chamadas de trabalhos), ou seja, enquanto existir um artigo em processo de avaliação, o autor não poderá submeter um segundo, seja como autor principal ou em co-autoria. Caso o trabalho seja rejeitado em uma das etapas do processo, o autor poderá submeter o mesmo artigo, desde que tenha sido devolvido na situação *"Reject & Resubmit"*, ou um novo artigo.

## INEDITISMO E EXCLUSIVIDADE

Artigos submetidos à avaliação na *RAE* devem ser inéditos (em qualquer idioma) e não devem estar sendo considerados por outro periódico. Ressalta-se que os trabalhos apresentados em Congressos Científicos não perdem o ineditismo.




## AVALIAÇÃO

O processo de avaliação de artigos submetidos à *RAE*, após triagem preliminar por formato (adequação do artigo às regras de normalização e formatação exigidas) e uso de sistema de detecção de similaridades, consiste em três etapas:

1ª) Triagem realizada pelo Editor-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação;

2ª) Avaliação preliminar por um membro do Corpo Editorial Científico, que visa identificar a contribuição do artigo para a sua área de especialidade; e

3ª) Sistema *double blind review*: coordenado por um membro do Corpo Editorial Científico da área de especialidade do artigo, consiste na interação entre os autores e dois pareceristas especialistas que, ao avaliarem o trabalho, fazem comentários e sugestões de aperfeiçoamento. Essa etapa envolve reavaliações contínuas, reunindo esforços para aprimoramento dos artigos.

Habitualmente, os editores científicos e Editor-chefe acrescentam às sugestões dos avaliadores um aconselhamento editorial, cujo objetivo é o aprimoramento do artigo, visando à publicação.

## PREPARAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Depois de aprovado, o artigo é submetido à edição e à revisão ortográfica e gramatical. A Redação envia a versão final para aprovação dos autores e eventuais atualizações, tais como afiliação institucional.

## OUTRAS FORMAS DE CONTRIBUIÇÃO

A *RAE* está aberta a outros tipos de contribuição que compõem o conteúdo da revista:

As seções Resenha e Indicações Bibliográficas têm como objetivo apresentar aos leitores obras do campo da Administração de Empresas e áreas correlatas. Os livros escolhidos devem ser recentes e apresentar contribuições para a teoria e prática.

Propostas de Fóruns temáticos, Entrevistas, Debates podem ser apresentadas e serão avaliadas pelo Editor-chefe com base no escopo editorial da *RAE*.

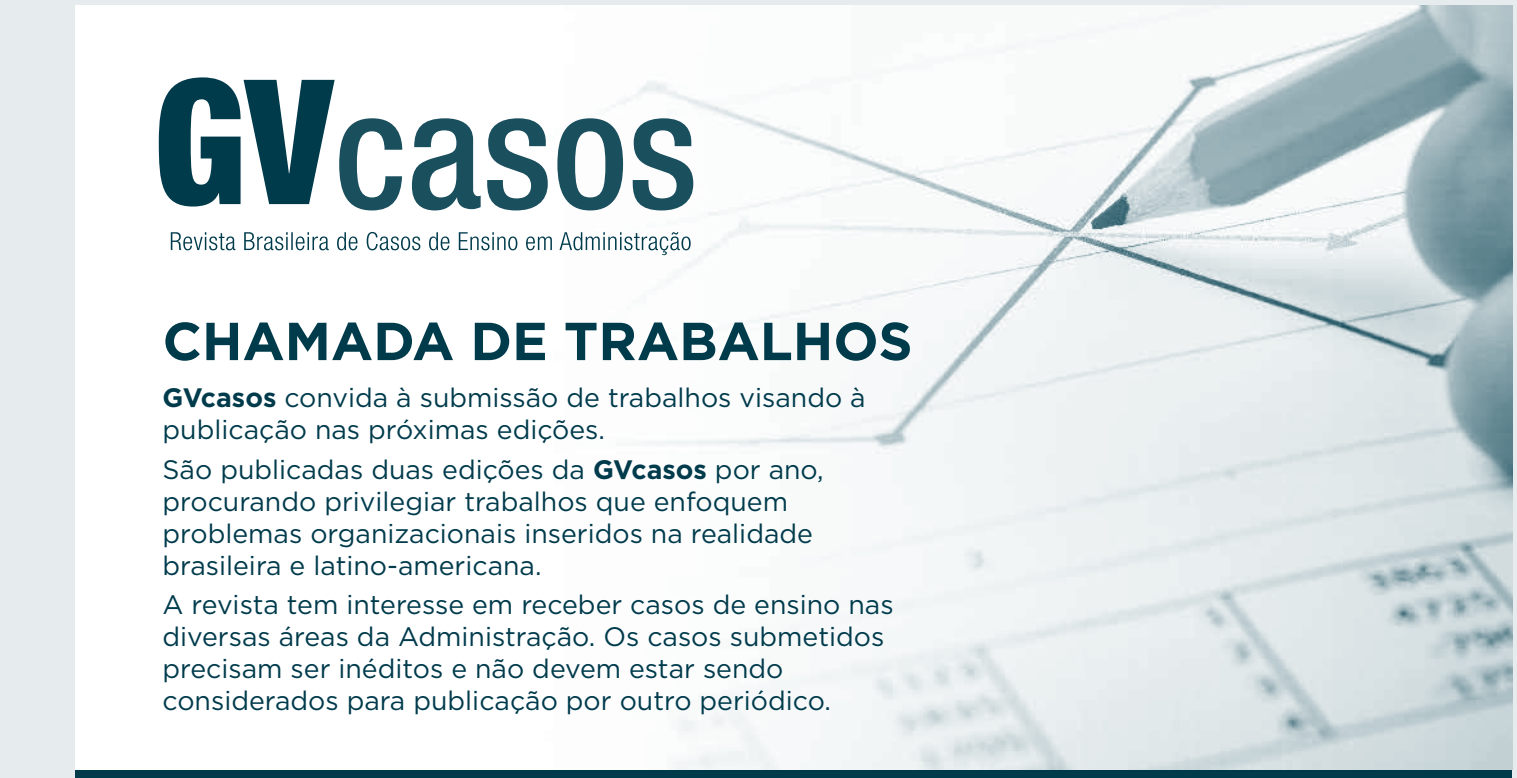
## DIREITOS AUTORAIS

A *FGV EAESP/RAE* adota a Licença *Creative Commons* de Atribuição (BY) (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) em todos os trabalhos publicados, exceto quando houver indicação específica de detentores de direitos autorais.

Em caso de dúvidas, deve-se consultar a Redação: raeredacao@fgv.br.

# GVcasos

Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração



## CHAMADA DE TRABALHOS

**GVcasos** convida à submissão de trabalhos visando à publicação nas próximas edições.

São publicadas duas edições da **GVcasos** por ano, procurando privilegiar trabalhos que enfoquem problemas organizacionais inseridos na realidade brasileira e latino-americana.

A revista tem interesse em receber casos de ensino nas diversas áreas da Administração. Os casos submetidos precisam ser inéditos e não devem estar sendo considerados para publicação por outro periódico.

## Orientações para envio de trabalhos

1. A submissão deve ser feita por meio do site da GVcasos: **www.fgv.br/gvcasos** (na página inicial, clicar em "submissões on-line")

2. Quanto ao conteúdo e à estrutura, o caso de ensino deve compor duas partes, a saber:

**(a) Corpo do texto:**
Deve conter uma exposição, com texto claro e fluente, que descreva um contexto de tomada de decisão e um problema decisório real. O caso deve ser documentado com dados e datas reais.

**(b) Notas de ensino**
As notas de ensino deverão conter exposição teórica do assunto relativo ao caso de ensino, entendendo-se por exposição teórica a exploração do arcabouço conceitual necessário à exploração ou discussão do caso. Devem também contemplar aspectos pedagógicos; análise das possíveis alternativas de decisões/soluções da situação organizacional focada no texto, além de referências bibliográficas pertinentes aos conceitos abordados.

3. Quanto à sua formatação, ambas as partes que compõem o caso submetido – corpo do texto e notas de ensino – devem estar em um único documento, com as seguintes características:

- Papel: A4 (29,7 x 21 cm)
- Margens: superior 3cm, inferior 2cm, direita 2cm, esquerda 3cm
- Editor de texto: Word do Office 2003 ou posterior
- Fonte: Times New Roman, tamanho 12
- Extensão do texto: Máximo de 10.000 palavras, incluindo eventuais tabelas e/ou figuras, anexos/apêndices e as notas de ensino
- Espaçamento: 1,5, parágrafo justificado
- Notas de rodapé ou de final de texto devem ser evitadas

4. O processo de avaliação de casos de ensino submetidos consiste de duas etapas: uma avaliação preliminar pelos editores, que examinam a adequação do trabalho à linha editorial da revista e o seu potencial para publicação, e avaliação duplo-cega.

Para mais informações sobre a política editorial da revista e orientações sobre o processo de submissão e avaliação de trabalhos, visite o site **www.fgv.br/gvcasos**.

**Mais informações:** (11) 3799-3717
gvcasos.redacao@fgv.br | **www.fgv.br/gvcasos**

FGV EAESP