

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Trimestral • Volume 8 • N.º 4
Outubro/Dezembro 2009
Preço: 15,00 €

Estratégia

Limites da utilização da ética e da RSE
como estratégia empresarial
Olgierd Swiatkiewicz

Marketing

Um modelo de retorno sobre investimento
em ações promocionais não monetárias
Guilherme de Almeida Prado e Karen Perrota Prado

Os múltiplos sujeitos da publicidade
contemporânea
Eneus Trindade e Clotilde Perez

Análise Organizacional

Desempenho profissional
numa Organização de Saúde
Um modelo de análise
Susana Miguel

Internacionalização

Empreiteiros internacionais e mercado
do Médio Oriente
Rui Lopes dos Reis e Henrique Reis

**A investigação
em Gestão
de Recursos
Humanos
em Portugal
Resultados
e tendências**



658.005 0037 p
v.8 n.4 out./dez. 2009

Título: Revista portuguesa e brasileira de gestão
Localização: Sede - Estante



1471331

Editor em Portugal

INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE

Propriedade em Portugal

INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Director em Portugal

Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director no Brasil

Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal

Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil

Alexandre Faria
alex.faria@fgv.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal

Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709

Correspondência Redactorial no Brasil

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
rpb@fgv.br
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redactorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão

Grupo Adventus (Portugal)

Impressão

Peres-Soclip, Indústrias Gráficas, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal

Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €

Periodicidade: Trimestral

Data de impressão deste número: 03/03/2010

Tiragem: 1200 exemplares

Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00

ISSN (Portugal): n.º 1645-4464

ISSN (Brasil): n.º 1677-2067

N.º Registo ICS: n.º 124041

N.º Contribuinte: 505151081

Reprodução de artigos na parte ou no todo só mediante autorização da revista e do autor, e requerem referência à publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

Publicidade nesta edição:

Actual Editora; Pessoal;

FGV; ISCTE-IUL

«Os artigos publicados são da inteira responsabilidade dos seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista dos editores.»

Sumário

**ARTIGOS****Limites da utilização da ética e da RSE como estratégia empresarial**

Efficiency limits of the use of ethics & CSR as corporate strategy

Límites de la utilización de la ética y la RSE como una estrategia empresarial

Olgierd Swiatkiewicz

Pág. 2

Um modelo de retorno sobre investimento em ações promocionais não monetárias

A model of evaluating the return on investment on non-monetary promotions

Un modelo de retorno sobre la inversión en acciones promocionales no monetarias

Guilherme de Almeida Prado e Karen Perrota Prado

Pág. 10

Os múltiplos sujeitos da publicidade contemporânea

The multiple actors of contemporary advertising

Los múltiples temas de la publicidad contemporánea

Eneus Trindade e Clotilde Perez

Pág. 25

Desempenho profissional numa Organização de Saúde: Um modelo de análise

Professional performance at health organizations: An analytical model

Desempeño profesional en una organización de la salud: ¿Que relación? – Un modelo de analice

Susana Miguel

Pág. 37

ESTUDOS**Empreiteiros internacionais e mercado do Médio Oriente**

International contractors and Middle East market

Los contratistas y el mercado internacional en el Oriente Medio

Rui Lopes dos Reis e Henrique Reis

Pág. 54

A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Human Resources Management in Portugal: Results and trends

La investigación sobre la Gestión de Recursos Humanos en Portugal: Resultados y tendencias

José Neves e Sónia Gonçalves

Pág. 66

Editorial

O leitor que esteja familiarizado com a Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão poderá ficar surpreendido por não encontrar neste número um artigo da *Sloan Management Revue* como tem sido habitual desde o início da edição da Revista.

De facto, decidimos deixar de contemplar essa colaboração a partir deste número fundamentalmente por duas razões.

A primeira prende-se com as exigências de algumas bases de dados científicos, como por exemplo, a Qualis brasileira, que penalizam as classificações pela publicação de artigos não originais.

A segunda tem a ver com a crescente quantidade e qualidade da investigação nas áreas da gestão feita por pesquisadores portugueses e brasileiros a que é necessário dar um espaço de divulgação. Ao propósito de dar aos leitores um acesso em português a alguma investigação americana sobrepõe-se, nesta fase, um maior ênfase na investigação académica nos países de língua portuguesa.

Esta edição da revista contempla uma grande diversidade de temáticas e alia estudos empíricos a propostas metodológicas.

Na área do Marketing e da Publicidade o leitor poderá encontrar dois textos. Um sobre a medição do retorno do investimento nas acções promocionais e um outro abordando a complexidade do uso dos sujeitos em publicidade, dado que temos hoje múltiplas pertenças e que portanto não basta já a utilização do velho conceito do “público alvo”.

No domínio da Gestão das Pessoas editamos dois artigos completamente distintos. Um foca-se no levantamento e na parametrização da investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal a partir dos temas das conferências anuais da Associação dos Profissionais desta área nos últimos 40 anos e nas teses de Mestrado e Doutoramento produzidas também em Portugal nos últimos 25 anos.

O outro artigo aborda a gestão do desempenho das pessoas num sector complexo e cada vez mais importante, como é o sector das organizações prestadores de cuidados de saúde.

Finalmente o leitor poderá ainda encontrar dois textos sobre temas de forte actualidade: a internacionalização das empresas de construção e os mercados do Médio Oriente e um outro sobre os limites da utilização da responsabilidade social das empresas como variável de estratégia empresarial.

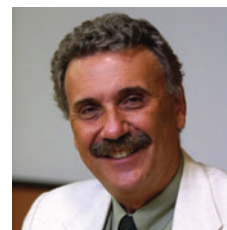
Em suma, uma abordagem diversificada não só pelo número de áreas em análise mas também pelas diferenças de enfoques utilizados.



Luís Antero Reto
Director em Portugal
luis.reto@iscte.pt

No propósito de dar aos leitores um acesso em português a alguma investigação americana sobrepõe-se, nesta fase, um maior ênfase na investigação académica nos países de língua portuguesa.

Na capa:
Fernando Barreira
«Antonio»
50 x 50 cm
Óleo s/ tela
Exposição patente
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Dezembro 2009/Janeiro 2010.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

Aborda-se, neste número, a gestão do desempenho das pessoas num sector complexo e, cada vez mais importante: o sector das organizações prestadores de cuidados de saúde.



Revista indexada na plataforma SciELO
(<http://www.scielo.org/php/index.php>)



Revista Classificada como «Nacional B»
pelo Qualis-Capes (área de Administração,
Ciências Contábeis e Turismo)
<http://www.biblioteca.epm.br/cgi-bin/wxis.exe>



Limites da utilização da ética e da RSE como estratégia empresarial

por Olgierd Swiatkiewicz

RESUMO: A tendência generalizada, reforçada pela pressão institucional, pela opinião pública e pelas iniciativas da concorrência, da inclusão da ética e da Responsabilidade Social na estratégia empresarial, faz com que, por vezes, não se olhe aos riscos e ameaças que isso pode trazer para o negócio. No presente texto propõe-se uma abordagem prática dos limites praxeológicos (submetidos aos critérios de eficiência e eficácia) da inclusão da ética e da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) na estratégia empresarial, recorrendo à revisão da literatura sobre este assunto. No final, sem aprofundar a discutível questão da instrumentalização da ética, que deve servir os fins supremos da Humanidade, retoma-se os aspectos axiológicos desta problemática, sublinhando a importância prática da medida justa.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Empresas/RSE, Limites Praxeológicos, Estratégia Empresarial, Medida Justa

TITLE: Efficiency limits of the use of ethics & CSR as corporate strategy

ABSTRACT: There is a general trend, reinforced by institutional, public and competitors pressure, to include ethics and Corporate Social Responsibility (CSR) into a corporate strategy, sometimes without any preoccupation with risks and threats it can have to the business bottom line. By reviewing the literature, we draw praxiological limits (submitted to criteria of efficiency and efficacy) for including of ethics and CSR into a corporate strategy. At the end, we come back to the axiological aspects of these matters, emphasising a practical sense of the golden mean.

Key words: Corporate Social Responsibility/CSR, Praxiological Limits, Corporate Strategy, Golden Mean

TÍTULO: Límites de la utilización de la ética y la RSE como una estrategia empresarial

RESUMEN: La tendencia general, reforzada por la presión institucional, la opinión pública y las iniciativas de los competidores de la inclusión de la ética y la responsabilidad social en la estrategia empresarial, significa que a veces, no mirar a los riesgos y amenazas que pueden traer al negocio. En este artículo se propone un enfoque práctico de los límites de la praxis (con los mismos estándares de eficiencia y eficacia) de la inclusión de la ética y la responsabilidad social empresarial (RSE) en la estrategia empresarial, usando la revisión de la literatura sobre este tema. Al final, sin profundizar en la polémica cuestión de la explotación de la ética, que debería servir a los propósitos más elevados de la humanidad, se traen los aspectos axiológicos de esta cuestión, haciendo hincapié en la importancia práctica de la medida justa.

Palabras-clave: Responsabilidad Social Empresarial/RSE, Límites de la Praxis, Estrategia Empresarial, Medida Justa

Independentemente da realidade de cada país/economia ou sector de actividade, onde continua a existir um maior ou menor número de casos de empresas socialmente irresponsáveis (Smith-Hillman, 2007), a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é um desejo ou vontade política declarada, reforçada por uma tendência de interesse crescente por parte das instituições do Estado (*Projecto Ser PME Responsável* do IAPMEI), instituições internacionais (Comissão Europeia – Livro Verde, 2001; ONU – *Global Compact*), organizações não governamentais/ONG (RSE Portugal ou GRACE), imprensa, empresas (de concorrência e de consultoria em RSE) e investigação científica.

Liedekerke e Dubbink (2008) sublinham que a investigação no âmbito da RSE, sendo o tópico-chave da área da Ética dos Negócios, floresceu paradoxalmente mais na Europa do que nos EUA.

Grande parte da literatura da Ética dos Negócios e as convicções dos responsáveis de muitas das empresas sugerem, pois, que a ética e a RSE podem ser lucrativas (Jose e Thibodeaux, 1999; Hosmer, 2000; Husted e Allen, 2000; Livro Verde, 2001; Bird *et al.*, 2007; Heugens e Dentchev, 2007). Argumenta-se também que a Responsabilidade Social e o desempenho económico da empresa estão relacionados positivamente (Lewicka-Strzatecka, 1999; Husted e Allen, 2000; Koslowski, 2002; António, 2003; Enderle, 2004). Alguns autores inclusivamente analisam e propõem condições em que as empresas, que assumem a ética e a RSE como estratégia, podem ganhar uma vantagem competitiva sobre a concorrência (Moreira e Cunha, 1997; Hosmer, 2000; Husted e Allen, 2000; McWilliams e Siegel, 2001; Burchell e Cook, 2006; Whitehouse, 2006; Heugens e Dentchev, 2007); incluem inclusive a ética e a RSE nos objectivos da empresa ou

Quais são os limites praxeológicos da utilização da ética e da RSE como estratégia empresarial? Já que isso deve ter limites para não acontecer que, afastando-se de um extremo (responsabilidade limitada), se chegue a outro extremo (responsabilidade total e ilimitada), tão indesejável como o primeiro.

simplesmente falam da estratégia social das empresas (Husted e Allen, 2000; Whitehouse, 2006).

Este desejo crescente ou convicção levanta, contudo, uma questão de fundo: quais são os limites praxeológicos da utilização da ética e da RSE como estratégia empresarial? Já que isso deve ter limites para não acontecer que, afastando-se de um extremo (responsabilidade limitada), se chegue a outro extremo (responsabilidade total e ilimitada), tão indesejável como o primeiro.

Muitos dos argumentos da resposta a esta questão, provenientes de diversos autores citados adiante, remontam ao texto clássico de Milton Friedman (1970), contudo, a sua voz isolada não convenceu a maioria, provocando uma interminável avalanche de críticas. Ultrapassado o período de uma certa novidade da ideia e da euforia inicial com a RSE, pelo menos na Europa (ver Liedekerke e Dubbink, 2008), deve agora começar-se a ponderar as suas vantagens e desvantagens.

Mesmo assumindo que a inclusão da ética e da RSE na estratégia da empresa é frequentemente benéfica para esta última ou então que é prudente incluí-la (Friedman, 1970; Whawell, 1998; Kaler, 2000; Burchell e Cook, 2006; Whitehouse, 2006; Pater e Lierop, 2006) para não sofrer ameaças ou não causar danos à empresa (pressão das ONG, custas judiciais ou deterioração da imagem e da reputação, em resultado de acusações de práticas monopolísticas, assédio

Olgierd Swiatkiewicz

olgierd@est.ips.pt

Doutor em Gestão pela Universidade Lusíada de Lisboa. Prof. Adjunto Equiparado da Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

PhD in Management from Universidade Lusíada of Lisbon. Lecturer at Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Doctorado en Gestión por la Universidad Lusíada de Lisboa. Profesor Auxiliar de la Escuela Superior de Tecnologia de Setúbal del Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Recebido em Janeiro de 2009 e aceite em Outubro de 2009.
Received in January 2009 and accepted in October 2009.



sexual, abuso de informação privilegiada, discriminação, corrupção, tráfico de influências, etc.), não será, por vezes, menos arriscado para a eficiência do alcance dos objectivos empresariais não as considerar?

Segundo McWilliams e Siegel (2001), «existe um nível de investimento em RSE que maximiza os lucros, satisfazendo, ao mesmo tempo, a procura dos *stakeholders* para a RSE. Este nível de investimento pode ser determinado através da análise de custo-benefício. (...); os gestores têm de tratar as decisões relacionadas com a RSE precisamente como tratam todas as decisões de investimento. (...); as características de RSE são semelhantes a quaisquer outras características da oferta da empresa» (p. 125).

Na presente abordagem, tal como na literatura da área, assume-se a ética e a RSE como conceitos substitutos, equivalentes ou sinónimos (Vogel, 1991; Ferrell e Fraedrich, 1997; Husted e Allen, 2000; Enderle, 2004; Rego *et al.*, 2006), pois conforme realça Liedekerke e Dubbink (2008), o complexo conceito de *Corporate Social Responsibility* (CSR) sobrepõe-se a noções tão diversas como a ética dos negócios, a responsabilidade organizacional, cidadania organizacional, sustentabilidade, responsabilidade ambiental e filantropia organizacional.

A praxeologia, enquanto metodologia geral ou teoria de acção humana eficiente (Dudley, 1995; Gasparski, 1996; Freeman e Phillips, 1996; Swiatkiewicz, 1997), assume aqui apenas um papel acessório e instrumental, permitindo avaliar a incorporação de RSE na estratégia do ponto de vista de um duplo critério: da sua eficácia e eficiência.

O uso e o abuso da ética e da RSE

«Neste quadro harmonioso de ética e de economia como aliados, pode-se encontrar características de *wish-fulthinking* e sementes de complacência» (Paine, 2000, p. 319), tal como inúmeros mitos acerca da actividade económica (empresarial) a todos os níveis de conduta: geral, organizacional e individual (Geva, 2001). «Ainda que seja possível e até provável que a ética compense a longo prazo, em geral, nos negócios, ela não compensará em ocasiões particulares nos negócios individuais» (Kaler, 2000, p. 162). Os bons tempos (prosperidade, desenvol-

Da conceptualização da RSE não resulta nenhum mecanismo específico para resolver a questão da afectação dos recursos organizacionais (eficiência da afectação). A articulação e a operacionalização dos três objectivos («triple bottom line») impostos ou assumidos voluntariamente pela organização (económico, social e ambiental) continuam a ser problemáticas.

vimento económico) são mais propícios à inclusão da ética e da RSE do que os tempos difíceis (Carr, 2003; Vuontisjärvi, 2006).

Mas, mesmo assim, «não é claro de que modo as companhias devem responder aos seus *stakeholders* e identificar as suas responsabilidades sociais» (Pater e Lierop, 2006, p. 339). Como sublinham Heugens e Dentchev (2007, p.164): «Os riscos da RSE podem ter um impacto significativo sobre a capacidade de uma organização atingir os seus objectivos. Os riscos organizacionais podem provocar um sério rompimento dos processos nucleares de transformação organizacional e comprometer a realização de alvos e objectivos internos».

Segundo Buchholz e Rosenthal (1998), da conceptualização da RSE não resulta nenhum mecanismo específico para resolver a questão da afectação dos recursos organizacionais (eficiência da afectação). A articulação e a operacionalização dos três objectivos (*triple bottom line*) impostos ou assumidos voluntariamente pela organização (económico, social e ambiental) continuam a ser problemáticas (Fisher e Lovell, 2003). Whitehouse (2006) conclui do seu estudo que os gestores das empresas (em 16 companhias multinacionais presentes no Reino Unido) consideram difícil a medição do sucesso de implementação das suas próprias políticas de RSE.

A inclusão, para além do económico, de objectivos sociais e ambientais, como meios e/ou como fins, pode fazer com que a realização do primeiro seja muito menor do que esperado ou até tão reduzida que não permite a sobrevivência da organização. Numa situação destas, a empresa pode não resolver nem os seus problemas, nem os das suas partes interessadas (*stakeholders*).

Na literatura da área pressupõe-se que a promoção da

ética e da RSE deve também ajudar a reduzir ou a atenuar alguns problemas sociais e económicos (desemprego, exclusão social e pobreza, poluição do ambiente e aquecimento global, etc.), pois, a conduta (não) ética e socialmente (ir) responsável dos actores da vida económica, condiciona o funcionamento do sistema económico como um todo (Argandoña, 1989; Lewicka-Strzatecka, 1999; Sen, 1999/02; Hosmer, 2000; Hosmer e Chen, 2001; Koslowski, 2002). Contudo, os resultados desse comportamento podem, por vezes, ser contraproducentes ou prejudiciais para a própria sociedade e para os seus sistemas económicos.

As estratégias que impõem padrões éticos podem ser usadas sem ter em conta se elas de facto ajudam ou prejudicam a sociedade ou alguns grupos. A RSE pode ser usada como vantagem competitiva através da imposição da convenção ética de uma empresa sobre um sector inteiro em que ela actua, daí que a RSE possa criar uma situação de monopólio para aquela empresa à semelhança de outros factores. «As estratégias éticas podem ser, por isso, descritas como práticas anti-competitivas, que restringem a competição efectiva de outras empresas no mercado» (Husted e Allen, 2000, p. 26).

As estratégias de RSE podem subverter um simples processo democrático, porque quando as empresas se envolvem em problemas sociais, começam a tomar decisões que podem não estar no melhor interesse de toda a sociedade.

As estratégias de RSE podem subverter um simples processo democrático, porque quando as empresas se envolvem em problemas sociais, começam a tomar decisões que podem não estar no melhor interesse de toda a sociedade (Husted e Allen, 2000).

Só pelo facto de as estratégias de RSE terem de adicionar valor à empresa, estas últimas tendem a ser conservadoras, concentrando o seu esforço nas causas populares ou politicamente correctas, não se envolvendo em causas controversas; «estima-se que 80% da filantropia empresarial é dirigida para as 'questões seguras'» (Husted e Allen, 2000, p. 27).

Potenciais perigos de inclusão da ética e da RSE

A diluição/enfraquecimento da atenção da gestão pela inclusão de RSE constitui uma ameaça porque faz com que os responsáveis percam da vista a estratégia comercial; corre-se o risco de distribuir os recursos de gestão disponíveis por um número crescente de alternativas de investimento (Heugens e Dentchev, 2007); enfraquece-se o sentido do dever dos gestores perante os proprietários (Friedman, 1970; Lewicka-Strzatecka, 1999).

A adopção da RSE pode constituir o risco de se gastar os recursos da empresa de forma não produtiva, canalizando-os para os objectivos que encorajam os *stakeholders* para o comportamento tipo *free-riding*. Pois a RSE, sendo parcialmente investimentos em bens públicos, significa a afectação dos recursos de uma empresa que podem ser usufruídos por todos, mesmo por aqueles que não contribuíram mas beneficiam da melhoria dos serviços públicos, inclusive a própria concorrência. A despesa com RSE acarreta também custos de oportunidade, no sentido em que cada euro gasto na RSE não pode ser investido noutras actividades geradoras de rendimento (Heugens e Dentchev, 2007; ver também Kirchler e Hölzl, 2003).

O alargamento da coligação organizacional pela inclusão dos interesses de todos os *stakeholders*, e não apenas dos críticos (estratégicos ou mais influentes), constitui uma ameaça porque uma coligação tão ampla pode tornar-se disfuncional, conduzindo ao caos e à anarquia (Heugens e Dentchev, 2007). Contudo, muitos dos autores que apoiam a RSE apelam à inclusão de *stakeholders* tão ampla quanto possível.

O sucesso da estratégia pode ser comprometido por uma implementação defeituosa da mesma e um dos factores que impede a implementação de RSE com êxito é a falta de indicadores práticos do seu desempenho; muitos dos objectivos de RSE têm natureza etérea, tornando a sua quantificação difícil ou mesmo impossível (Fisher e Lovell, 2003; Whitehouse, 2006; Heugens e Dentchev, 2007). «A adopção de actividades de RSO, quando os cruciais *stakeholders* estão a ser excluídos devido a dificuldades de medição do sucesso da estratégia baseada na RSE, aumenta o risco da implementação defeituosa. (...) A falta de apoio dos trabalhadores pode facilmente conduzir a problemas adicionais com a



O sucesso da estratégia pode ser comprometido por uma implementação defeituosa da mesma e um dos factores que impede a implementação de RSE com êxito é a falta de indicadores práticos do seu desempenho; muitos dos objectivos de RSE têm natureza etérea, tornando a sua quantificação difícil ou mesmo impossível

implementação da estratégia» (Heugens e Dentchev, 2007, pp. 156-162).

A diluição e o abuso do conceito de RSE reduzem a credibilidade da empresa. Algumas empresas são percebidas como ilegítimas por natureza (indústria de tabaco, de álcool, pornográfica, militar/defesa ou petroquímica) e a adopção por elas de RSE não significa uma melhoria automática da imagem ou reputação, pelo contrário, pode agravar ainda mais a sua situação. A adopção de RSE por este tipo de empresas é encarada como hipocrisia e conduz à destruição da legitimidade (Heugens e Dentchev, 2007). Segundo Morsing e Schultz (2006), a situação já mudou bastante, hoje em dia as expectativas dos *stakeholders* em relação à RSE são mais imprevisíveis e transversais para muitas indústrias, incluindo questões como o trabalho de menores, os organismos geneticamente modificados ou as *sweatshops*.

A adopção da estratégia de RSE consciencializa diversos públicos sobre a ligação que a empresa tem com os problemas sociais incorporados na sua estratégia, o que faz crescer a percepção e a convicção da sua responsabilidade total pela condução até à solução final destes problemas (Heugens e Dentchev, 2007). As empresas não devem tornar-se proprietárias de tarefas próprias de outras instituições (Estado, autarquias, ONG ou sociedade civil); não devem assumir-se como principais responsáveis pela resolução de todos e quaisquer problemas que competem aos outros. Segundo os resultados de um inquérito realizado por Burchell e Cook (2006), o diálogo entre ONG e as empresas, no que diz respeito às questões de RSE, segundo a maioria, tanto dos representantes das ONG, como das empresas, faz aumentar as expectativas dos *stakeholders*. Esta situação pode, portanto, conduzir a uma escalada de exigências de RSE das empresas.

As empresas podem sujeitar-se a uma duradoura deterio-

ração da sua reputação se ignorarem ou não considerarem os perigos da comunicação insuficiente ou defeituosa dos riscos associados à adopção de medidas de RSE; a falha na comunicação clara e inequívoca da razão que está por trás dessas medidas contribui para o sentimento de ansiedade relacionado com as medidas de RSE que se cria na sociedade (Heugens e Dentchev, 2007). «A adopção de actividades de RSE pode aumentar o risco percebido, a que estão expostos os grupos externos, particularmente quando as empresas falham na comunicação sobre os seus motivos de adopção de práticas da RSE de modo conveniente às audiências exteriores» (Heugens e Dentchev, 2007, p. 157). A falha na comunicação sobre as medidas de RSE com os *stakeholders* externos será sempre percebida como uma campanha de relações públicas, assim como a associação do nome da empresa com determinados problemas sociais ou ambientais pode causar um vasto leque de efeitos indesejáveis colaterais, independentemente do cuidado com que a comunicação tenha sido feita.

A estratégia de RSE que apoia causas impopulares ou controversas (e.g., combate ao VIH e apoio aos doentes com SIDA no início dos anos 1980, combate ao trabalho escravo na Europa, ao tráfico de crianças/pedofilia e mulheres/prostituição, ao narcotráfico, à corrupção no futebol, etc.) pode ser encarada com desagrado por certos grupos sociais ou partes da sociedade (Husted e Allen, 2000, p. 27).

Os consumidores finais continuam pouco conscientes das medidas de RSE, e mesmo aqueles que têm conhecimento da matéria, quando não optam por escolhas de melhor qualidade/preço nas decisões de compra, têm dificuldade em se orientarem segundo a RSE, porque não possuem a informação suficiente e relevante para o caso, mas também porque a busca desta informação exige um esforço exagerado (Whitehouse, 2006).

Os empresários e os gestores de mais alto nível das empresas têm pouca ou nenhuma experiência e escassos incentivos para se envolverem na resolução de problemas sociais e/ou ambientais (Friedman, 1970; Buchholz e Rosenthal, 1998; Husted e Allen, 2000); as empresas não estão aptas para resolverem problemas sociais; «poucas firmas têm experiência necessária para atender tais problemas como a pobreza, o analfabetismo ou a SIDA» (Husted e Allen, 2000,

p. 26); problemas relacionados com os conflitos militares no continente africano, o desrespeito pelos direitos humanos no Tibete, etc.

As empresas não devem tornar-se proprietárias de tarefas próprias de outras instituições (Estado, autarquias, ONG ou sociedade civil); não devem assumir-se como principais responsáveis pela resolução de todos e quaisquer problemas que competem aos outros.

Os contextos culturais, onde possam existir interesses potencialmente conflituais de um largo e diversificado espectro de *stakeholders*, tornam difíceis as decisões dos responsáveis das empresas no que diz respeito à aplicação mais eficiente dos recursos organizacionais (Bird *et al.*, 2007). Esta situação torna-se ainda mais complexa num contexto multicultural, em que as empresas podem enfrentar os *stakeholders* que partem de normas divergentes ou opostas e que têm diferentes perspectivas daquilo que é uma conduta aceite e aceitável, porque não existe uma solução moral única e universal (Pater e Lierop, 2006).

A moral da história

Ao terminar, retoma-se brevemente a questão axiológica dos meios e dos fins, dos valores/princípios instrumentais e superiores/supremos, que alimenta continuamente a literatura da Ética dos Negócios.

A forma estratégica de RSE, constituindo a instrumentalização da ética, é geralmente condenada pelos éticos como prenúncio da morte da ética (Liedekerke e Dubbink, 2008). Alguns expoentes máximos da Ética dos Negócios como Bowie (2001) consideram que a ética, por vezes, não compensará; porém, as empresas e os empresários deverão continuar a fazer o que está certo. Mas será isto possível e não apenas *wishfulthinking*?

Onde estão os Dons Quixotes de la Mancha? A literatura (os manuais) de Gestão, ou mais amplamente das Ciências Empresariais, está repleta de casos de sucesso, por norma eticamente neutros ou positivos, ou então no extremo, na área da Ética dos Negócios, citam-se casos de violação de normas éticas e legais em prol do benefício económico e,

por vezes, da sobrevivência organizacional, para se chegar à moral da história.

A história económica queda-se em silêncio sobre os homens («empresários») bons, uns «coitadinhos» que desgraçaram o negócio, provavelmente porque não ficou nada para contar. «No mundo de escassez de recursos, o desperdício deve ser considerado como imoral» (R. A. Posner citado por Koslowski, 2002, p. 56).

No extremo oposto, onde a afirmação de Bowie é considerada puro *wishfulthinking*, escolhe-se soluções utilitárias ou praxeológicas, onde se dá primazia aos critérios de eficácia e eficiência (modelo de gestão amoral e modelo de gestão imoral), em detrimento da dimensão ética. Mas cuidado: porque levando o assunto ao extremo, pode parecer possível levar em linha de conta as declarações proferidas por Jürgen (Josef) Stroop¹, após a devida descontextualização: «é a eficácia, e não a chamada moralidade, que constitui um dever de acção patriótica e nacional» (Moczarski, 2007, p. 112).

«A formulação apodíctica de normas éticas parece ser inadequada, porque dilui a importância da sua devida dosagem» (Ossowska, 1970/85, p. 23).

A identificação e a análise dos *stakeholders*, que constitui a cerne da RSE (McWilliams e Siegel, 2001; Burchell e Cook, 2006), teve na sua origem o reconhecimento da existência de vários públicos ou interesses da/na organização (Freeman, 2002). «A percepção principal foi de que os executivos tinham de dar alguma atenção estratégica aos grupos que eram importantes para o sucesso das suas corporações. Até ao momento... [isso é] senso comum. (...) O Capitalismo do *stakeholder* não é uma panaceia. Simplesmente permite que os negócios se tornem uma instituição plenamente humana» (Freeman, 2002, pp. 111-116).

Por outro lado, sabemos do quotidiano que «numa sociedade livre, não acontece forçosamente que apenas as pessoas ‘más’ façam ‘mal’; basta que aquilo que é bom para uns venha a revelar-se mau para outros» (Friedman, 1970). Este é um dilema, a que se pode chamar clássico, da Ética dos Negócios e um argumento utilizado em sua defesa ou como a razão de ser da existência deste domínio do conhecimento. Contudo, dilemas deste tipo não são exclusivos da actividade económica ou empresarial, eles surgem



em vários domínios da vida social humana, também aí estão presentes (MacIntyre, 1977/97).

O dilema do duplo critério (ético vs. eficiente) é bem expresso por Koslowski (2002): «não há ninguém que queira viver numa sociedade justa onde não há nada para comprar, nem numa sociedade rica e eficiente que aplica os seus recursos em fins moralmente repreensíveis. (...) A forma de coordenação por via da propriedade, da maximização da utilidade ou do lucro, assim como por via do mercado não pode constituir o conteúdo da ordem social e da acção individual, tal como esta forma não pode ser abandonada caso se queira assegurar a liberdade e a eficiência na economia» (pp. 44-67).

Em última instância, resta-nos sempre a medida justa: «quando Aristóteles formulou a sua regra da medida justa, teve uma intuição acertada, no que diz respeito ao carácter dos nossos juízos de valor e das normas morais. O bem e o mal não estão, neste domínio, divididos por uma divisória explícita, mas constituem um contínuo, em que cada pessoa, após ter tomado consciência, tem de ser ela própria a determinar os limites» (Ossowska, 1970/85, p. 234).

Conclusões

Existe um vasto leque de limitações à utilização de ética e de RSE como estratégia empresarial do foro praxeológico, abordadas aqui resumidamente e de modo introdutório, que os responsáveis das empresas, assim como os agentes/actores sociais que promovem a ideia de RSE, devem ter em atenção.

Estas limitações podem comprometer a eficácia e a eficiência da estratégia, a continuidade do negócio e a sobrevivência das próprias organizações, contudo, não tem de ser necessariamente assim. A presente abordagem não pretende, de modo algum, reduzir a importância e os benefícios da RSE para as empresas e para a sociedade como um todo.

Foi aqui extensamente referido o trabalho de Heugens e Dentchev (2007), os quais, recorrendo à auscultação de peritos e à posterior confirmação no meio organizacional, discriminaram sete tipos de perigos em que as empresas incorrem, com intensidade diferenciada, investindo em RSE:

quatro deles têm um maior impacto dentro da organização e são mais concretos do que simbólicos e têm maior influência sobre a coordenação interna e sobre os mecanismos de governação; três deles referem-se a grupos ou a pessoas fora da coligação dominante da organização e com um impacto ao nível das relações interorganizacionais das quais a empresa faz parte, são mais simbólicos e têm maior influência sobre a legitimidade, a reputação e o capital social da organização.

No entanto, os sete tipos de perigos descritos por Heugens e Dentchev (2007) não esgotam o leque de situações que limitam a sua aplicação. Foram aqui acrescentadas ainda quatro situações provenientes da literatura, mas provavelmente haverá mais, e por isso é necessário continuar a investigação.

Amartya Sen – prémio Nobel de Economia de 1998 –, relembrando os ensinamentos de Buda, igualmente aponta para o «caminho do meio».

O esforço institucional levado a cabo pelos Governos, Comissão Europeia e ONU, bem como a propagação da ideia de RSE pelas ONG e a imprensa junto das empresas no sentido de incrementarem a sua responsabilidade e a sua responsabilização social e ambiental, têm de ter em atenção, em simultâneo, os critérios éticos e os de eficiência, assim como a aplicação da medida justa em cada caso. Amartya Sen (1999/02) – prémio Nobel de Economia de 1998 –, relembrando os ensinamentos de Buda, igualmente aponta para o «caminho do meio».

Não é só importante analisar os limites para além dos quais a estratégia pode tornar-se menos eficiente ou mesmo ineficiente, mas também as situações em que a ética e a RSE podem ser cruciais para a estratégia e o desenvolvimento das organizações. ■

Nota

1. Jürgen (Josef) Stroop, general das SS durante a Segunda Guerra Mundial, criminoso de guerra, declarado carrasco dos judeus do gueto de Varsóvia em 1943, assassino de centenas de milhares de pessoas de várias nacionalidades na Polónia, Grécia, Ucrânia, França e Alemanha, condenado à pena de morte pelo Tribunal Militar norte-americano em Dachau e pelo Tribunal Distrital de Varsóvia. Enforcado em 1951.

Referências bibliográficas

- ANTÓNIO, N. S. (2003), **Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento**. Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.
- ARGANDOÑA, A. (1989), «Las relaciones entre economía y ética». Documento de Investigación n.º 166, IESE/Universidad de Navarra, Barcelona, Espanha, Na web em: <http://www.iese.es>.
- BIRD, R.; HALL, A. D.; MOMENTÉ, F. e REGGIANI, F. (2007), «What corporate social responsibility activities are valued by the market?». *Journal of Business Ethics*, 76, pp. 189-206.
- BOWIE, N. (2001), «The role of business ethics: where next? Is there a role for academics?». *Business Ethics: A European Review*, vol. 10(4), pp. 288-293.
- BURCHELL, J. e COOK, J. (2006), «It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes». *Business Ethics: A European Review*, vol. 15(2), pp. 154-170.
- CARR, P. (2003), «Revisiting the protestant ethic and the spirit of capitalism: understanding the relationship between ethics and enterprise». *Journal of Business Ethics*, 47, pp. 7-16.
- DUDLEY, P. (1995), «Editor's introduction». In P. Dudley (Ed.), **Kotabiński's Praxiology**. Trad. O. Wojtasiewicz da ed. polaca (1955), Centre for Systems Studies, The University of Hull, Reino Unido, pp. xiv-xxix.
- ENDERLE, G. (2004), «Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises». *Business Ethics: A European Review*, vol. 13(1), pp. 51-63.
- FISHER, C. e LOVELL, A. (2003), **Business Ethics and Values**. FT Prentice Hall, Londres, Reino Unido.
- FRIEDMAN, M. (1970), «The social responsibility of business is to increase its profits». *The New York Times Magazine*, September 13.
- FREEMAN, R. E. e PHILLIPS, R. A. (1996), «Efficiency, effectiveness and ethics: a stakeholder view». In W. W. Gasparski e L. V. Ryan CSV (Eds.), **Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions**, Transaction Pub., New Brunswick – Londres, Reino Unido, pp. 65-81.
- FREEMAN, R. E. (2002), «The possibility of stakeholder capitalism». In L. Zsolnai e W. W. Gasparski (Eds.), **Ethics and the Future of Capitalism**, Transaction Pub., New Brunswick – Londres, Reino Unido, pp. 111-116.
- GASPARSKI, W. W. (1996), «Praxiology and ethics: the business ethics case». In W. W. Gasparski e L. V. Ryan CSV (Eds.), **Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions**, Transaction Publishers, New Brunswick – Londres, Reino Unido, pp. 3-19.
- GEVA, A. (2001), «Myth and ethics in business». *Business Ethics Quarterly*, vol. 11(4), pp. 575-597.
- HEUGENS, P. e DENTCHEV, N. (2007), «Taming Trojan horses: identifying and mitigating social responsibility risks». *Journal of Business Ethics*, 75, pp. 151-170.
- HOSMER, L. T. (2000), «It's time for empirical research in business ethics». *Business Ethics Quarterly*, vol. 10(1), pp. 233-242.
- HOSMER, L. T. e CHEN, F. (2001), «Ethics and economics: growing opportunities for joint research». *Business Ethics Quarterly*, vol. 11(4), pp. 599-622.
- HUSTED, B. W. e ALLEN, D. B. (2000), «Is it ethical to use ethics as strategy?». *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 21-31.
- JOSE, A. e THIBODEAUX, M. S. (1999), «Institutionalization of ethics: the perspective of managers». *Journal of Business Ethics*, 22, pp. 133-143.
- KALER, J. (2000), «Reasons to be ethical: self-interest and ethical business». *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 161-173.
- KIRCHLER, E. e HÖLZL, E. (2003), «Economic psychology». In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 18, pp. 29-89.
- KOSLOWSKI, P. (2002), «Ethics of capitalism». In L. Zsolnai e W. Gasparski (Eds.), **Ethics and the Future of Capitalism**, Transaction Pub., New Brunswick – Londres, Reino Unido, pp. 43-67.
- LEWICKA-STRZAŁECKA, A. (1999), **Etyczne Standardy Firm i Pracowników**. Wydawnictwo IFiS PAN, Varsóvia, Polónia.
- LIEDEKERKE, L. e DUBBINK, W. (2008), «Twenty years of European business ethics – past developments and future concerns». *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 273-280.
- Livro Verde «Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas» (2001), Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, na web em: <http://europa.eu.int>.
- McINTYRE, A. (1997), «Dlaczego problemy etyki biznesu są nierozwiązywalne?». Trad. A. Zaporowski da ed. inglesa (1977). In L. V. Ryan CSV e J. Sójka (Eds.), **Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej**, W drodze, Poznań, Polónia, pp. 231-245.
- McWILLIAMS, A. e SIEGEL, D. (2001), «Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective». *Academy of Management Review*, vol. 26(1), pp. 117-127.
- MOCHARSKI, K. (2007), **Rozmowy z katem**. Znak, Cracóvia, Polónia.
- MOREIRA, P. e CUNHA, M. P. (1997), «Ética organizacional: moda de gestão, escolha moral ou imperativo estratégico?». *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 3(2), pp. 347-358.
- MORSING, M. e SCHULTZ, M. (2006), «Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies». *Business Ethics: A European Review*, vol. 16(4), pp. 323-338.
- OSSOWSKA, M. (1970/85), **Normy moralne. Próba systematyzacji**. PWN, Varsóvia, Polónia.
- PAINE, L. S. (2000), «Does ethics pay?». *Business Ethics Quarterly*, vol. 10(1), pp. 319-330.
- PATER, A. e LIEROP, K. (2006), «Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility». *Business Ethics: A European Review*, vol. 15(4), pp. 339-351.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; COSTA, N. G.; GONÇALVES, H. e CABRAL-CARDOSO, C. (2006), **Gestão Ética e Socialmente Responsável**. Editora RH, Lisboa, Portugal.
- SEN, A. (2002), **Rozwój i Wolność**. Trad. J. Łoziński da ed. inglesa (1999). Zys i S-ka, Poznań, Polónia.
- SMITH-HILLMAN, A. V. (2007), «Socially irresponsible, unethical or business as usual? UK case of Agros Ltd. and Littlewoods Ltd. v. OFT». *Business Ethics: A European Review*, vol. 16(2), pp. 150-162.
- SWIATKIEWICZ, O. (1997), «Por que não uma abordagem praxeológica». *Análise Psicológica*, n.º 4 (XV), pp. 637-644.
- VOGEL, D. (1991), «The ethical roots of business ethics». *Business Ethics Quarterly*, vol. 1(2), pp. 101-120.
- VUONTISJÄRVI, T. (2006), «The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies». *Business Ethics: A European Review*, vol. 16(3), pp. 271-291.
- WHAWELL, P. (1998), «The ethics of pressure groups». *Business Ethics: A European Review*, vol. 7(3), pp. 178-181.
- WHITEHOUSE, L. (2006), «Corporate social responsibility: views from the frontline». *Journal of Business Ethics*, 63, pp. 279-296.



Um modelo de retorno sobre investimento em ações promocionais não monetárias

por Guilherme de Almeida Prado e Karen Perrota Prado

RESUMO: A área de promoção de vendas tem crescido significativamente em importância dentro do mix de marketing. Concomitantemente, mensurar o retorno sobre investimento na área de marketing tem-se mostrado cada vez mais relevante. Paralelo a isso, a literatura tem concentrado os estudos em ações promocionais monetárias (descontos, cupons, rebates). O objetivo deste artigo é desenvolver um modelo de retorno sobre investimento em ações promocionais não monetárias de aplicação prática. Para tal, fez-se um levantamento da literatura, em especial sobre promoção de vendas e retorno sobre investimento em marketing. A partir daí foi desenvolvido um modelo conceitual de retorno sobre investimento em promoções não monetárias que permite calcular o retorno financeiro de ações, bem como verificar impactos na marca. Além do conceito do modelo, é detalhada a forma de operacionalização do mesmo, bem como são feitas duas aplicações práticas do modelo para torná-lo mais compreensível e testar eventuais falhas e limitações.

Palavras-chave: Promoção de Vendas, Retorno sobre Investimento em Marketing, Métricas de Marketing

TITLE: A model of evaluating the return on investment on non-monetary promotions

ABSTRACT: Sales promotion has been growing in importance in the marketing mix. Also, measuring return on marketing investment is becoming more relevant. Furthermore, sales promotion academic studies found in the literature are concentrated in monetary promotions (deals, coupons, rebates) and there are few studies in non-monetary promotions. The objective of this paper is to develop a model of evaluating the return on investment on non-monetary promotions that could be easily implemented. So, a literature research was carried out, especially in sales promotion and return on marketing investment. Afterwards, a conceptual model of return on investment on non-monetary promotions was developed, which allows to obtain the financial return on a promotional activity and to verify improvements in brand perception. Despite the conceptual model, it is detailed the way the model must be implemented and two practical tests were conducted to verify its limitations and failures.

Key words: Sales Promotion, Return on Marketing Investment, Marketing Metrics

TÍTULO: Un modelo de retorno sobre la inversión en acciones promocionales no monetarias

RESUMEN: El área de promoción de ventas ha crecido significativamente en importancia dentro del mix marketing. Al mismo tiempo, medir el retorno de la inversión en marketing se ha convertido en cada vez más relevante. Paralelamente a esto, la literatura se ha centrado en los estudios en acciones promocionales monetarias (descuentos, cupones). El objetivo este trabajo es desarrollar un modelo de retorno sobre la inversión en acciones de promociones no monetarias y que tengan una aplicación práctica. Con este fin, se ha hecho un estudio de la literatura, sobre todo en las promociones de ventas y de retorno de la inversión de marketing. A partir de ahí se ha desarrollado un

modelo conceptual del retorno sobre la inversión en promociones no monetarias que permite calcular el rendimiento financiero de las acciones así como verificar el impacto en la marca. Además del concepto del modelo, se detallan cómo poner en práctica la misma, y son desarrolladas dos aplicaciones prácticas de modelo, para hacerlo más comprensible y probar cualquier fallo y limitaciones.

Palabras-clave: Promoción de Ventas, Retorno de la Inversión en Marketing, Mediciones de Marketing

O objetivo deste artigo é desenvolver um modelo teórico de retorno sobre investimento em ações promocionais não monetárias e que tenha aplicação prática.

Um estudo do *Chief Marketing Officer Council* (CMO Council, 2005) na Europa atestou que as funções de marketing, tradicionalmente não medidas, estão agora sujeitas ao rigor do cálculo de retorno sobre investimento. Outro estudo realizado pela mesma entidade (CMO Council, 2007) com 350 profissionais de marketing de grandes empresas apontou que três dos quatro maiores desafios a serem enfrentados em 2007 estão ligados à mensuração de retorno. Segundo o estudo do CMO Council (2005) com 160 executivos da Europa, as empresas que desenvolveram sistemas de mensuração de *performance* em marketing (MPM) tiveram melhores resultados que seus concorrentes.

Mesmo sendo importante, poucos executivos de marketing estão mensurando o resultado de suas ações. Um outro estudo realizado pelo CMO Council (2004) com 320 exe-

Ho comparar os estudos acadêmicos realizados sobre a área de propaganda, a área de promoção de vendas tem recebido pouco destaque. Comparando a quantidade de artigos publicados no «Journal of Marketing» de 1970 a 2007, identificaram-se 20 artigos com o assunto «promoção de vendas» contra 119 artigos com o assunto «propaganda».

cutivos de marketing de empresas globais de tecnologia constatou que 80% dos respondentes não estão contentes com suas habilidades de medir a *performance* de marketing.

Dentre as ferramentas de marketing, a área de promoção de vendas tem ganho importância substancial nos últimos anos. Segundo Blattberg e Neslin (1990), a promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo com o objetivo de estimular a compra mais rápida ou em

Guilherme de Almeida Prado

guilherme@plano1.com.br

Mestre em Administração (Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil). Diretor responsável pela Plano 1 (www.plano1.com.br), agência brasileira focada em promoção de vendas.

Master in Business Administration (Getulio Vargas Foundation, Sao Paulo, Brazil). Managing director of Plano 1 (<http://www.plano1.com.br>), a Brazilian agency focused in sales promotion.

Master en Administración de Empresas (Fundación Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil). Director responsable del Plan 1 (www.plano1.com.br), agencia brasileña centrada en la promoción de ventas.

Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado

karen.perrotta@uol.com.br

Doutora em Administração (Univ. de São Paulo, Brasil). Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Marketing (NEMA) da Mackenzie.

Doctor of Business Administration (Univ. of Sao Paulo, Brazil). Professor at University Presbiteriana Mackenzie. Coordinator of Research in Marketing of Mackenzie.

Doctorada en Administración (Universidad de Sao Paulo, Brasil). Profesora en la Universidad Presbiteriana Mackenzie. Coordinadora de Investigación en Marketing (NEMA) de Mackenzie.

Recebido em Setembro de 2009 e aceite em Dezembro de 2009.
Received in September 2009 and accepted in December 2009.



maior quantidade de produtos ou serviços (Blattberg; Neslin, 1990, *apud* Kotler; Keller, 2006, p. 583). De acordo com estimativas da AMPRO (Prado, 2007), o mercado de marketing promocional deve atingir a cifra de R\$23 bilhões [13 bilhões de dólares, 9 mil milhões de euros¹] em 2007, mais do que dobrando em relação a 2003.

A perspectiva é da área de promoção continuar a crescer e, segundo pesquisa do IBOPE (2007), 68% dos executivos de marketing afirmaram que a verba de marketing promocional vem crescendo nos últimos três anos. Entretanto, o tema recebeu pouca atenção acadêmica no Brasil. No Encontro da ANPAD (EnANPAD), de 1997 a 2007, foram apresentados apenas três artigos sobre promoção (Pizzinatto; Spers, 2006, Urdan; Rodrigues, 1999, Barbosa; Marques, 2001), sendo que nenhum desses abordava a questão do retorno sobre investimento. Nos Encontros de Marketing ANPAD (EMA), de 2004 e 2006, nenhum trabalho era focado especificamente nessa área.

Ao comparar os estudos acadêmicos realizados sobre a área de propaganda, a área de promoção de vendas tem recebido pouco destaque. Comparando a quantidade de artigos publicados no *Journal of Marketing* de 1970 a 2007, identificaram-se 20 artigos com o assunto «promoção de vendas» contra 119 artigos com o assunto «propaganda». Mas, no cenário mundial, a atenção acadêmica sobre promoção tem crescido. «Mais de 200 estudos foram feitos sobre promoção de vendas entre 1986 a 1995, comparados com 40 no período de 1965 a 1983» (Blattberg; Neslin, 1990 *apud* Chandon, 1995, p. 419).

Portanto, justifica-se um trabalho que aborde essa linha de análise, na medida em que a área de promoções ganha em importância e o tema do retorno sobre investimento ganha destaque. Do ponto de vista acadêmico, o tema é relevante por trazer novas descobertas sobre a mensuração de retorno em ações promocionais, além de contribuir para o avanço da construção de novos conhecimentos no Brasil. Além do mais, o tema possui um caráter prático, podendo ser utilizado como fonte de estudo e uma oportunidade para as empresas que atuam no Brasil.

Referencial teórico

• Promoção de vendas

A promoção de vendas é uma ferramenta de comunicação de marketing. O início, como técnica definida nos EUA, é apontado por Chalmers (1957) como sendo o ano de 1928. Apesar de ser uma área recente, há diversas definições do termo presentes na literatura. Pancrazio resume assim: «paradoxalmente um termo tão auto-explicável gerou centenas de definições» (2000, p. 21). Peatie (2003) afirma que o termo promoção de vendas tem definições pobres e acaba sendo generalizado como sendo igual à promoção de preço. Segundo Blattberg e Neslin (1990), «a promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou comércio» (Blattberg; Neslin, 1990, *apud* Kotler; Keller, 2006, p. 583).

Vários são os autores (Blattberg; Neslin, 1990, Semenik; Bamossy, 1995, Bowman; Theroux, 2000, Shimp, 2002, Costa; Crescitelli, 2003, Kotler; Keller, 2006) que definem promoção como uma atividade de marketing que provê incentivos para estimular as vendas. Também é comum os autores citarem esses incentivos como sendo, geralmente, de curta duração (Blattberg; Neslin, 1990, Lamb Jr.; Hair Jr.; McDaniel, 2004, Ogden; Crescitelli, 2007).

Ogden e Crescitelli (2007) expandem o conceito ao afirmar que recentemente a promoção vem sendo utilizada também com o objetivo de divulgar ou reforçar o valor da marca: «muito embora a promoção de vendas seja utilizada principalmente para aumentar as vendas no curto prazo, ela também pode ter outras finalidades cuja prioridade não seja diretamente a venda, como provocar experimentação de novos produtos, atingir novos segmentos de mercados, regularizar excessos de estoques e neutralizar o impacto de ações da concorrência» (Ogden; Crescitelli, 2007, p. 77).

Neste artigo, o foco se restringirá à promoção de vendas e será adotada a terminologia de Blattberg e Neslin (1990), adicionada a observação importante de Ogden e Crescitelli (2003), de que a promoção de vendas vem sendo utilizada também com o objetivo de divulgar ou reforçar o valor da marca.

Além disso, o foco do trabalho será em promoções não

monetárias. Segundo Diamond e Campbel (1998), a idéia dessa distinção é que promoções monetárias são vistas pelos consumidores como reduções de perdas com impactos no preço de referência do produto, enquanto promoções não monetárias são vistas como ganhos e sem impacto no preço de referência.

• Avaliação de retorno sobre investimento em marketing

Existem inúmeras formas de avaliação de retorno sobre investimento em marketing na literatura, bem como de métricas de marketing. No levantamento da ANA (2005), realizado com empresas norte-americanas, foram identificadas 77 métricas de marketing mais utilizadas pelas empresas, sendo cinco de *brand equity*. Nesse artigo serão abordadas quatro formas de avaliação de retorno: vendas, valor de marca, *Customer Lifetime Value* (CLV) e, especificamente, avaliação de retorno em promoção.

Avaliação de retorno por meio das vendas

O cálculo de retorno sobre investimento pressupõe a divisão dos resultados pelos investimentos feitos em marketing. Para diferentes propósitos, o resultado direto mais mensurado na literatura são as vendas geradas na ação promocional que são obtidas com dados dos supermercados (Narasimhan; Neslin; Sen, 1996, Mela; Gupta; Lehmann, 1997, Gupta, 1998, Ailawadi; Neslin, 1998). O problema é que nem todas as ações promocionais ocorrem nos pontos-de-venda e, mesmo que ocorram, nem sempre se tem acesso aos dados de venda dos supermercados. Mesmo a indústria, muitas vezes, vende seus produtos por meio de distribuidores ou atacados e não consegue saber exatamente quanto foi vendido para cada ponto-de-venda, nem quando e quanto cada um desses pontos-de-venda vendeu produtos ao consumidor final em determinado mês.

Uma forma de estimar as vendas quando não se têm os dados diretos é por meio da mensuração de intenção de compra (Axelrod, 1968). O problema em medir as intenções está justamente na disparidade entre a intenção da pessoa e o que ela efetivamente faz (Mattar, 1996).

Jamieson e Bass (1989) apontam como limitações da mensuração de intenção de compra o fato de que as pes-

soas que são pesquisadas são estimuladas a lembrar do produto por meio da pergunta e esse estímulo pode afetar as respostas. O modelo de avaliação de retorno comparará um grupo de entrevistados que foi abordado pela ação promocional com outro grupo que não foi abordado. Portanto, como o que será levado em conta é a diferença de percepção entre os dois grupos, esse viés poderá ser neutralizado.

Os mesmos autores apontam que existem duas formas de modificar escalas de intenção para prever a compra efetiva. Uma delas é aplicar percentuais a cada grau de intenção de compra e a outra é utilizar medidas perceptuais. Na Tabela 1, Jamieson e Bass indicam os percentuais a serem aplicados a cada grau de intenção de compra.

Tabela 1
Percentuais de probabilidade de compra

Categoria	Probabilidade
Comprarei com certeza	100%
Provavelmente comprarei	75%
Posso ou não comprar	50%
Provavelmente não comprarei	25%
Não comprarei com certeza	0%

Fonte: Jamieson; Bass, 1989, p. 337

Warshaw (1980) propõe um modelo condicional para melhorar a *performance* preditiva de intenções de compra. Num estudo feito sobre intenções de compra de refrigerantes, o autor acrescentou, «qual é a probabilidade de que você irá efetuar uma ou mais compras de refrigerantes em um desses locais: *vending machine*, mercados, bares e restaurantes entre hoje e a próxima segunda-feira de manhã?» (Warshaw, 1980, p. 29). Só então era perguntado qual era a probabilidade da pessoa comprar determinada marca. A partir da proposta de Warshaw será incluída no questionário a seguinte pergunta: «você é consumidor da categoria Y?».

Apesar de haver uma ampla discussão sobre o poder preditivo por meio da mensuração da intenção de compra, Whitlark, Geurts e Swenson (1993, p. 20) afirmam que per-



guntar aos consumidores suas intenções de compra é muito melhor do que usar estimativas de vendas dos gerentes.

Avaliação do valor de marca

Aaker (1996) afirma que medidas financeiras como vendas, custo, lucro e retorno sobre ativos são as medidas mais usuais de *performance* de marca. Entretanto, ele ressalta que tais medidas são muito focadas no curto prazo e que incentivam pouco à construção de marcas. Por isso, propõe um modelo de avaliação de marca que leva em conta os seguintes atributos: lealdade, qualidade percebida, associações, lembrança e comportamento de mercado.

Em lealdade, o autor aponta duas medidas: capacidade de praticar preços mais altos e satisfação ou lealdade. Mensurar a capacidade de determinada marca praticar preços mais altos só é possível de ser feito no longo prazo, quando diversas ações de marketing já terão sido executadas. Assim, essa medida não faz sentido num modelo de avaliação de retorno de ações promocionais pontuais.

Em relação à satisfação, Aaker (1996) aponta a intenção de o consumidor comprar a marca na próxima oportunidade como uma das formas de medi-la. Essa métrica já estará presente no modelo de avaliação do cálculo do CLV que será explicado na seção seguinte. De modo geral, a lealdade deve estar refletida nas intenções de compra. Muito provavelmente, se houver mudanças positivas na lealdade, a intenção de compra das pessoas que responderam «comprariam com certeza» ou «provavelmente comprariam» deve aumentar. Pode, ainda, ocorrer as pessoas que responderam «comprariam com certeza» ficarem ainda mais leais ao produto e isso obviamente não se refletirá nas intenções de compra já que é a escala mais alta. Logo, não será utilizada uma métrica para lealdade.

Em qualidade percebida ele indica mais duas medidas: qualidade percebida em si e liderança. Assim como na capacidade de praticar preços altos, liderança é uma métrica de longo prazo que não faz sentido no modelo desse artigo. Já qualidade percebida deve ser mensurada uma vez que não estará necessariamente refletida nas variações de intenção de compra e é algo que pode ser mudado no curto prazo.

Em associações são indicadas três medidas: valor perce-

bido, personalidade de marca e associações com a empresa. Em valor percebido Aaker (1996) sugere como pergunta: «há razões para eu comprar essa marca em relação aos competidores?». Da mesma forma como na satisfação, essa métrica já estará presente no modelo de avaliação do cálculo do CLV. A não ser em casos específicos, não faz muito sentido medir as associações com a empresa nem personalidade de marca num modelo de avaliação de retorno sobre investimento em ações promocionais.

Por outro lado, a mensuração de lembrança de marca faz todo sentido. É muito provável que uma ação de comunicação consiga aumentar significativamente a lembrança de marca sem necessariamente afetar as intenções de compra. Em lançamentos de produto, um dos objetivos das ações de comunicação é tornar a marca conhecida. Logo, é interessante adicionar a mensuração da lembrança de marca ao modelo.

Por fim, assim como liderança, a mensuração do comportamento de mercado não faz muito sentido de incluir no modelo já que leva em conta a participação de mercado, preços relativos praticados e outros indicadores. Como a proposta do modelo é permitir a avaliação de ações pontuais e de curto prazo, fica difícil utilizar esse tipo de medida. Além disso, a participação de mercado da parcela dos consumidores impactados pela ação estará refletida nas variações de intenção de compra que já serão medidas.

Dessa forma, no modelo de avaliação deste artigo serão monitorados diretamente os atributos de qualidade percebida e lembrança. Lealdade e associações serão mensuradas indiretamente por meio do método CLV que será explicado na seção seguinte.

Customer Lifetime Value

O *Customer Lifetime Value* (CLV) é um método de avaliação bastante utilizado em marketing (Dwier, 1997; Berger e Nasr, 1998; Rosset *et al.*, 2003; Gupta, Lehmann e Stuart, 2004; Malthouse e Blattberg, 2005; Bauer e Hammerschmidt, 2005). Gupta, Lehmann e Stuart (2004, p. 7) definem CLV como «(...) o fluxo de caixa futuro descontado derivado das projeções de aquisição, retenção e expansão de clientes e de seus custos». Já Bauer e Hammerschmidt (2005, p. 333)

definem CLV como «o valor econômico dos consumidores para a empresa».

Um modelo de fácil aplicação é o de Gupta e Lehmann (2005). Estes autores definem o cálculo do CLV como (Gupta e Lehmann, p. 25):

$$CLV = m \times \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$$

m = margem ou lucro de um consumidor por um período (ex. um ano);

r = taxa de retenção;

i = taxa de desconto.

A margem pode ser obtida pela margem do produto multiplicada pela quantidade média que cada cliente consome por ano. A taxa de retenção é um valor percentual de quantos clientes se mantêm fiéis à empresa durante o período de um ano. Se 20% da base de clientes deixam de ser consumidores num prazo de um ano, a taxa de retenção será de 80%. A taxa de desconto é o valor percentual do custo de capital ou custo de oportunidade com que a empresa avalia seus investimentos. O custo de capital é a média dos diferentes custos de capital de uma empresa que incluem dívidas de curto e longo prazo e ações (Brigham e Gapenski, 1997).

Para adotar a fórmula acima, se baseiam nas seguintes premissas: margem constante, taxa de retenção constante e horizonte infinito. A premissa do horizonte infinito é por si só

balanceada pela taxa de desconto e pela taxa de retenção. Quanto à margem constante, Gupta e Lehmann (2005) afirmam que há estudos contraditórios. Há pesquisas que indicam que a margem de um consumidor aumenta ao longo do tempo, enquanto outras apontam na direção contrária. Portanto, na falta de um consenso, os autores optam por simplificar adotando a premissa de margem constante. Em relação à taxa de retenção, os autores apontam que é comum haver grupos de consumidores com diferentes taxas de retenção. Entretanto, ao se examinar todos os consumidores de uma empresa, pode-se simplificar adotando uma taxa de retenção constante.

Outra simplificação dessa fórmula é o fato de não incluir o valor da indicação (*reference value*) do produto pelos usuários para novos consumidores. Alguns modelos de CLV contemplam o cálculo do valor da indicação (Bauer e Hammerschmidt, 2005); entretanto, optou-se por adotar a fórmula mais simplificada.

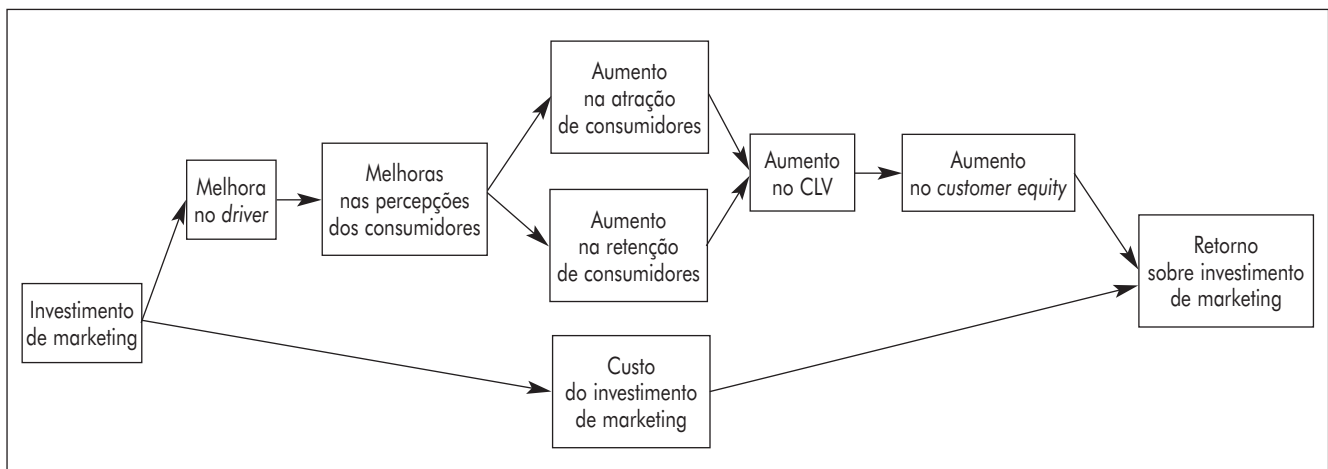
Modelo de avaliação de retorno em promoção

• Proposição do modelo conceitual

O modelo ROI PNM está baseado fundamentalmente no modelo de Rust, Lemon e Zeithaml (2004) apresentado no Quadro I.

Conceitualmente, esse modelo é muito robusto; entretan-

Quadro I
Modelo de retorno sobre investimento de Rust, Lemon e Zeithaml



Fonte: Rust, Lemon e Zeithaml, 2004, p. 112



to sua aplicação não é simples. A grande dificuldade está em mensurar a melhora na percepção dos consumidores que se reflete em aumento de sua atração e retenção. Uma forma mais simplificada é medir diretamente a variação da intenção de compra e, assim, calcular o CLV. Entretanto, nem toda melhora de percepção dos consumidores necessariamente se refletirá em variação da intenção de compra. Por exemplo, uma ação de comunicação que apenas melhore a retenção dos consumidores não refletirá, necessariamente, em variação na intenção de compra. Da mesma forma, uma ação de comunicação pode, numa parcela de consumidores, aumentar a lembrança de marca de determinado produto sem necessariamente refletir na variação da intenção de compra. Logo, o que completaria um modelo que mede apenas as variações de intenção de compra é a mensuração de percepção na marca. Como forma de mensurar melhoras na marca, serão monitoradas a qualidade percebida e lembrança do modelo de Aaker (1996).

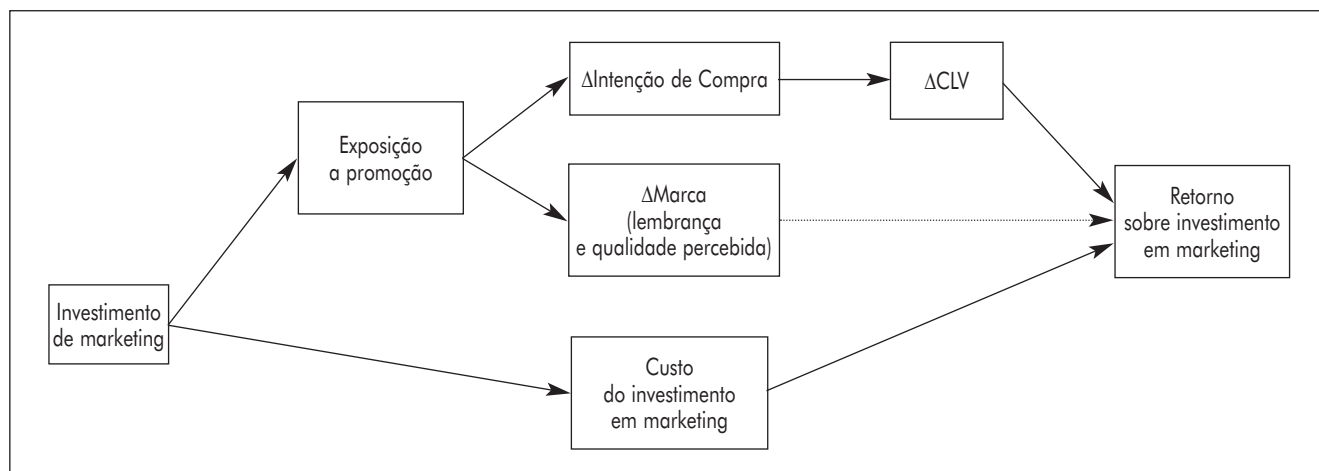
Assim, o modelo de avaliação ROI PNM será baseado na premissa de que o investimento em marketing vai expor determinados consumidores a uma promoção de vendas. Essa promoção poderá ter até dois resultados: uma variação na intenção de compra e uma variação na percepção de marca desses consumidores. A variação na intenção de compra leva a uma variação no CLV. Tanto a variação no

CLV como a variação na marca tem impactos no resultado da ação. Entretanto, dada a complexidade de se valorar financeiramente os impactos na marca, o modelo só compara os resultados de variação de CLV com o investimento em marketing. A variação de percepção de marca, por sua vez, terá dois indicadores: lembrança e qualidade percebida. O modelo de avaliação ROI PNM está representado no Quadro II.

O Quadro II possui uma seta pontilhada ligando as variações ocorridas na marca e o retorno sobre investimento em marketing, pois não será possível valorar financeiramente esses impactos ocorridos na marca. Logo, o resultado financeiro de retorno sobre investimento em marketing será calculado apenas dividindo o resultado obtido pela variação no CLV pelo custo da ação, sendo a variação na marca apenas um ganho ou perda adicional não mensurado financeiramente. Este modelo, embora não permita valorar financeiramente os impactos ocorridos na marca, permite analisar pela diferença entre o ganho obtido com a variação do CLV (resultante da alteração na intenção de compra) e o valor investido, quanto deveria ser o impacto na marca para que o retorno da ação seja positivo. Por exemplo, uma variação do CLV menor que o valor investido pode ser justificada por um aumento na avaliação da marca.

Portanto, não é possível determinar se o retorno da ação

Quadro II
Modelo de avaliação ROI PNM



Fonte: o autor

é positivo ou negativo a) quando a variação do CLV é maior do que o valor investido e há piora na percepção de marca, ou b) quando a variação do CLV é menor que o valor investido e há melhora na percepção de marca. Na primeira situação é possível verificar que a ação teve resultado positivo em vendas, mas não se sabe se o dano na marca foi superior ao ganho obtido com as vendas. De maneira inversa, na segunda situação, a ação teve resultado negativo em termos de vendas, mas não se sabe se a melhora na percepção de marca foi suficiente para compensar o resultado.

Uma das vantagens desse modelo ao mensurar os impactos na marca e na intenção de compra é que ele reduz o foco no gerenciamento de ações apenas para o curto prazo apontado por Mela e Lodish (2007). Entretanto, uma ação que levou apenas à aceleração de compra dos atuais consumidores (estocagem), não terá impacto na variação de intenção de compra e, portanto, não será bem avaliada por esse modelo.

Metodologia de cálculo

Simplificadamente, qualquer modelo de cálculo de retorno sobre investimento deve ser o resultado da divisão entre o resultado financeiro obtido dividido pelo investimento financeiro, representado pela fórmula abaixo:

$$ROI_{PNM} = f\left(\frac{RESULTADOS}{VALORINVESTIDO}\right)$$

O VALORINVESTIDO é, naturalmente, a parte mais fácil de obter-se, pois, na maioria dos casos, os custos incorridos numa ação promocional são identificados e apropriados. Os RESULTADOS serão obtidos pelo cálculo da variação de intenção de compra proporcionada pela ação promocional, que impactará em variação do CLV. Para cálculo da intenção de compra será usado o modelo de Jamieson e Bass (1989).

Pelo modelo de Jamieson e Bass (1989) obtém-se um percentual de probabilidade de compra de produtos. Será calculado esse percentual tanto dos consumidores abordados (PercentCompraAbord), como será obtido um percentual de probabilidade de compra dos consumidores não abordados (PercentCompraNaoAbord). Logo, a variação da intenção de compra será obtida pela diferença entre o percentual dos abordados menos o percentual dos não abordados, que será dada pela fórmula a seguir:

$$\Delta PercIntencao = PercentCompraAbord - PercentCompraNaoAbord$$

Ou seja, se $\Delta Intencao$ for significativo e positivo, houve um aumento na intenção de compra. Se $\Delta Intencao$ não for significativo, não será possível afirmar que houve variação na intenção de compra. Por último, se $\Delta Intencao$ for significativo, mas negativo, representa que a ação impactou negativamente na intenção de compra. Entretanto, $\Delta Intencao$ é um número percentual e é necessário transformá-lo num indicador financeiro. Assim, deve-se multiplicar o número total de consumidores abordados na ação pela $\Delta Intencao$. O número total de consumidores abordados é facilmente obtido pelos relatórios da ação promocional. É importante ressaltar que só é possível calcular o CLV para aqueles que são consumidores da categoria e, nem sempre, todas as pessoas abordadas numa ação promocional são consumidoras. Logo, será incluída uma pergunta no questionário para verificar se a pessoa é consumidora da categoria. O percentual de pessoas que não são consumidoras será descontado do total de pessoas abordadas.

$$\Delta ConsumidoresAbordados = PessoasAbordadas \times (1 - PercNaoConsumidores)$$

$$\Delta IntencaoConsumidores = \Delta Intencao \times ConsumidoresAbordados$$

Ainda assim, não se tem uma expressão em valores financeiros, para isso será necessário calcular o CLV. Para o cálculo do CLV será utilizado o modelo de Gupta e Lehmann (2005), já explicado anteriormente:

$$CLV = m \times \left(\frac{r}{1+i-r}\right)$$

$$\Delta CLV = \Delta IntencaoConsumidores \times CLV$$

No modelo ROI PNM, o resultado financeiro da ação é igual ao ΔCLV . Portanto:

$$ROI_{PNM} = f\left(\frac{\Delta CLV}{VALORINVESTIDO}\right)$$

No caso do ΔCLV ser inferior ao valor investido há duas hipóteses: a) ou a ação teve retorno negativo, ou b) a melhora de marca (se houve) pode complementar o resultado da ação. Entretanto, o modelo ROI PNM não transforma em valores financeiros as melhoras na percepção de marca. Portanto, $\Delta qualidade$ e $\Delta lembrança$ são retornos complementares da ação, mas que esse modelo não se propõe a valorá-los.

Para mensurar a lembrança e qualidade percebida serão



utilizadas três perguntas sugeridas por Aaker (1996). Por meio dessas perguntas serão calculadas:

$$\Delta\text{qualidadeOM} = \text{percOMelhorAbord} - \text{percOMelhorNaoabord}$$

Onde:

- *percOMelhorAbord*: percentual de pessoas abordadas que declararam considerar o produto «o melhor» em relação aos concorrentes;
- *percOMelhorNaoAbord*: percentual de pessoas não abordadas que declararam considerar o produto «o melhor» em relação aos concorrentes.

$$\Delta\text{qualidadeUM} = \text{percUmDosMelhorAbord} - \text{percUmDosMelhorNaoabord}$$

Onde:

- *percUmDosMelhorAbord*: percentual de pessoas abordadas que declararam considerar o produto «um dos melhores» em relação aos concorrentes;
- *percUmDosMelhorNaoAbord*: percentual de pessoas não abordadas que declararam considerar o produto «um dos melhores».

$$\Delta\text{lembrançaEsp} = \text{percLembEspAbord} - \text{percLembEspNaoAbord}$$

Onde:

- *percLembEspAbord*: percentual de pessoas abordadas que lembram espontaneamente da marca quando perguntadas sobre marcas da categoria;
- *percLembEspNaoAbord*: percentual de pessoas não abordadas que lembram espontaneamente da marca quando perguntadas sobre marcas da categoria.

$$\Delta\text{lembrançaEst} = \text{percLembEstAbord} - \text{percLembEstNaoAbord}$$

Onde:

- * *percLembEstAbord*: percentual de pessoas abordadas que lembram, de forma estimulada, da marca;
- * *percLembEstNaoAbord*: percentual de pessoas não abordadas que lembram, de forma estimulada, da marca.

* Operacionalização do modelo

Foi feito um estudo de campo com duas ações promocionais não monetárias de diferentes segmentos. O objetivo era verificar a aplicabilidade do modelo para as diferentes situações. A amostra foi obtida por meio da técnica de amostragem aleatória simples. Será feita uma coleta de nomes e números de telefones de pessoas impactadas pela ação promocional e outra coleta de pessoas não impac-

tadas. Serão feitas entrevistas por telefone com questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas. Entretanto, a forma de coleta de números e telefones pode, sim, ser uma fonte de viés. É provável que as pessoas que receberam mais positivamente a ação promocional sejam mais propensas a fornecer os seus nomes e números de telefone para a entrevista futura do que as pessoas que receberam negativamente.

Para possibilitar a comparação entre pessoas abordadas pela ação com pessoas não abordadas é necessário que a forma de coleta adotada para cada um dos grupos seja similar. Portanto, serão coletados nomes e telefones de pessoas que freqüentem os mesmos locais ou locais similares no qual a ação promocional está sendo executada. Além disso, se houver alguma segmentação na ação promocional (e.g., abordar apenas mulheres maiores de 18 anos), esse mesmo critério será adotado na coleta de nomes e números de telefone de pessoas não abordadas.

Além disso, é comum uma empresa fazer outras ações de comunicação concomitantemente ou próximas da data de realização de suas ações promocionais. Dessa forma, é fundamental a entrevista com as pessoas não abordadas ocorrer no mesmo período da entrevista com as pessoas abordadas. Assim, caso haja outras formas de comunicação utilizadas, os dois grupos terão sofrido o mesmo impacto, não afetando a comparação.

O questionário de entrevista deverá levantar informações tanto em relação à intenção de compra, quanto de lembrança, preferência e qualidade percebida.

Uma das ações foi para um produto alimentício, na qual promotoras em supermercados abordavam consumidores, divulgavam o produto e ofereciam um brinde que os consumidores ganhavam a cada quatro embalagens compradas. A outra ação era para um medicamento isento de prescrição médica, na qual promotoras em farmácias abordavam os consumidores para explicar os benefícios do produto por meio de uma interação lúdica.

O produto alimentício é líder absoluto na categoria e é uma marca já consolidada no mercado. Além disso, o produto chega a ser sinônimo de categoria. Já o medicamento isento de prescrição é um lançamento de uma nova variante de uma marca que está entre as dez mais conhecidas do

mercado. Ambos os produtos estavam com comerciais na televisão concomitantemente às ações promocionais.

Por se tratar de um líder de mercado, o alimento em estudo já tem um alto índice de lembrança, preferência e de intenção de compra junto aos consumidores da categoria. De maneira oposta, por se tratar de um lançamento de uma marca menos conhecida, o medicamento tem baixo índice de lembrança, preferência e de intenção de compra. Antes da realização da aplicação do modelo, foi feito um pré-teste da pesquisa de intenção de compra para verificar a compreensão de parte do questionário.

Devido às diferenças dos produtos promocionados, os resultados foram bastante distintos.

Promoção de alimento por meio de abordagem com brinde – produto líder

Foram entrevistadas 28 pessoas abordadas pela ação promocional e 76 pessoas não abordadas que eram consumidoras da categoria. Os não consumidores da categoria foram descartados. Para entrevistar as pessoas abordadas, foram coletados nomes e números de telefone aleatoriamente de pessoas impactadas na ação no ponto-de-venda para realização posterior da pesquisa. Já os não abordados foram entrevistados pessoalmente em supermercados de características similares, mas que não estavam com ação promocional.

A pesquisa dos abordados durou três dias devido à dificuldade em localizar as pessoas, bem como devido a números de telefone fornecidos incorretamente. Ao todo, tentou-se contactar 130 pessoas, sendo que apenas 28 se dispuseram a responder (21,5%). Isso confirma a teoria do estudo de Wiseman e McDonald (1979), na qual a taxa de não conseguir contactar foi de 50,6% na primeira tentativa e, dos contactados, 28% se recusaram a responder. A pesquisa dos não abordados aconteceu no segundo dia em que se realizava a pesquisa dos abordados para evitar que influências externas provocassem diferenças nos resultados.

Para o cálculo financeiro do retorno sobre investimento na promoção foi utilizada a variação da intenção de compra por meio da utilização da escala de Jamieson e Bass (1989) já citada. Para verificar se é possível afirmar que havia diferença entre os grupos, foi feito o teste do qui-quadrado.

O valor-p do teste qui-quadrado é igual a 84%, ou seja, não se pode afirmar que há diferença entre os grupos de abordados e não abordados. Portanto, não é possível afirmar que houve ganho ou perda através da variação da intenção de compra nessa ação.

Para calcular os ganhos de marca foram medidos: lembrança espontânea, lembrança estimulada, preferência de marca e percepção de qualidade. Para cada uma das medidas foi executado o teste do qui-quadrado para verificar se é possível afirmar que há diferença entre abordados e não abordados. Como já citado, os entrevistados que não eram consumidores da categoria foram eliminados da análise.

Em relação à preferência de marca, foi perguntado de forma aberta: «qual é sua marca preferida?». 77,6% dos não abordados preferiam a marca do alimento em estudo, contra 96,4% dos abordados pela ação promocional, uma diferença de 18,8%, sendo que o valor-p do teste qui-quadrado foi de 2,5%. Ou seja, a ação promocional permitiu aumentar o grupo que prefere a marca em 24,2%.

Uma vez que o questionário perguntava antes sobre preferência de marca, todas as pessoas que preferiam a marca já foram consideradas como tendo lembrança espontânea. Das pessoas que não afirmaram preferir a marca em estudo foi perguntado: «quais outras marcas da categoria você conhece?». Resultado: 90,8% dos não abordados lembram espontaneamente da marca contra 100% dos abordados. Entretanto, o valor-p do teste qui-quadrado é de 9,6% e, portanto, não é possível afirmar que há diferença entre abordados e não abordados.

Para a lembrança estimulada foram considerados todos consumidores que se lembraram espontaneamente. Para os que não se lembraram espontaneamente foi perguntado: «você conhece a marca X?». Não houve diferenças entre abordados e não abordados, já que 100% dos dois grupos conhecem a marca quando estimulados.

Para percepção de qualidade foi feita a seguinte pergunta: «em comparação com outras marcas, a marca X é a melhor, uma das melhores, similar às outras, uma das piores ou a pior?». Como nenhum consumidor escolheu as opções «a pior» e «uma das piores», tanto em não abordados quanto em abordados, foram agrupadas as respostas de «similar às outras», «uma das piores» e «a pior» para a realização do



teste qui-quadrado. Apesar de 47,4% consumidores não abordados considerarem a marca em estudo como a melhor, contra 64,3% dos não abordados, o valor-p do teste qui-quadrado da percepção de qualidade é igual a 17,6%. Portanto, não é possível afirmar que há diferença entre os dois grupos.

Não foi possível identificar variações na intenção de compra, lembrança de marca espontânea e estimulada, nem na percepção de qualidade entre abordados e não abordados. A única variação que é possível afirmar foi de preferência de marca. A promoção levou a um acréscimo de 18,8 pontos percentuais em consumidores que preferem a marca em análise.

A ação promocional não conseguiu aumentar as vendas por meio do aumento de intenção de compra. Um dos possíveis motivos deve-se ao fato de ser um produto líder e com alta participação de mercado. Ou seja, os consumidores da categoria já têm uma alta taxa de intenção de compra em relação ao produto – 73,7% dos não abordados declararam que comprarão com certeza o produto numa próxima compra e 15,8% provavelmente comprarão. Logo, conseguir um aumento significativo nesse índice é muito mais difícil do que em produtos de baixa intenção. Entretanto, não é possível afirmar que a ação não teve retorno positivo.

O modelo ROI PNM não permite avaliar o aumento das vendas em função do aumento dos estoques do consumidor. Como já citado, Ailawadi e Neslin (1998, p. 397) mostram que a promoção tem a capacidade de aumentar os estoques de produto do consumidor. Esse aumento dos estoques pode aumentar o consumo por meio de dois mecanismos: redução da falta de produto na casa do consumidor e um aumento na média do consumo do consumidor. O aumento de consumo pelo consumidor pode dar-se por um impulso em reduzir os custos de estoque; pelo aumento da flexibilidade de consumo já que não haverá falta de produto; e, um terceiro motivo, seria que poucos produtos no estoque são mais valiosos para o consumidor do que muitos produtos. Ou seja, a ação pode ter gerado um aumento significativo nas vendas via aumento de estoques, mas que não é detectado por esse modelo.

O ganho em preferência de marca foi de 18,8 pontos percentuais. Considerando que foram abordadas 198 mil pes-

soas, 37 224 consumidores passaram a preferir o produto promocionado. Como o investimento na ação foi de R\$464 mil [€181 mil²], foi investido R\$12,47 [€4,9] para ganhar a preferência de cada um desses consumidores.

Promoção de medicamento por meio de abordagem – lançamento de produto

Foram entrevistadas 51 pessoas abordadas pela ação promocional e 80 pessoas não abordadas que eram consumidoras da categoria. Os não consumidores da categoria foram descartados. Para entrevistar as pessoas abordadas, foram coletados nomes e números de telefone aleatoriamente de pessoas abordadas no ponto-de-venda para realização posterior da pesquisa. Já os não abordados foram entrevistados pessoalmente em supermercados de características similares, mas que não estavam com ação promocional. Da mesma forma, a pesquisa dos abordados durou três dias devido à dificuldade em localizar as pessoas, bem como devido a números de telefone fornecidos incorretamente. Ao todo, tentou-se contactar 193 pessoas, sendo que apenas 51 se dispuseram a responder (26,4%).

O procedimento de análise do cálculo financeiro do retorno sobre investimento foi feito de maneira análoga ao da promoção do alimento, por meio da variação de intenção de compra entre abordados e não abordados. O valor-p do teste qui-quadrado é igual a 0%, ou seja, pode-se afirmar que há diferença entre os grupos de abordados e não abordados. Por meio dos relatórios da ação, é possível mensurar a quantidade de pessoas impactadas. No caso da ação promocional do medicamento, foram impactadas 225 720 pessoas.

A partir das informações de pessoas impactadas na ação e das intenções de compra declaradas é calculada a quantidade de pessoas que comprarão o produto no futuro pela escala de intenção de compra de Jamieson e Bass (1989). Esse cálculo é feito tanto para o grupo de pessoas abordadas quanto para as pessoas não abordadas. A partir daí é calculada a diferença entre abordados e não abordados. O resultado dessa diferença representará a quantidade de novos consumidores que foram ganhos através da ação promocional (ver Tabela 2).

Tabela 2
Diferença entre consumidores abordados e não abordados

Intenção de compra	Incremento
Comprarei com certeza	99 522
Provavelmente comprarei	-12 504
Posso ou não comprar	-52 027
Provavelmente não comprarei	-1 154
Não comprarei com certeza	0
Total	33 837

Fonte: O autor

O resultado financeiro da ação é a quantidade de consumidores adicionados pelo valor de cada consumidor. Assim, para obtermos o valor de cada consumidor é necessário calcular o CLV. Para o medicamento promocionado foram considerados:

- m = margem por consumidor por ano = R\$16,20;
- r = taxa de retenção = 80%;
- i = taxa de desconto = 12%;
- logo: $CLV = R\$40,50$.

Assim, o resultado da ação é o CLV de cada consumidor multiplicado pelo total de novos consumidores ganhos na ação (diferença entre consumidores abordados menos os não abordados). Já o investimento é o valor gasto na ação que foi de R\$550.000,00 [€215 000].

Tabela 3
Simulação CLV e retorno – promoção medicamento

ΔCLV (R\$)	1 370 383
Retorno	149,2%

Fonte: O autor

A Tabela 3 mostra que, diferente da promoção do alimento, a promoção de medicamento teve resultado positivo. É importante ressaltar que esse resultado constitui-se apenas da variação de intenção de compra. A seguir serão avaliados os impactos na marca causados pela promoção. Para calcular os ganhos de marca da promoção do medicamen-

to isento de prescrição foi adotada a mesma metodologia da promoção de alimento.

O valor-p do teste qui-quadrado entre abordados e não abordados em relação à preferência de marca é igual a 0%, ou seja, é possível afirmar que a preferência de marca dos abordados é diferente dos não abordados. Nenhum dos não abordados preferia a marca do medicamento em estudo, contra 31% dos abordados pela ação promocional.

O valor-p do teste qui-quadrado da lembrança espontânea é igual a 0%, ou seja, aceita-se que os grupos abordados e não abordados são distintos. Apenas 11,3% dos não abordados mencionavam espontaneamente a marca do medicamento, contra 55,2% dos abordados, o que mostra que a ação promocional teve alto impacto na lembrança espontânea de marca.

O valor-p do teste qui-quadrado da lembrança estimulada de marca também é igual a 0% e, portanto, aceita-se que há diferença entre o grupo de abordados e não abordados. Enquanto 67,5% dos não abordados lembravam-se da marca do medicamento quando estimulados, entre os abordados esse conhecimento era de 93,1%.

O valor-p do teste qui-quadrado da percepção de marca é igual a 0% e, por isso, também se aceita que há diferenças entre os grupos de abordados e não abordados em relação à percepção de qualidade. Dos não abordados, 20% consideravam o medicamento similar aos demais, enquanto 80% não souberam opinar. Já entre os abordados, os resultados são bastante distintos: 36,2% consideram o produto o melhor e 19% um dos melhores. Apesar de conhecerem a marca através da abordagem, uma parcela significativa (31%) não soube opinar sobre a qualidade do produto já que não haviam experimentado.

Diferente da promoção do alimento, a promoção do medicamento proporcionou melhoras em todos os quesitos de marca avaliados: preferência, lembrança espontânea e estimulada e percepção de qualidade. O medicamento isento de prescrição é um lançamento de uma variante nova de uma marca já existente que tinha baixa participação de mercado. A ação promocional desse produto consistia na abordagem de consumidores por promotoras no ponto-de-venda (farmácias) para explicar sobre o produto e mostrar seus diferenciais de forma lúdica por meio de um *display*. O pro-



duto lançado possuía um diferencial na sua forma de apresentação e de ação.

Por estar numa posição de mercado muito diferente do alimento, os resultados da ação promocional com o medicamento isento de prescrição foram completamente distintos.

Em primeiro lugar, o produto tinha uma intenção de compra muito baixa. Entre os não abordados, apenas 5% comprariam com certeza o produto e 18,8% provavelmente comprariam. Em termos de marca, nenhum dos não abordados preferia a marca e 67,5% afirmavam conhecer a marca do produto quando estimulados. Em relação à qualidade, o baixo conhecimento dos não abordados se refletia na percepção de qualidade com 20% dos consumidores considerando o produto similar aos outros e 80% sem ter percepção alguma da marca.

Os resultados da ação promocional foram nítidos. «Comprarei com certeza» passou de 5% para 55,2%. No quesito qualidade, 20% dos não abordados consideravam o produto similar, enquanto 36,2% dos abordados passaram a considerar o produto «o melhor» e 19% «um dos melhores». A preferência de marca que era de 0% passou para 31% e a lembrança estimulada de 67,5% para 93,1%.

Além de retorno em marca, a ação promocional no medicamento proporcionou retorno na variação de intenção de compra.

Considerações finais

O presente artigo conseguiu atender seu objetivo de desenvolver um modelo de avaliação de retorno sobre investimento em ações promocionais não monetárias. O modelo desenvolvido leva em consideração tanto o aumento de vendas, bem como o aumento no valor de marca. Além disso, foi possível construir uma metodologia de operacionalização prática do modelo e aplicá-lo em dois casos distintos de ações promocionais.

A aplicação do modelo mostrou a importância de considerar alterações na percepção de marca, além de vendas. Para produtos líderes, as ações promocionais tendem a converter poucos novos usuários, já que a participação do produto é muito alta. Logo, ações promocionais para esses produtos se justificam para aumentar a intensidade de compra de seus atuais consumidores ou para reforçar valores de

marca. O modelo proposto não consegue capturar o aumento da intensidade de compra, mas mede as variações na percepção de marca.

A aplicação do modelo também mostrou que ações promocionais, além de proporcionarem aumento de vendas, podem resultar em melhoras na marca. Além disso, há indícios de que a promoção consegue alterar bastante as percepções de marca, especialmente se for analisado o caso da promoção do medicamento isento de prescrição. Esse produto estava com comerciais de TV, sendo veiculados durante e antes da ação promocional. Mesmo assim, o índice de lembrança dos não abordados era baixo. Já os consumidores que foram impactados pela promoção apresentaram índices de lembrança de marca muito superiores. Ou seja, há indícios de que a promoção teve maior impacto no sentido de aumentar a lembrança de marca do que a propaganda.

Os consumidores que foram impactados pela promoção apresentaram índices de lembrança de marca muito superiores. Ou seja, há indícios de que a promoção teve maior impacto no sentido de aumentar a lembrança de marca do que a propaganda.

A utilização de dois casos de produtos distintos em termos de participação de mercado, ciclo de vida e de categorias de consumo tornou mais interessante a interpretação do modelo. É importante lembrar também que os tipos de ações promocionais analisadas foram distintos. Apesar de ambas tratarem de abordagens para explicação do produto, uma mecânica envolvia brinde enquanto a outra a utilização de um *display* lúdico.

O modelo de avaliação proposto permite verificar o resultado específico de uma ação para determinado produto. Entretanto, o fato do resultado da ação promocional de abordagem com *display* lúdico ter sido alto, não quer dizer que esse tipo de ação sempre trará retorno. Esse resultado está ligado às diferentes variáveis externas, bem como à *performance* do produto em si. De maneira inversa, uma ação avaliada por esse modelo que tenha resultado negativo não quer dizer, necessariamente, que é uma ação ruim para ou-

tros produtos. A baixa *performance* pode ser ocasionada por problemas no próprio produto.

Apesar das diversas limitações, o modelo mostra-se bastante eficaz no sentido de permitir otimizar os investimentos de marketing, na medida em que proporciona comparações entre diferentes ações de uma mesma empresa. Ao gerar indicadores numéricos, o modelo pode servir como aliado aos profissionais de marketing no sentido de conseguirem justificar maiores investimentos na sua área, através da comprovação de resultados. Ao levar em conta a marca, o modelo também permite mudar o foco das ações para um prazo mais longo e incentiva a execução de ações não monetárias.

* Contribuições

O modelo de avaliação de retorno apresentado tem aplicabilidade tanto acadêmica quanto prática. O estudo também procurou destacar a importância de se considerar os resultados de marca nas promoções de vendas, em especial, as promoções não monetárias.

Apesar de suas limitações, o modelo desenvolvido permite estabelecer métricas comparáveis das ações promocionais. Assim, mesmo que haja imperfeições no cálculo do retorno, o modelo é interessante ao permitir comparações numéricas entre ações promocionais de uma mesma empresa, possibilitando aumento da eficiência dos investimentos nessa área.

* Limitações

O modelo de avaliação de retorno sobre investimento apresentado é limitado ao avaliar monetariamente as ações apenas pela variação de intenção de compra. Apesar do modelo de avaliação ter componentes de melhora de marca na avaliação, não foi proposta uma forma de transformar essa melhora em valores para criar uma comparação monetária. Dessa forma, o retorno financeiro calculado pelo modelo é restrito à variação de intenção de compra, sendo a melhora de marca um indicador adicional de ganho na ação. Ou seja, poderá haver casos em que o retorno financeiro obtido pela variação de intenção de compra será menor que o valor investido na promoção. Nesses casos, se houver melhora na marca, não será possível determinar se a ação teve resultado positivo ou não, já que o modelo não consegue determinar o valor do ganho em marca.

Outra limitação do modelo é que são coletados nomes e telefones das pessoas abordadas para efetuar a pesquisa posteriormente. É provável que haja uma tendência das pessoas que fornecem esses dados terem sido impactadas mais positivamente pela ação, do que as pessoas que não estão dispostas a fornecer seus dados.

O modelo adota uma forma simplificada de cálculo do CLV.

Como citado, não existe consenso na literatura sobre os percentuais em que devem ser convertidas as respostas de intenção de compra, portanto o resultado da ação variará conforme a metodologia de conversão utilizada.

O modelo também não permite detectar o retorno de ações que tiveram como resultado apenas a aceleração de compra dos atuais consumidores (estocagem), já que tal fator não tem impacto na variação de intenção de compra.

* Sugestões para futuros estudos

Há diversas ferramentas de promoções não monetárias que merecem maiores estudos como concursos, sorteios, distribuição de amostras grátis, demonstrações de produto, prêmios e brindes. Além disso, o Brasil apresenta uma pequena quantidade de estudos na área de promoção de vendas. Vários dos estudos apresentados no exterior ainda não foram aplicados no Brasil e podem representar uma interessante área a ser explorada.

Como já explanado nas limitações, o modelo não transforma em valores financeiros as variações na percepção da marca. Esse também parece ser um campo de estudo bastante desafiador. O modelo apresentado também só foi aplicado em duas situações. Há inúmeras situações de categorias de produtos e tipos de promoções distintos em que o modelo pode e deve ser aplicado. ■

Notas

1. Ao câmbio de Dezembro de 2007 (<http://www.finance-one.com.br/conversores.php>), N.E.
2. Cotação actual. N.E.

Referências bibliográficas

- AAKER, D. A. (1996), «Measuring brand equity across products and markets». *California Management Review*, vol. 38, n.º 3, pp. 102-120, Primavera.
- AILAWADI, K. L. e NESLIN, S. A. (1998), «The effect of promotion on consumption: buying more and consuming it faster». *Journal of Marketing Research*, pp. 390-398, Agosto.



- ANA (2005), **Marketing Accountability Task Force Findings**. Association of National Advertisers, Nova Iorque, EUA, pp. 1-46.
- AXELROD, J. N. (1968), «Attitude measures that predict purchase». *Journal of Advertising*, vol. 8, n.º 1, pp. 3-17, Março.
- BARBOSA, T. R. da C. G. e MARQUES, W. F. (2001), «Os efeitos dos preços promocionais no desempenho do varejo: uma abordagem multi-produto». In XXX Encontro Anual da ANPAD.
- BAUER, H. e HAMMERSCHMIDT, M. (2005), «Customer-based corporate valuation: integrating the concepts of customer equity and shareholder value». *Management Decision*, vol. 43, n.º 3, pp. 331-348.
- BERGER, P. D. e NASR, N. I. (1998), «Customer lifetime value: marketing models and applications». *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12, n.º 1, Inverno.
- BLATTBERG, R. C.; BRIESCH, R. e FOX, E. J. (1996), «How promotions work». *Marketing Science*, vol. 14, n.º 3, pp. G122-G132.
- BOWMAN, R. e THEROUX, P. (2000), **Promotion Marketing: Tools and Resources**. Intertec Publishing Corporation, Stamford, EUA.
- BRIGHAM, E. F. e GAPENSKI, L. C. (1997), **Financial Management: Theory and Practice**. 8.ª ed., Dryden Press, EUA.
- CHALMERS, R. B. (1957), **Como Vender mais Pela Promoção de Vendas**. Edições Melhoramentos, São Paulo, Brasil.
- CHANDON, P. (1995), «Consumer research on sales promotions: a state-of-the-art literature review». *Journal of Marketing Management*, vol. 11, pp. 419-441.
- CMO Council (2007), «Marketing Outlook 2007». Disponível em www.cmocouncil.org/resources/reports/MarkOutLook_report_3_9.pdf, pp. 1-19. Acesso em 29/07/07.
- CMO Council (2004), «Measures and metrics: the marketing performance measurement audit». Disponível em www.cmocouncil.org/resources/whitepapers/mpm_whitepaper_nopass.pdf, pp. 1-20, Junho. Acesso em 29/07/07.
- COSTA R., Antônio e CRESCITELLI, E. (2003), **Marketing Promocional para Mercados Competitivos**. Atlas, São Paulo, Brasil.
- DIAMOND, W. D. e CAMPBELL, L. (1989), «The framing of sales promotions: effects on reference price change». *Advances in Consumer Research*, vol. 16, pp. 241-247.
- DWIER, F. R. (1997), «Customer lifetime valuation to support marketing decision making». *Journal of Direct Marketing*, vol. 11, n.º 4, pp. 6-11, Outono.
- GUPTA, S. (1998), «Impact of sales promotions on when, what, and how much to buy». *Journal of Marketing Research*, vol. XXV, pp. 342-355, Novembro.
- GUPTA, S. e LEHMANN, D. R. (2005), **Managing Customer as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, Filadélfia, EUA.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. e STUART, J. A. (2004), «Valuing customers». *Journal of Marketing Research*, vol. XLI, pp. 7-18, Fevereiro.
- IBOPE (2007), Projeto tendências: resultados da pesquisa preparada para Associação de Marketing Promocional. Fevereiro.
- JAMIESON, L. F. e BASS, F. M. (1989), «Adjusting stated intention measures to predict trial purchase of new products: a comparison of models and methods». *Journal of Marketing Research*, vol. 26, n.º 3, pp. 336-345, Agosto.
- KOTLER, P. e KELLER, K. L. (2006), **Administração de Marketing**. 12.ª ed., Pearson Prentice Hall, São Paulo, Brasil.
- LAMB Jr.; Charles, W.; HAIR Jr., Joseph F. e McDANIEL, C. (2004), **Princípios de Marketing**. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, Brasil.
- MALTHOUSE, E. C. e BLATTBERG, R. C. (2005), «Can we predict customer lifetime value?». *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n.º 1, pp. 2-16, Inverno.
- MATTAR, F. N. (1996), **Pesquisa de Marketing**. Ed. Compacta, Atlas, São Paulo, Brasil.
- MELA, C. F.; GUPTA, S. e LEHMANN, D. R. (1997), «The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice». *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n.º 2, pp. 248-261, Maio.
- MELA, C. F. e LODISH, L. M. (2007), «If brands are built over years, why are they managed over quarters?». *Harvard Business Review*, pp. 104-112, Julho-Agosto.
- NARASIMHAN, C.; NESLIN, S. A. e SEN, S. K. (1996), «Promotional elasticity's and category characteristics». *Journal of Marketing*, pp. 17-30, Abril.
- OGDEN, J. R. e CRESCITELLI, E. (2007), **Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, Técnicas e Práticas**. 2.ª ed., Pearson Prentice Hall, São Paulo, Brasil.
- PANCRAZIO, P. Da San (2000), **Promoção de Vendas: O Gatilho do Marketing**. Futura, São Paulo, Brasil.
- PIZZINATTO, N. K. e SPERS, E. E. (2006), «Previsão de vendas cumulativas por intervalo: um estudo de caso em promoções de bens de consumo». In XXX Encontro Anual da ANPAD, Anais... Salvador, Brasil, pp. 1-10.
- PRADO, M. A. (2007), «O cenário atual da atividade no Brasil». Material apresentado no 4.º EBEMP, 28/02/07.
- ROSSET, S. et al. (2003), «Customer lifetime value models for decision support». *Data Mining and Knowledge Discovery*, vol. 7, pp. 321-339.
- RUST, R. T.; LEMON, K. N. e ZEITHAML, V. A. (2004), «Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy». *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 109-117, Janeiro.
- SEMENIK, R. J. e BAMOSSY, G. J. (1995), **Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global**. Makron Books, São Paulo, Brasil.
- SHIMP, T. A. (2002), **Propaganda e Promoção: Aspectos Complementares da Comunicação Integrada de Marketing**. 5.ª ed., Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- URDAN, A. T. e RODRIGUES, A. R. (1999), «Propensão do consumidor a participar de promoção de vendas: uma comparação inicial do Brasil versus os Estados Unidos». In XXX Encontro Anual da ANPAD, Anais... Foz do Iguaçu, Brasil, pp. 1-15.
- WARSHAW, P. R. (1980), «Predicting purchase and other behaviors from general and contextually specific intentions». *Journal of Marketing Research*, vol. 17, pp. 26-33, Fevereiro.
- WHITLARK, D. B.; GEURTS, M. D. e SWENSON, M. J. (1993), «New product forecasting with a purchase intention survey». *The Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, vol. 12, n.º 3, pp. 18-21, Outono.
- WISEMAN, F. e McDONALD, P. (1979), «Noncontact and refusal rates in consumer telephone surveys». *Journal of Marketing Research*, vol. XVI, pp. 478-484, Novembro.



Os múltiplos sujeitos da publicidade contemporânea

por Eneus Trindade e Clotilde Perez

RESUMO: O texto procura apresentar as categorias das manifestações de sujeito/pessoa mais recorrentes no discurso publicitário contemporâneo, apresentando uma tipologia que pretende discutir a partir da cultura e dos signos midiáticos instaurados pela publicidade, modos de analisar a sintaxe e a semântica no encadeamento das estruturas discursivas publicitárias, justamente por tentar compreender os mecanismos formais de constituição das subjetividades discursivas, neste objeto midiático plural. Tal entendimento é particularmente relevante quando constatamos a complexidade das relações sociais, a fragmentação cotidiana dos mídias e as necessárias ressignificações que o discurso publicitário é prescrito a fazer na busca da persuasão dos receptores/consumidores.

Palavras-chave: Enunciação Publicitária, Produção de Sentido na Publicidade, Pessoas, Personagem, Mascote, Multívduos

TITLE: The multiple actors of contemporary advertising

ABSTRACT: The article aims to present some categories of people manifestations more recurrent in contemporary advertising discourse, presenting a typology to discuss cultural and mediatics aspects generated by advertising semantic and syntax discourses. We want to understand the formal discursive mechanisms of people inside speech advertising executive, considering this kind of text as plural object of media. This kind of comprehension is particular and important when we have a perception about the complexity of social relations with daily fragmentation by media. And we can understand the new means that speech advertising executive is prescribed to persuade receptors and consumers.

Key words: Advertising Enunciation, Production of Meaning in Advertising, People, Character, Mascot, Multi-individuals

TÍTULO: Los múltiples temas de la publicidad contemporánea

RESUMEN: Este trabajo tiene como objetivo presentar las categorías de las expresiones del sujeto / persona más recurrente en el discurso publicitario contemporáneo, presentando una topología que quiere discutir a partir de la cultura y los signos mediáticos interpuestos por la publicidad, las maneras de analizar la sintaxis y la semántica de la serie de estructuras de la publicidad discursiva, sólo por tratar de comprender los mecanismos de constitución de la subjetividad discursiva, en los medios de comunicación plurales. Esta comprensión es particularmente importante cuando nos damos cuenta de la complejidad de las relaciones sociales, la fragmentación de los medios de comunicación y las ressignificaciones que hacen necesario que el discurso publicitario requiere para hacer la búsqueda de convencer a los receptores / consumidores.

Palabras-clave: Enunciación Publicitaria, Producción de Sentido en la Publicidad, Personas, Personajes, Mascote, Multívduos



nosso objetivo é apresentar uma análise teórico-metodológica que situa a personagem e suas múltiplas possibilidades de manifestação, como um sujeito privilegiado nos processos de enunciação publicitários nas diferentes mídias.

É de caráter fundamental elucidar que o sujeito, em nosso entendimento, refere-se à subjetividade evidenciada no discurso publicitário. Este sujeito pode então se manifestar de várias formas no discurso, podendo ser entendido como o indivíduo/sujeito, conceito criado pela pesquisadora Baccega (1995), que remete à categoria de pessoa presente no discurso.

Para as Ciências Humanas, o indivíduo é um sujeito que interage com o seu mundo, deixando nele seus vestígios e influências passíveis de dedução investigativa. Na perspectiva do discurso, o sujeito é dado e analisado a partir de suas inscrições cotidianas. Porém, o sujeito no discurso, também é construído sinesteticamente por signos sonoros, visuais, olfativos, táteis que não remetem à categoria pessoa/indivíduo, mas sim à subjetividade presente no discurso.

A publicidade idealiza sujeitos modelos que modulam o ser/estar no mundo dos sujeitos receptores, assim como os receptores alimentam a publicidade com as novas tendências comportamentais e estilos de subjetividade que surgem no interior da vida social e cultural que passam a ter lugar

nas mensagens da publicidade. É um processo contínuo de influências mútuas. Nesse sentido, fomos buscar apoio nos estudos da identidade pela Psicologia Social, no trabalho de Ciampa (1994); nas reflexões da psicanálise lacaniana, do «eu como espelho do outro» (Lacan, 1966); nos estudos sobre os processos de inclusão, pertinência e pertencimento em uma dada categoria identitária, a partir dos trabalhos antropológicos de Cunha (1987) e Geertz (1989); e também nos estudos de Hall (2000) e Canevacci (2001, 2005, 2008) sobre a identidade cultural no mundo contemporâneo e o *locus* da publicidade nesse contexto.

As diferentes filiações teóricas mencionadas se justificam por uma tentativa de explicar nuances complexas dos objetos midiáticos, no que se refere às questões da identidade, subjetivada no âmbito das suas relações sociais e das suas representações. É importante esclarecer que reconhecemos os riscos e críticas advindas do fato de adotarmos uma postura epistemológica plural, híbrida e, por que não dizer, impura. Contudo, a complexidade dos fenômenos midiáticos passa por questões de natureza distintas que, na nossa perspectiva, extrapolam os limites de um olhar mais hermético, dependendo muito mais de um conjunto de formulações teórico-metodológicas que busquem a melhor forma de dar conta do problema estudado. O próprio conceito de público-alvo tão utilizado em publicidade é erodido quando nos

Eneus Trindade

eneustrindade@usp.br

Doutor em Ciências da Comunicação (ECA/USP) e Pós-Doutorado em Antropologia Visual (Univ. Aberta, Portugal). Docente do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP) da ECA/USP e Líder do Grupo/Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Linguagem Publicitária (CNPq/ECA/USP), São Paulo, Brasil.

PhD in Communication (USP) and PostDoctor in Visual Anthropology (Univ. Aberta, Portugal). Lecturer at Department of Public Relations, Propaganda and Tourism (CRP) in the School of Communications and Arts (ECA) of Sao Paulo University (USP) and Coordinator of Research Group Interdisciplinary of Studies in Advertising Language, registered at CNPq/ECA/USP, Sao Paulo, Brazil.

Doctorado en Ciencias de la Comunicación (ECA / USP) y Posdoctoral en Antropología Visual (Universidad Abierta). Profesor, Departamento de Relaciones Públicas, Publicidad y Turismo (CRP) de la ECA / USP y líder del grupo / Centro de Estudios Interdisciplinarios del Lenguaje Publicitario (CNPq / ECA / USP), São Paulo, Brasil.

Clotilde Perez

cloperez@terra.com.br

Doutora em Comunicação e Semiótica (Univ. Pontifícia Católica de São Paulo, Brasil) e Pós-Doutorado em Comunicação (Univ. de Múrcia, Espanha). Livre-docente em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes/ECA – USP e Líder do GESC – Grupo de Estudos de Semiótica, Comunicação, Cultura e Consumo, certificado pelo CNPq, São Paulo, Brasil.

PhD in Communication and Semiotic (Univ. Pontificia Catholic of Sao Paulo) and PostDoctor in Communication (Univ. of Murcia, Spain). Associate Professor in Communication Sciences at School of Communications and Arts of Sao Paulo University and Coordinator of Research Group of Semiotic, Communication, Culture and Consumption, certified at CNPq/ECA/USP, Sao Paulo, Brazil.

Doctorada en Comunicación y Semiótica (Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil) y Post-Doctorada en Comunicación (Universidad de Murcia, España). Profesora de Ciencias de la Comunicación de la Escuela de Comunicaciones y Artes / ECA – USP y GESC Líder – Grupo de Estudios de Semiótica, Comunicación, Cultura y Consumo, certificada por el CNPq, de São Paulo, Brasil.

Recebido em Junho de 2009 e aceite em Dezembro de 2009.
Received in June 2009 and accepted in December 2009.

deparamos com a complexidade e mobilidade do indivíduo contemporâneo, ou, como Canevacci (2005) nos auxilia no entendimento, somos na contemporaneidade indivíduos múltiplos transitando de modo fluído e plural dentro e fora de si.

O próprio conceito de público-alvo tão utilizado em publicidade é erodido quando nos deparamos com a complexidade e mobilidade do indivíduo contemporâneo, ou, como Canevacci nos auxilia no entendimento, somos na contemporaneidade indivíduos múltiplos transitando de modo fluído e plural dentro e fora de si.

Canevacci constrói o conceito de multívduo para contemplar essa pluralidade característica dos tempos de hoje. Em função disso, afirmamos que todos os autores citados anteriormente, de maneira direta ou indireta, vincularam-se aos nossos estudos sobre a produção de sentido na cultura, o que, por uma questão de coerência teórica à nossa proposta de investigar a enunciação midiática publicitária, buscou construir uma abordagem interdisciplinar para dar conta de aspectos complexos das representações de sujeito/pessoa, espaço e tempo nos processos de enunciação e enunciados das mensagens da publicidade.

Com essa perspectiva teórica, foi possível estabelecer tipologias constituídas por categorias inovadoras de classificação das possibilidades de representação destes elementos, que dão o funcionamento e se constituem como aparelhos formais e constitutivos de todo e quaisquer tipos de discursos, ou seja, os dêiticos de pessoa, espaço e tempo. Sobre estas colocações, ver Barbosa e Trindade (2003), Trindade (2005), Trindade e Annibal (2006) e Trindade e Barbosa (2006).

A partir do exposto, compreendemos que personagens, mascotes, garotos-propaganda, testemunhantes apresentam-se como sujeitos dos enunciados publicitários, mas que, ao mesmo tempo, guardam relações com os processos de enunciação da emissão e da recepção deste tipo de processo comunicativo, como iremos demonstrar no decurso deste artigo.

Reflexões sobre a pessoa na publicidade

Neste trabalho iremos apresentar oito categorias das manifestações dêiticas de sujeito/pessoa na publicidade. Adiantando aspectos que serão tratados mais adiante, esclarecemos que a maior parte dessas categorias – a personagem, a marca, o produto, o testemunhal, o garoto-propaganda, a mascote e o sujeito como tempo ou espaço –, são passíveis de leituras teóricas que se referem ao estatuto dessas representações como atores sociais. Apenas os sujeitos locutor/narrador têm uma lógica mais orientada para a representação de mecanismos sintáxico-semânticos dos dêiticos de pessoa nas estruturas discursivas publicitárias.

Dessa forma, a partir das contribuições de Fiorin (1999), que faz um estudo detalhado sobre a enunciação na literatura brasileira, desenvolvendo conceitos sobre as categorias de pessoa, espaço e tempo, cabe-nos, aqui, resgatar as categorias apresentadas pelo autor sobre o sujeito/pessoa manifestadas nos discursos e registrar suas prováveis potencialidades para analisar, nessa categoria dêitica, os efeitos de subjetividade na enunciação publicitária.

Sobre a pessoa, Fiorin indica as seguintes possibilidades: pessoa demarcada, multiplicada, transformada, subvertida, pessoa transbordada e desdobrada (ver Fiorin, 1999, pp. 41-126).

Diante do exposto, percebemos que o autor determina seis subtipos que, no texto verbal, referem-se às possibilidades de debreagem e embreagem (efeitos de trocas de pessoas), e sintetizam-se nas referências: absoluta, contextual e dêitica propriamente dita. Como é observável nos exemplos seguintes: absoluta – «Omo faz, Omo mostra» –, o sujeito é identificado pela sua denominação absoluta, o nome da marca; contextual – «O sabão em pó que lava mais branco» –, a referência ao produto se dá pela sua denominação genérica, a partir de sua utilidade/função; dêitica – «Ele lava mais branco» –, sendo que este «ele», sujeito de quem se fala, depende de um contexto e é uma marca dêitica pura de algo que já tem sua referência absoluta pré-estabelecida entre os interlocutores do discurso. Sobre os conceitos de referencialidade dos dêiticos, ver Kerbrat-Orecchioni (1980, pp. 34-69).

Ao partirmos desse ponto das referencialidades, podemos



então compreender as categorias mencionadas por Fiorin, em função de algumas ocorrências nos processos de enunciação publicitários. No que diz respeito à identificação das referencialidades dêiticas apresentadas em um dado discurso classifica-se isso como pessoa demarcada. Tanto nas marcas dos sujeitos da enunciação no discurso, quanto dos sujeitos dos enunciados em si.

Essas marcas de pessoa, assim como as de espaço e tempo, como se explicou anteriormente, podem ser de três referências: a absoluta, a contextual e a dêitica, que em um mesmo discurso, podem se apresentar de formas alternadas pelos efeitos endoforia (catáforas e anáforas). Tais efeitos, por sua vez, dão-se por meio de trocas entre sujeitos, por embreagens, internas do discurso, ou trazendo as marcas dos sujeitos da enunciação no enunciado, as debreagens. A referência anterior nos faz considerar dois grandes aspectos da demarcação de pessoas, nos enunciados, ou seja, as marcas dos sujeitos do próprio enunciado e os da enunciação da emissão e da recepção. Por exemplo, assinaturas de marcas corporativas, da marca nominal do produto/serviço, ou seja, os anunciantes, bem como a assinatura da agência responsável, são marcas de sujeitos da enunciação do pólo da emissão no enunciado.

Já as marcas da enunciação da recepção podem se dar por debreagens dos sujeitos dos enunciados, enquanto projeções do receptor-enunciatário idealizado nas personagens da mensagem, criados nas intenções do pólo emissor, configurando aquilo que Dominique Maingueneau (2001, pp. 95-104) trata como *ethos* do discurso, ou seja, o *ethos* do *target* na mensagem publicitária, o público-alvo idealizado pelo discurso, caracterizando o ser consumidor/leitor-receptor ideal. Isso acontece quando o nível da enunciação da recepção é representado, de alguma forma, no discurso, como no exemplo quando o locutor ou personagem do comercial fala «Olá! Donas de casa...», ou ainda quando a personagem representa um perfil do consumidor do bem/serviço anunciado. São marcas de projeção do receptor no enunciado, que idealizam a «dona de casa» e as personagens como consumidores e interlocutores, enunciatários e receptores ideais das mensagens.

Já os sujeitos do enunciado em si, pela complexidade híbrida e sincrética da comunicação publicitária, dão-se por

meio dos elementos que dão voz, que se dão a ver e a escutar e a sentir sinesteticamente no interior das mensagens.

O produto mostrado é o sujeito, objeto de quem se faz referência, ou ainda a cena publicitária busca construir, a partir de suas personagens, um conceito que configura o sentido de subjetividade da marca anunciada, objeto do anúncio. Os sujeitos do enunciado também se articulam em níveis de interlocução distintos, podendo haver uma interlocução interna entre esses atores/personagens do enunciado, ou ainda uma interlocução direta do sujeito narrador/locutor para o sujeito observador/receptor-leitor-enunciatário, ou seja, locutores presentes, integralmente ou parcialmente, que, neste caso, podem se dirigir ao público receptor, estabelecendo, com este último, a conexão empática e simpática necessária à circulação do enunciado.

Aqui a personagem rouba a cena e falseia o real emissor, quem fala é a pessoa crível que testemunha e garante, e não mais o racional e distante fabricante. É uma estratégia que busca compartilhar/transmitir os valores da pessoa que protagoniza o discurso para o objeto a que ele se refere, produto, marca ou idéia.

E no caso específico de atores/personagens e testemunhantes, o resultado do acúmulo de papéis narrativos da enunciação da emissão, no enunciado, dá-se por efeito de debreagem, apresentando as marcas da enunciação, no enunciado, mas também por efeitos de embreagem, caracterizados por trocas entre os dêiticos de pessoa, no âmbito do enunciado, pois o ator/personagem ou testemunhante acumulam o papel de representantes ou porta-vozes dos anunciantes, substituindo-os, pelo menos no âmbito das mensagens.

Nesses casos, em específico, pode-se pensar a relação da publicidade com os estudos literários, a partir dos aspectos apontados por Brait (1987, pp. 53-67), no que se refere aos pontos de vistas da emissão e da recepção, do narrador, e/ou do narrador-personagem.

As campanhas publicitárias realizadas por testemunhantes e garotos-propaganda, por exemplo, caracterizam-se pelo fato de atores ou pessoas famosas, autoridades ou perso-

nalidades criadas pela publicidade – celebridades –, oferecerem suas imagens e vozes para dar credibilidade, segurança e identidade ao produto, serviço ou marca. Funcionam como caução e endosso, ou seja, essas pessoas transmitem a sua credibilidade ao produto/marca. Tal ocorrência acaba por confundir esse sujeito do enunciado com os sujeitos de outros níveis da enunciação, fazendo com que eles passem a funcionar como porta-vozes do pólo da emissão, no enunciado. Aqui a personagem rouba a cena e falseia o real emissor, quem fala é a pessoa crível que testemunha e garante, e não mais o racional e distante fabricante. É uma estratégia que busca compartilhar/transmitir os valores da pessoa que protagoniza o discurso para o objeto a que ele se refere, produto, marca ou idéia.

Novamente, surgem aqui os conceitos de observador, narrador, locutor, interlocutor, ponto de vista da narrativa, que são bastante utilizados na análise literária e passam a ser relevantes ao nosso estudo, pois o acúmulo de papel de um sujeito ator/testemunhante ou garoto-propaganda, uma locução em *off*, ou ainda o plano do produto ou marca produzido por um fotógrafo ou cinegrafista refletem esses acúmulos de papéis muito estudados no âmbito da literatura, no trabalho de identificação de marcas autorais implícitas nos textos, pontos de vista das narrativas, focalização, ou seja, marcas da enunciação no enunciado, como podemos observar nas discussões de Gennette (1983, pp. 93-107) e Fiorin (1999), sobre a literatura e que se aplicam à publicidade. Os tipos de ocorrências citados neste parágrafo geram os efeitos de pessoa multiplicada e de pessoa desdobrada.

A presença da marca corporativa e da marca nominal do produto/serviço anunciado na mensagem publicitária também configura outro efeito de pessoa multiplicada, já que a marca é um ente que traduz, por um acúmulo de papéis, as marcas da enunciação do pólo da emissão, o anunciante. Outro exemplo, já mencionado, é o da debreagem da enunciação da emissão, que se dá quando o sujeito produtor (fotógrafo ou *cameraman*) induz e conduz o olhar dos sujeitos enunciatários, na medida em que a imagem focada sobre a marca ou produto, que se dá a ver no enunciado, confunde-se com o olhar do receptor.

Este último exemplo gera o aspecto marcado pelo uso da retórica tautológica, da redundância, da repetição, ampla-

mente aplicadas em anúncios impressos e mensagens publicitárias audiovisuais, que exibem planos da marca/produto, configurando também a pessoa transbordada, pois tratam de um eu (emissor do enunciado) que se dá a ver. Trata-se do dizer «eu sou o que sou», Omo é Omo, em uma imagem auto-explicativa de si, que, ao mesmo tempo, marca a debreagem da enunciação da emissão, no campo da produção da peça publicitária pelo olhar do fotógrafo ou do *cameraman*, e o olhar do enunciatário-receptor orientado pelo pólo da emissão.

Já o caso da pessoa transformada, como apresenta Fiorin (1999), refere-se ao discurso reportado, nas suas várias possibilidades, no discurso direto, indireto e indireto livre, marcado por citações a discursos de outrem e a circunstâncias de outras enunciações e enunciados a que o texto dado se faz reportar, existindo assim muitas possibilidades e modos dessas citações acontecerem, gerando marcas intertextuais.

Na publicidade, percebemos que as citações a filmes, personagens de telenovelas, canções de compositores e cantores conhecidos configuram possibilidades cotidianas de apresentação da pessoa transformada, em que o discurso citado ganha uma nova circunstância de sentido pelo discurso narrativo que o abriga, ou seja, o lugar onde ele está reportado.

Para finalizar, apresentamos o fenômeno da pessoa subvertida que, segundo Fiorin (1999, pp. 84-85), dá-se por mecanismos de embreagens internos ao discurso, na categoria de pessoa. Por exemplo, a troca de um eu por um nós, entre outras possibilidades. Para a mensagem publicitária, muitos personagens ou garotos-propaganda subvertem o seu eu para a primeira pessoa do plural, o nós, quando esse nós inclui o *eu que fala* e o *outro ele* (receptor e possível consumidor), geralmente substituído pela marca dêitica contextual «a gente». Ou ainda, quando o eu que fala, sujeito do enunciado (ator, mascote...), usa o nós para se referir à soma do eu e ela, a marca anunciante, caracterizando a embreagem de terceira pessoa do singular «ela, a marca», que também é a debreagem da enunciação-enunciada do pólo da emissão (o anunciante) no enunciado. Exemplo: «Nós, da Volkswagen, estamos aqui para anunciar...». Novamente, a marca que se constitui como um ente, em suas várias possibilidades de efeitos de subjetividade.



Outra situação comum de pessoa subvertida, em mensagens publicitárias, é quando o garoto-propaganda e a marca se confundem e um passa a substituir o outro ou não se consegue desassociar um do outro. Por exemplo, o ator Carlos Moreno, que durante mais de 30 anos atuou como garoto-propaganda da marca de lã de aço Bombril, teve ao longo de sua vida profissional, sua imagem confundida com a marca do produto/anunciante. Tal fenômeno remete a uma construção de efeito de subjetividade, fundamentada em aspectos da enunciação tipicamente publicitária.

No caso das mascotes, por exemplo, há a intencionalidade deliberada para que essa «confusão» ocorra. A mascote tem como objetivo ser uma expressão privilegiada porque materializa a marca como ente por meio da antropomorfização, e, com isso, se aproxima emocionalmente das pessoas. Nesse aspecto, a mascote assume a essência da pessoa subvertida como prevista por Fiorin (1999).

Além disso, existe o problema de estarmos trabalhando com um produto midiático e de linguagem híbrida, como a publicidade que, por isso, manifesta outras possibilidades de sincretismos, como a transformação do espaço no sujeito, ou seja, uma embreagem híbrida, no âmbito do enunciado, em que as cenas do espaço configuram o aspecto actancial, o sujeito.

Como exemplo, citamos o filme institucional dos Correios e Telégrafos sobre as comemorações de 500 anos do Descobrimento do Brasil no ano 2000. O filme ilustra bem este aspecto, pois na mensagem há uma locução referente ao texto da carta de Pero Vaz de Caminha, dirigida ao Rei de Portugal, D. Manuel I, em 1500. A carta fala de um sujeito Brasil de 1500 anos atrás, contraposto às imagens antitéticas, espaciais e tecnológicas do Brasil contemporâneo.

O mesmo fenômeno também pode ser pensado na representação do tempo como sujeito. Os dias ensolarados da publicidade, o sujeito «verão» que se faz representar, em muitos comerciais, ou ainda os filmes nostálgicos que instauram um antes e um depois como estratégias de manifestação da permanência dos produtos e marcas, mostram possibilidades do dêitico tempo (estado da natureza/clima,

signos de uma época, de uma geração...), embreado como sujeito do enunciado.

A tipologia de Fiorin sobre os efeitos de sentido do dêitico de pessoa se mostra passível de aplicação aos estudos dos mecanismos enunciativos e de efeitos de sentido de subjetividade, nos vários discursos da publicidade. Contudo, a especificidade lingüística da teoria da enunciação, trabalhada no campo das Letras, com seu jargão particular, dificulta o acesso de muitos estudiosos da Comunicação que terminam por considerar tais contribuições pela falta da devida compreensão, como algo abstrato e distante da realidade dos estudos midiáticos e mais ainda das reflexões na área da gestão do marketing e da publicidade. Adicionalmente, cabe dizer que a publicidade, como apresenta Canevacci (2001), é fragmentária e plural e está conseguindo se renovar profundamente, prescindindo da troca utilitarista inerente a muitos meios e, com isso, tornou-se um *corpus* de estudo bastante complexo que não se prende a uma única abordagem analítica.

A partir do exposto, oferecemos uma proposta de categorias dos sujeitos representados nos discursos publicitários e que podem materializar alguns tipos de manifestações subjetivas mais recorrentes: o sujeito marca, o sujeito produto, o sujeito personagem, o sujeito mascote, o sujeito testemunhante, o sujeito garoto-propaganda, o sujeito locutor/narrador/apresentador, além do espaço e tempo como sujeitos.

Esta tipologia se apresenta como síntese que merece um aprofundamento das dimensões de cada tipo em relação ao que foi discutido, buscando adaptar as reflexões do campo da teoria da enunciação de origem lingüística, para uma teoria da enunciação midiática publicitária e mercadológica, considerando algumas possibilidades gerais de manifestações do dêitico de pessoa na publicidade.

As várias possibilidades de sujeito na publicidade

O sujeito personagem surge quando a voz/presença do sujeito anunciante é trocada por atores discursivos que desempenham o papel do consumidor, nos enunciados/mensagens, que se apresentam por si mesmos, nas narrativas ficcionais, uma vez satisfeitos, outras não, dependendo da intenção do comercial/anúncio, com relação à marca, produto ou serviço anunciado.

A personagem é sujeito do enunciado, mas se confunde com o *ethos* do receptor-consumidor, na idealização do pólo da emissão, ou seja, uma projeção do sujeito receptor, ainda que na perspectiva do emissor, ou mesmo de um anti-sujeito, quando se trata de alguém que representa aqueles que não consumiram ou não consomem a marca, produto ou serviço enunciados; e são punidos ou se dão mal por isso. Mas muitas vezes, uma mesma personagem que vive as situações ficcionais do mundo publicitário, pode ser utilizada com recorrência, construindo uma imagem que vincula tal personagem à marca, produto ou serviço anunciados, passando a ser representante da mesma. Nesse último caso, estamos falando do garoto-propaganda que será abordado mais adiante.

Quanto à configuração da personagem, na propaganda, para podermos entender esse processo, precisamos recuperar o aspecto narrativo ficcional que reside nas várias possibilidades de manifestação dos discursos publicitários, indicado no início da caracterização deste tipo.

A publicidade consegue dialogar com outros gêneros e formatos discursivos em função de sua essência inovadora, plural e experimental. Esta flexibilidade é também um mecanismo estratégico para garantir, a partir de seus argumentos de sedução e persuasão, a empatia e a simpatia que envolve o receptor, estimulando-o à adesão e à compra, e ainda, se possível, a ser um divulgador ativo da marca. Nesse sentido, os usos das estruturas ficcionais na publicidade buscam estabelecer a relação dialógica e de hibridização de gêneros discursivos para construir a verossimilhança do mundo do consumo, em relação ao mundo idealizado pela publicidade. E, nesse paralelo, o mundo ficcional das personagens procura estabelecer mecanismos de espelhamento, reflexão e refração, projeção e identificação/reconhecimento com os mundos cotidianos dos sujeitos consumidores.

Os estudos das personagens publicitárias, então, não precisam «reinventar a roda» criando uma teoria própria, mas necessitam estabelecer um diálogo interdisciplinar inaugural com os estudos sobre a personagem na literatura, a partir, por exemplo, dos estudos de Brait (1987), dos estudos dramáticos do Teatro, do Cinema e da Televisão, que abordam a personagem, apresentados em Pallotini (1992 e 1998), entre outras possibilidades teóricas.

Todos os trabalhos citados apontam para oportunidades de identificação dos vários tipos de personagens na publicidade, criando procedimentos teórico-metodológicos e investigativos autênticos para os estudos publicitários no Brasil, que, salvo estudos emblemáticos sobre o «garoto Bombril», o trabalho organizado por Borges e Ghesti (2004) e de publicações como esta, encontram poucos desdobramentos no âmbito das reflexões sobre a publicidade, suas personagens e os potenciais efeitos de sentido de que são capazes.

Ao pensarmos nas contribuições de Fiorin (1999) sobre o dêitico de pessoa, buscamos aprimorar os estudos da personagem publicitária, a partir do seu caráter de elemento formal das manifestações subjetivas do discurso publicitário. Assim, podemos entender que a personagem na publicidade é, enquanto pessoa demarcada, um sujeito do enunciado publicitário, mas que também é uma pessoa multiplicada e desdobrada, por representar, nos acúmulos de papéis, a presença do sujeito receptor-consumidor, o enunciatário, idealizado e marcado.

A personagem publicitária, como ser ficcional, não se configura necessariamente como uma pessoa subvertida, mas se essa personagem é um garoto-propaganda, há o aspecto da pessoa subvertida que abordaremos no produto/marca, como sujeito do enunciado, e no tipo garoto-propaganda. Já o personagem repetido, ou duplicado, como no conceito de duplo da literatura, pode configurar uma representação enunciativa de pessoa transbordada. Já a pessoa transformada, que sempre se refere ao discurso reportado, manifesta-se, por exemplo, no uso de personagens de filmes, telenovelas, histórias em quadrinhos, desenhos animados, que são utilizados como garotos-propaganda, em comerciais e anúncios. Muitas vezes, esses mesmos personagens transbordam da publicidade para a produção de vendas por meio de mecanismos comerciais de licenciamento.

A partir do exposto, compreendemos que os estudos dos personagens publicitários tornam-se um importante nicho de investigação dos estudos publicitários e mercadológicos. Neste artigo oferecemos contribuições na perspectiva de suas possíveis funções como sujeito do enunciado, uma vez que o personagem, como trata Brait (1987, p. 11), é um ser de linguagem.

O sujeito garoto-propaganda trata-se de uma variante da



estética testemunhal, em comerciais e anúncios, pois como foi possível perceber em outra oportunidade, Trindade *et al.* (1999), a estética testemunhal e o garoto-propaganda se confundem na maior parte das manifestações publicitárias.

No *Dictionary of Advertising Terms* não há referência ao testemunhal, prevalecendo o termo *spokesman*, que, em português, equivale ao sentido de garoto-propaganda. Senão vejamos: «nome dado à personalidade notoriamente reconhecida, que endossa o rumo de uma ação, designada por um publicitário em comercial, sendo especialmente uma pessoa familiar à audiência» (Laird e Kunder, 1977, p. 176 *apud* Trindade *et al.*, 1999, p. 1).

Quanto ao termo testemunhal, como veremos no tipo a seguir, trata-se de uma estética publicitária, que também dialoga com o Jornalismo e o Cine-Documentário, em que uma personalidade, ator, reconhecido como autoridade no assunto, especialista ou consumidor recomenda o uso do produto, marca ou serviço, dando um depoimento favorável ao bem ou serviço anunciado. Mas esse depoimento nem sempre é feito por um garoto-propaganda, porque há situações enunciativas em que o garoto-propaganda não é testemunho do uso ou consumo do produto, ainda que ele aconselhe, recomende e endosse. Quando o garoto-propaganda manifestar um depoimento, ele, aí sim, é o representante de uma variante da estética testemunhal.

Do ponto de vista da teoria da enunciação, o garoto-propaganda, como sujeito dos enunciados publicitários, acumula papéis da enunciação e do enunciado, pois ao mesmo tempo em que ele é uma figura autônoma, uma espécie de personagem, ele também representa, por debreagem, o anunciante; e fala pelo anunciante, ele se confunde com o anunciante/marca da mensagem. De outro lado, o garoto-propaganda também tem um papel intermediário narrativo, como na estética testemunhal, pois ele usa o seu prestígio de personagem publicitário e recomenda a compra e o consumo do bem anunciado, guardando certa identidade em relação ao anunciante. Mas ele também é um personagem publicitário, pois muitas vezes os garotos-propaganda vivem na ficção publicitária, situações que constroem suas identidades como personagens publicitários, cativando o público receptor, de que são casos notórios «o casal» Unibanco, «o baixinho» da marca de cervejas Kaiser e outros.

Por fim, o garoto-propaganda também pode ser uma idealização do consumidor e construir um *ethos* forte do receptor-consumidor ideal do produto/marca anunciado, mas tal afirmação tem validade somente nos casos em que o garoto-propaganda é uma idealização do consumidor do produto anunciado.

O garoto-propaganda é, sem dúvida, um sujeito do enunciado publicitário capaz de construir uma «persona» autônoma que materializa, ou melhor, personifica a marca, produto ou serviço anunciados, humanizando-os e dando-lhes personalidade com contornos claros e seguros.

De qualquer forma, o garoto-propaganda é, sem dúvida, um sujeito do enunciado publicitário capaz de construir uma *persona* autônoma que materializa, ou melhor, personifica a marca, produto ou serviço anunciados, humanizando-os e dando-lhes personalidade com contornos claros e seguros. É também uma variante das personagens publicitárias, mas que possui a especificidade de relação profunda com a identidade das marcas, por seu uso recorrente, confundindo-se com a marca e o anunciante, em um processo histórico, próprio da propaganda, na construção de identidades dos bens e marcas anunciados, ou seja, a pessoa subvertida.

O sujeito testemunhante apresenta-se em comerciais de estética testemunhal. Segundo Rabaça e Barbosa (1978), testemunhal é «... um anúncio que apresenta o depoimento de um suposto consumidor ou personalidade sobre as qualidades do produto».

O testemunhante é um sujeito do enunciado, mas que funciona como intermediário entre o anunciante e o enunciatário-receptor-consumidor e tem um papel narrativo. É alguém que agrega sua imagem, seu prestígio, como autoridade no assunto, que, por ser reconhecido e admirado pelo público, recomenda por meio do depoimento, o uso do produto, marca ou serviço, ressaltando seus atributos positivos. Mas este sujeito não precisa se configurar como um personagem, pois ele representa a ele mesmo e com isso transmite credibilidade e confiança. Ele não é porta-voz, mas sim um experimentador do produto/marca que manifesta sua

satisfação. E também não personifica o anunciante e a marca, como o caso explícito do garoto-propaganda.

O sujeito testemunhante é, freqüentemente, confundido, nos dicionários de Comunicação, com o garoto-propaganda, mas discordamos dessa posição, pois nem toda propaganda testemunhal é feita por um garoto-propaganda, e nem todo garoto-propaganda faz um testemunhal favorável ao anunciante que representa, em muitas situações, a construção persuasiva que acontece por meio da recomendação sem que fique claro ser ele um usuário/experimentador do produto/marca.

É muito mais recorrente na publicidade encontrarmos o sujeito testemunhante que, por suas credenciais artísticas, esportivas, intelectuais ou pessoais tem a capacidade de endossar e conferir qualidade sem, no entanto, representar o produto/marca ou empresa, do que o garoto-propaganda que, esse sim, é uma expressão marcária.

É muito mais recorrente na publicidade encontrarmos o sujeito testemunhante que, por suas credenciais artísticas, esportivas, intelectuais ou pessoais tem a capacidade de endossar e conferir qualidade sem, no entanto, representar o produto/marca ou empresa, do que o garoto-propaganda que, esse sim, é uma expressão marcária.

O papel do testemunhante é dar credibilidade, agregar valores aos bens de consumo que ele torna conhecidos ao público e que recomenda por meio de seu prestígio e autoridade. Sua força crível está na experiência do uso/consumo do produto/marca, pois, como toda vivência é indelével e inalienável, a confiabilidade é inquestionável. No Brasil, esta é uma estratégia utilizada com muita freqüência. Atores, esportistas, intelectuais, cientistas agregam suas imagens e dão seus depoimentos sobre os produtos, marcas e serviços, recomendando-os aos consumidores. Também não é incomum o uso de donas de casa, estudantes, profissionais liberais etc., que testemunham suas experiências cotidianas que, pela sua rotina, buscam identificação de papéis e, daí, confiabilidade.

Se o uso de personalidades se torna constante, nos vários filmes e anúncios de uma mesma marca, este testemunhante

pode se tornar um garoto-propaganda. Exemplo foi a presença reiterada da atriz Ana Paula Arosio nos filmes publicitários da Embratel durante vários anos seguidos, o que trouxe a ela restrições na sua vida artística por estar demasiadamente vinculada a essa marca.

O sujeito-marca diz respeito à presença do anunciante ou da marca do produto/serviço no enunciado, a qual indica a instância da enunciação da emissão que representa o anunciante e tem o papel textual de identificar aquele que paga o anúncio/comercial. Normalmente este sujeito surge nas assinaturas, *pack shots*, fechos ou conclusões das mensagens publicitárias. Trata-se do sujeito demarcado, que por inúmeras debreagens, será representado, acumulado por outros sujeitos do enunciado, multiplicando-se e confundindo-se com eles, buscando com isso criar sinergia e agregar valor positivo, a partir desses outros sujeitos que em suas representações constituem as dimensões simbólicas da marca/anunciante. Em certa medida, o sujeito garoto-propaganda assemelha-se ao sujeito-marca, uma vez que as fronteiras do *ethos* estão borradas. A diferença mais nítida é que o sujeito-marca pode transcender a propaganda integrando-se nas mais diversas manifestações da marca, como eventos, sites, promoções nos espaços-públicos, lojas temporárias, etc.

O sujeito-produto refere que a presença deste sujeito é de fato uma pessoa transbordada. Trata-se de um eu (produto) que se auto-explica. O produto é quem se dá a ver e escutar. Ele é sujeito e objeto que se dá ao consumo. Este tipo de anúncio foca embalagens e imagens dos produtos, em primeiro plano. Exemplo emblemático são os anúncios da marca de vodka Absolut, onde a embalagem protagoniza as mais diversas cenas em uma teatralização irreverente, criativa e sempre inovadora da marca.

Neste tipo de mensagem, nos casos de comerciais audiovisuais e anúncios impressos, os planos de enquadramento dos produtos/embalagens e marcas indicam ainda um outro tipo de efeito de subjetividade, uma debreagem da emissão sobre a recepção, marcada no enunciado da publicidade, pois no processo de produção que implica o olhar do fotógrafo ou *cameraman* para realizar esses tipos de enquadramentos dos produtos/embalagens há uma manipulação do olhar do receptor – de como este último deve ver o produto,



O sujeito–produto refere que a presença deste sujeito é de fato uma pessoa transbordada. Trata-se de um eu (produto) que se auto-explica. Exemplo emblemático são os anúncios da marca de vodka Absolut, onde a embalagem protagoniza as mais diversas cenas em uma teatralização irreverente, criativa e sempre inovadora da marca.

no filme ou anúncio impresso – no campo da enunciação da emissão. Já no campo do enunciado, isso acontece conforme as primeiras explicações apresentadas neste trabalho sobre a categoria de pessoa transbordada, pois o «eu» produto se dá a ver para o leitor/telespectador, caracterizando um «eu» que fala por si, uma tautologia que constrói a redundância e uma fusão de papéis – sujeito/produto encapsulados.

Neste processo, o olhar do emissor se funde com o olhar do receptor, moldado pelo primeiro. Porém, ambos são demarcados no discurso, caracterizando a presença das pessoas subvertidas, ou seja, o olhar do emissor trocado pelo do receptor e vice-versa, do ponto de vista do enunciado.

O sujeito-mascote também é um sujeito transbordado. Trata-se da utilização de personagens ficcionais como expressividades de marca ou promocionais, criados ou mesmo licenciados e que assumem a cena nos filmes publicitários, nas navegações em sites ou ainda em peças impressas. As mascotes têm especial efeito no que se refere à humanização, afetividade e ludicidade (Perez, 2008). Uma mascote é expressão de marca quando passa a ser sua representante, assim como o símbolo, logótipo, etc.

De outra maneira, as mascotes promocionais são utilizadas por determinado período de tempo, em campanhas específicas, não se configurando, portanto, como expressão da marca. Os licenciamentos de personagens e mascotes são bem úteis nas campanhas promocionais, por terem a vantagem de já estarem com uma narrativa estabelecida. Deste modo, licencia-se a mascote que mais tem ressonância com a missão da marca, o que poderá ser um ganho de tempo e investimento. No entanto, a mascote como expressão de marca deverá ser criada com esse objetivo, de modo a garantir o total controle e independência de ação. O sujei-

to-mascote tem especial vantagem sobre outras possibilidades, por ter garantida a expressão exata do que se planeja estrategicamente para a marca. A organização, por meio dos gestores da marca e da agência, seus múltiplos emissores, tem o controle total da mensagem. Do ponto de vista da gestão comunicacional, é um sujeito privilegiado da enunciação publicitária.

O sujeito locutor/narrador/apresentador é, de fato, um sujeito narrador, intermediário entre o anunciante e o enunciatário-receptor-consumidor. Ele fala de forma delegada pelo anunciante, em presença ou ausência de sua imagem (nas locuções em *off* do audiovisual publicitário), guardando distância do emissor-anunciante, e não se confunde com ele.

Mas esse tipo de sujeito locutor, narrador, dificilmente se confunde com o anunciante e não cria um *ethos* forte do receptor-consumidor idealizado pela mensagem, que possibilite projeções ou identificações para estimular o consumo. Além disso, placas, sinais, avisos, diários, manchetes de jornais, também podem ter uma função narrativa, nas mensagens publicitárias que indicam e direcionam a formação de um ponto de vista que orienta o leitor-receptor no seu processo de produção de sentido e decodificação da mensagem.

O sujeito narrador é responsável por guiar o receptor/consumidor de forma explícita (presença física e voz) ou implícita (voz *off*, por exemplo) em direção ao produto/marca, invariavelmente por meio dos benefícios funcionais e emocionais de que este é portador.

O espaço e o tempo como sujeitos estão relacionados com a utilização dos estados do tempo (dia, noite, fenômenos climáticos, espaços, ruídos de chuva, ventos...), que agem como protagonistas das imagens, cenas e paisagens sonoras da publicidade. Nesse tipo de enunciado publicitário, as representações do tempo e espaço ganham o estatuto de sujeito e configuram a embreagem híbrida entre categorias dêiticas nas mensagens. Exemplo referencial é a contextualização de vários filmes publicitários e anúncios impressos do Banco Itaú, permeados pela iconicidade identitária da cor laranja. Em muitos casos, o sujeito-marca é dispensável porque o reconhecimento se dá pela estética do espaço. Em um passado não muito distante era possível identificar a marca Marlboro tão-somente pela cenografia

Em muitos casos, o sujeito-marca é dispensável porque o reconhecimento se dá pela estética do espaço. Em um passado não muito distante era possível identificar a marca Marlboro tão-somente pela cenografia árida e paisagens estereis e viris construídas pela marca durante anos.

árida e paisagens estereis e viris construídas pela marca durante anos.

Considerações finais

Apesar das possíveis críticas ou aperfeiçoamentos da aplicação das categorias de pessoa e sua adaptabilidade às questões da enunciação publicitária, esclarecemos que esta é uma reflexão possível, mas também passível de ajustes futuros, em função de novos estudos empíricos (aqui restritos a exemplos brasileiros em sua maioria), sobre os sujeitos da publicidade que, como pudemos perceber, estabelece diálogo entre os tipos aqui apresentados, tornando muito tênue as fronteiras entre uma categoria e outra.

Contudo, não foi nossa intenção estabelecer uma tipologia definitiva dos sujeitos da publicidade, pois a própria natureza híbrida e dialógica deste gênero discursivo permite tal trânsito. É certo que a publicidade, como processo comunicativo complexo, contém múltiplos sujeitos que negociam entre si os significados, cada qual com condição à plena subjetividade (Canevacci, 2001), e que, por isso, temos total consciência das limitações inerentes à proposta apresentada. Toda classificação é uma proposição arbitrária aberta ao aperfeiçoamento.

Por outro lado, esta formulação teórica abre um campo pouco explorado na publicidade, que se refere aos estudos sobre a formação enunciativa e os efeitos de sentido na subjetividade, bem como procura subsidiar os estudos específicos das estratégias de construção dos sujeitos da publicidade, em suas amplas possibilidades de manifestação e negociação dos significados.

Faltam, por exemplo, estudos midiáticos da publicidade que resgatem a complexidade das personagens, nas categorias personagens planos e redondos, em suas mensagens, a partir dos estudos literários de Foster (1969 *apud* Brait, 1987). Faltam também aplicações dos estudos de focaliza-

ção narrativa a partir dos trabalhos apresentados em Gennéte (1983), que também orientam discussões sobre a personagem, ou ainda, trabalhos resultantes de desdobramentos desta nossa proposta de tipologia que se combinem, por exemplo, com estudos literários de tradição teórica semelhante à nossa. Exemplo disso são os estudos propostos por Hamon (*apud* Brait, 1987), que trata a personagem como sujeito do enunciado, a partir de categorias de personagens referenciais, aspecto que também dialoga com as referencialidades dêiticas de pessoa demarcada nas representações referenciais, contextuais e absolutas, apresentadas neste texto, a partir de Kerbrat-Orecchioni (1980).

Todas essas questões implicam um diálogo interdisciplinar que a Literatura, Linguística, Artes, Psicologia, Psicanálise, Antropologia, Filosofia e Ciências Sociais e Administrativas podem nos oferecer para os estudos dos sujeitos na publicidade, contribuindo para novas direções investigativas midiático-publicitárias que auxiliem nas tomadas de decisão na área de Gestão e da Comunicação. ■

Referências bibliográficas

- BACCEGA, M. A. (1995), «O campo da comunicação». In T. G. Correa (org.), **Comunicação para o Mercado. Instituições, Mercado e Publicidade**, EDICON, São Paulo, Brasil, pp. 51-61.
- BARBOSA, I. S. e TRINDADE, E. (2003), «Por uma enunciação Publicitária». II Congresso Latino-Americano de Estudos do Discurso. Universidad Autónoma Benemérita de Puebla, Puebla, México, pp. 1-13.
- BORGES, A. e GHESTI, I. (2004), «Personagens da propaganda brasileira. Como pessoas e grupos sociais são representados na mídia». Ed. Univera/UCB, Brasília, Brasil.
- BRAIT, B. (1987), **A Personagem**. 3.ª ed., Série Princípios, Ática, São Paulo, Brasil.
- CANEVACCI, M. (2001), **Antropologia da Comunicação Visual**. DP&A, Rio de Janeiro, Brasil.
- CANEVACCI, M. (2005), **Culturas Extremas**. DP&A, Rio de Janeiro, Brasil.
- CANEVACCI, M. (2008), **Fetichismos Visuais**. Ateliê, São Paulo, Brasil.
- CIAMPA, A. C. (1994), **A Estória do Severino e a História da Severina. Um Ensaio de Psicologia Social**. Ed. Brasiliense, São Paulo, Brasil.
- CUNHA, M. M. C. (1987), **Antropologia do Brasil. Mito, História e Etnicidade**. 2.ª ed., Brasiliense, São Paulo, Brasil.
- FIORIN, J. (1999), **Astúcias da Enunciação. As Categorias de Pessoa, Espaço e Tempo**. Ática, São Paulo, Brasil.
- GENETTE, G. (1982), **Palimpsestes**. Seuil, Paris, França.
- GENETTE, G. (1983), **Nouveau Discours du Récit**. Seuil, Paris, França.



Desempenho profissional numa Organização de Saúde

Um modelo de análise

por Susana Miguel

RESUMO: As Organizações de Saúde existem para compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, prestando-lhes os cuidados necessários nas mais vastas áreas e fornecendo um serviço de elevada qualidade. Para poderem funcionar, precisam da competência e dos conhecimentos dos seus profissionais. São estes profissionais que vão actuar de maneira contínua e próxima do cliente. Por outro lado, o profissional de saúde para desempenhar as suas funções necessita de estar inserido numa organização, com identidade própria, com valores, com cultura específicos que condicionam a sua própria identidade, existindo assim uma certa dualidade. O presente estudo tem como objectivo testar um modelo que procura analisar a influência do clima de serviço na identificação organizacional e na identificação profissional, e, como estas, se podem constituir como antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente. A literatura tem vindo a realçar a importância destas variáveis, mas a maioria dos estudos tem-nas analisado de forma isolada. O estudo teve por base uma amostra de 105 enfermeiros de um Hospital de Lisboa e os dados recolhidos foram analisados em SPSS. Os resultados obtidos revelam que o clima de serviço explica, de forma significativa, 28,2% da variância da identificação organizacional e 14,9% da identificação profissional. Em conjunto, a identificação organizacional e profissional explica 36,8% do desempenho profissional e 37% da variância do comportamento de ligação ao cliente. Algumas contribuições e implicações deste estudo são apresentadas na parte final do artigo.

Palavras-chave: Identificação, Clima de Serviço, Desempenho Profissional, Comportamento de Ligação ao Cliente, Saúde, Organização

TITLE: Professional performance at health organizations: an analytical model

ABSTRACT: The Health Organizations must understand and satisfy the needs of its customers, giving them the most appropriated care in all possible areas and providing a high quality service. To be able to work properly, they must have the competence and knowledge of their professionals. These professionals are who will act closely and continuously with the customer. By other hand, the health professional, in order to be able to fulfill his duty, needs to be placed in an organization, with self identity, with values and specific culture, constraining its own identity, resulting in a kind of duality. This study aims to test a model which tries to analyze the influence of the service climate in the organizational and professional identifications, and the way these ones could be the background of the job performance and the customer linkage behaviour. The literature had emphasized the importance of these variables but most studies had examined them in isolation. The study based on a sample of 105 nurses from a Lisbon's hospital and the data collected were analyzed using SPSS. The results show that the service climate is, in a significantly way, 28,2 per cent of the variance of organizational identification and a 14,9 per cent of the professional identification. Together, the organizational identification and professional identification explains 36,8 per cent of variance of job performance and 37 per cent of customer linkage behaviour.

Key words: Identification, Service Climate, Job Performance, Customer-Linkage Behaviours, Health, Organization



TÍTULO: Desempenho profissional em uma organização de la salud: ¿que relación? – Un modelo de analice

RESUMEN: Las organizaciones de la salud existen para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo la atención necesaria en el conjunto de las áreas y la prestación de un servicio de alta calidad. Para trabajar, necesitan las habilidades y conocimientos de sus profesionales. Estos son los profesionales que van actuar en una forma continua y estrecha con el cliente. Además, el profesional de la salud para desempeñar sus funciones deberá insertarse en una organización, con su propia identidad, con valores, cultura específica que condicionan su identidad, existiendo así una cierta dualidad. Este estudio tiene como objetivo probar un modelo que analiza la influencia del clima del servicio en la identificación organizacional y profesional, y, como tal, puede ser la base para el desempeño profesional y de los comportamientos de conexión con el cliente. La literatura ha destacado la importancia de estas variables, pero la mayoría de los estudios las han examinado en forma aislada. El estudio se basó en una muestra de 105 enfermeros de un hospital de Lisboa y los datos obtenidos fueron analizados en SPSS. Los resultados obtenidos muestran que el clima del servicio explica, de forma significativa, el 28,2% de la varianza en la identificación de la organización y el 14,9% de identificación profesional. En conjunto, la identificación organizacional y profesional explica el 36,8% del rendimiento profesional y el 37% de la varianza del comportamiento de la conexión con el cliente. Algunas de las contribuciones y las implicaciones de este estudio se presentan en la sección final.

Palabras-clave: Identificación, Clima del Servicio, Desempenho Profesional, Comportamiento de la Conexión al Cliente, Salud, Organización

As Organizações de Saúde prestam serviços numa vasta área, no entanto, cada organização possui características que lhe conferem acentuada especificidade. Se utilizarmos o modelo proposto por Mintzberg (2004, p. 379), as Organizações de Saúde seriam integradas na categoria de burocracia profissional, na medida em que a Organização acaba por se voltar para um mecanismo de coordenação que lhe permite obter ao mesmo tempo a centralização e a descentralização, ou seja, a standardização das qualificações. Esta perspectiva realça que a formação dos profissionais é um elemento central do funcionamento organizacional (Nunes, 1994). Mintzberg afirma ainda que o centro operacional é a parte mais importante da Burocracia Profissional (2004, p. 385). A outra parte é o pessoal de apoio, mas tem sobretudo como missão servir o centro operacional.

As Organizações de Saúde, para poderem funcionar, ou seja, para produzirem bens e serviços standardizados, precisam da competência e dos conhecimentos dos seus operacionais, que são profissionais. As Organizações recrutam para o seu centro operacional especialistas devidamente formados e socializados, os quais demonstram uma latitude considerável no controlo do seu próprio trabalho. Estes profissionais trabalham de maneira contínua e próxima dos clientes, controlam o seu trabalho, actuando de maneira relativamente independente dos seus colegas, «muitas vezes, cada um deles [profissionais] trabalha com os seus próprios clientes, submetidos apenas ao controlo colectivo dos seus colegas, que inicialmente o formaram e socializaram (...)» (Mintzberg, 2004, p. 386).

Nas Organizações de Saúde, os profissionais desenvolvem o seu trabalho com grande independência, detendo

Susana Sofia Abreu Miguel

susanasamiguel@gmail.com

Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde (ISCTE-IUL, Portugal). Enfermeira Graduada do Instituto Português de Oncologia de Lisboa de Francisco Gentil, Entidade Pública Empresarial, onde exerce funções de Chefe de Equipa. Enfermeira Chefe de Equipa na Clínica de Santo António em Sacavém, Portugal.

Master in Management of Health Services (ISCTE – Lisbon University Institute, Portugal). Graduate nurse of the Portuguese Institute of Oncology Francisco Gentil from Lisbon, an enterprise public entity, working as team leader. Nurse team leader in the Santo Antonio Clinic in Sacavém, Portugal.

Master en Gestión de Servicios de Salud (ISCTE-IUL, Portugal). Enfermera graduada del Instituto Português de Oncología de Lisboa de Francisco Gentil, entidad pública empresarial, donde ejerce la función de Jefe Equipo. Enfermera Jefe de Equipo en la Clínica de San Antonio en Sacavem, Portugal.

Recebido em Abril de 2009 e aceite em Dezembro de 2009.
Received in April 2009 and accepted in December 2009.

o centro operacional grande poder na organização. O poder profissional tem duas origens: «...em primeiro lugar, o seu trabalho é demasiadamente complexo para poder ser supervisionado por um superior hierárquico ou estandardizado pelos analistas, mas também porque os seus serviços são muito procurados» (Mintzberg, 2004, p. 386).

A identidade situa a organização, o grupo e a pessoa (Albert *et al.*, 2000). O profissional de saúde, para desempenhar as suas funções, necessita de estar inserido numa Organização com uma identidade própria, com valores, com cultura específicos, que condicionam a própria identificação do indivíduo. A identificação organizacional é um aspecto central para a força e sucesso da profissão.

O profissional de saúde, para desempenhar as suas funções, necessita de estar inserido numa Organização com uma identidade própria, com valores, com cultura específicos, que condicionam a própria identificação do indivíduo. A identificação organizacional é um aspecto central para a força e sucesso da profissão.

Quando falamos do caso de Organizações de Saúde pode-se considerar como o veículo através do qual o profissional se define a ele próprio, dentro da filosofia, papéis, atributos, normas que prescrevem a prática e permitem o propagar da profissão (Dawley, 2005). A identificação profissional, segundo Dawley, «(...) define quem somos, o que fazemos, e como somos diferentes dos outros em campos relacionados» (2005, p. 149). Mintzberg valoriza o papel da identificação profissional ao afirmar que «o profissional tende a identificar-se mais com a profissão do que com a Organização onde a pratica» (2004, p. 386).

Apesar da relevância demonstrada pelos autores acerca da identificação organizacional e profissional, continua a ser uma área pouco estudada, quer a nível internacional quer a nível nacional, embora se reconheça a sua pertinência. Os estudos existentes cingem-se na sua maioria apenas à análise de uma das variáveis, embora possa haver o reconhecimento entre as variáveis e a qualidade de cuidados prestados.

Pelo exposto, depreende-se a importância que a identificação organizacional e profissional detêm numa organização complexa, como é o caso das Organizações de Saúde, e, em particular, dos Hospitais. No entanto, outros factores, nomeadamente o contexto, podem influenciar o desempenho dos profissionais e desenvolvimento de comportamentos de ligação ao cliente. Ostroff *et al.* refere que o contexto social, o clima ou a atmosfera criada no local de trabalho têm importantes consequências: «(...) as condições criadas no local de trabalho influenciam na medida em que um empregado satisfeito dá os seus serviços inteiramente à Organização, melhorando o seu potencial de actividade, direccionando-o para alcançar os objectivos da Organização» (2003, p. 572).

Perante o descrito, o presente artigo tem como objectivo testar um modelo que procura analisar em que sentido a variável «clima de serviço» pode influenciar, quer a identificação organizacional quer a identificação profissional, e se estas se podem constituir como antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente.

Enquadramento teórico e hipóteses de pesquisa

As Organizações de Saúde e, em particular, os Hospitais, caracterizam-se pela importância do seu centro operacional; é aí que se situa o poder. Perante o desenvolvimento de tecnologias de diagnóstico e de um complexo e sofisticado equipamento, são exigidos profissionais altamente especializados. Estes profissionais detêm grande autonomia para a realização do seu trabalho, trabalhando directamente com o cliente, «o profissional que controla o seu próprio trabalho, actua de maneira relativamente independente dos seus colegas, mas continua próximo dos clientes que serve» (Mintzberg, 2004, p. 382). Cada profissional dispõe de elevada autonomia no seu trabalho, estabelecendo relações próximas com os seus clientes, em muitos casos «(...) cada um selecciona os seus próprios clientes e métodos de tratar com estes – de facto, o profissional procura a sua própria estratégia (...)» (Mintzberg, 2004, p. 394).

Os profissionais utilizam procedimentos difíceis de aprender, em ambientes simultaneamente complexos e estáveis, segundo Mintzberg; complexos porque exigem a utilização



Os profissionais utilizam procedimentos difíceis de aprender, em ambientes simultaneamente complexos e estáveis, segundo Mintzberg; complexos porque exigem a utilização de procedimentos que requerem anos de formação formal e estáveis na medida em que as competências podem ser bem definidas, ou seja, estandardizadas.

de procedimentos que requerem anos de formação formal e estáveis na medida em que as competências podem ser bem definidas, ou seja, estandardizadas (2004, p. 396).

Em Organizações de Saúde, com este tipo de estrutura e dinâmica, é imprescindível que os profissionais detenham um elevado desempenho profissional para melhor contribuir para atingir a missão da Organização de servir o cliente.

• **Desempenho profissional**

Desde 1950, vários estudos foram realizados e continuam a ser realizados para o melhoramento dos instrumentos de avaliação da *performance*. A ideia defendida por vários investigadores de que «(...) desempenho profissional é mais do que apenas a execução de tarefas específicas e envolve um vasto leque de actividades importantes» (Arvey e Murphy, 1998, p. 1), teve relevantes implicações para o estudo e validação deste conceito. Ao longo dos tempos, um amplo conjunto de critérios foram usados para tentar fazer a mensuração do desempenho profissional, desde a avaliação por supervisores, índices de produtividade, rotatividade do pessoal, salário e promoções (Motowidlo, 2003, p. 39).

Desde a década de 1960, os sistemas de avaliação da *performance* têm evoluído grandemente. A sua avaliação foi sendo modificada a partir de um processo orientado para a pessoa, para o comportamento, com ênfase para a existência de tarefas ou comportamentos associados com um dado trabalho (Welbourne *et al.*, 1998, p. 541).

Motowidlo *et al.*, na descrição da sua teoria sobre desempenho profissional, assumem que este é comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional (1997, p. 71):

- comportamental, na medida em que o define como «(...) um comportamento com um componente avaliativo, que

pode ser avaliado como positivo ou negativo para a eficácia individual ou organizacional» (Motowidlo *et al.*, 1997, p. 72);

- episódico, na medida em que durante o horário de trabalho os empregados fazem muitas coisas que podem ou não contribuir para a Organização realizar os seus objectivos, podendo ter comportamentos que podem ou não ter efeito no seu desempenho;
- avaliativo, pois «(...) só os episódios comportamentais que fazem diferença à realização dos objectivos organizacionais são parte do domínio do desempenho» (Motowidlo, 2003, p. 41);
- multidimensional, na medida em que existem vários tipos diferentes de comportamento, que podem impedir ou contribuir para os objectivos organizacionais (Motowidlo *et al.*, 1997, p. 75).

No processo de pesquisa sobre a mensuração de uma escala de desempenho baseada em papéis, Welbourne *et al.* teoriza que o desempenho profissional é determinado por múltiplas dimensões que inclui cinco papéis: trabalho, carreira, inovador, membro da equipa e comportamentos de cidadania (1998, p. 554). Por trabalho, a autora entende fazer as coisas especificamente relacionadas com a descrição do trabalho; a variável carreira inclui a obtenção das competências necessárias para o seu progresso dentro da organização; inovador relaciona-se com a criatividade e inovação no seu próprio trabalho e da organização como um todo; a variável equipa engloba o trabalhar com os colegas e membros da equipa para o sucesso da organização; e finalmente por organização a autora compreende ir além do dever de preocupação para com a empresa.

Na sua teoria, sugere que o desempenho dos empregados «(...) será uma função tanto do indivíduo como da organização», explicitando desta forma que esta teoria representa um grande avanço na explicação do desempenho, na medida em que combina a perspectiva psicológica (contributos individuais) e a perspectiva sociológica (estrutura de trabalho organizacional).

• **Comportamento de ligação ao cliente**

As Organizações existem para compreender e satisfazer as necessidades dos nossos clientes, prestando-lhe os cuidados

necessários nas mais vastas áreas e fornecendo um serviço de qualidade. Carapinheiro afirma que «(...) o Hospital existe para servir os doentes» (1998, p. 12).

Foi demonstrado por vários autores a existência de ligação entre as percepções do clima de serviço pelos empregados, a satisfação do cliente e a avaliação da qualidade do serviço. A satisfação do cliente tem, por seu turno, sido associada a importantes resultados organizacionais, incluindo a retenção do cliente e o lucro (Johnson, 1996; Wiley e Brooks, 2000; Dietz *et al.*, 2004).

Nas Organizações de Saúde, o objectivo último é a satisfação do cliente, mantendo-o fidelizado à organização, sendo o contacto dos profissionais com o cliente assumido como um ponto de partida muito importante (Dietz *et al.*, 2004), pelo que se revela premente o estudo da relação entre a identificação e os comportamentos de ligação ao cliente.

A criação de um clima de serviço excelente é importante para assegurar que os clientes recebam uma elevada qualidade de serviço, Dietz *et al.* (2004, p. 81), citando Bowene e Schneider (1988). O autor salienta ainda existirem ligações entre as percepções dos empregados sobre clima de serviço, satisfação do cliente e avaliação da qualidade do serviço, considerando que um forte clima de serviço manifesta-se nos comportamentos dos empregados, como por exemplo estar atento ao cliente ou falar favoravelmente acerca da Organização e seus serviços.

• Clima de serviço

O conceito de clima foi inicialmente introduzido no vocabulário da Psicologia Social em 1939 por Lewin, Lippitt e White. No entanto, foi em 1960 que o estudo do clima organizacional sofreu grande evolução. Em 1973, Schneider conduziu o primeiro estudo do clima de serviço, argumentando que o conceito de clima se podia aplicar aos clientes.

O clima organizacional «(...) é uma forma [da tradução de 'gestalt', uma palavra alemã que significa, literalmente, forma; em inglês o termo é usado para se referir a um sistema de elementos integrados, de tal forma que o todo é maior do que a soma das suas partes] que é baseada nos modelos percebidos de experiências e comportamentos es-

pecíficos das pessoas nas Organizações» (Schneider *et al.*, 2000, p. 22).

O estudo do clima de serviço é considerado conceptualmente complexo, na medida em que o conceito de clima «(...) é uma variável que está, simultaneamente, nos próprios membros da organização e também como característica da própria organização» (Schneider *et al.*, 2000, p. 35).

Solnet e Paulsen salientam que a variável clima de serviço existe quando uma organização tem particular foco no serviço e na satisfação do cliente (2006, p. 8). Para se criar um clima de serviço, «(...) é necessário começar por identificar o que o mercado espera e necessita para um serviço de qualidade. Isto envolve a mensuração das expectativas e satisfação do cliente, a sua partilha com os trabalhadores envolvidos de forma a garantir a melhoria na prestação de serviços» (Johnson, 1996, p. 832).

Segundo Paulin *et al.* (2006, p. 906), o clima de serviço depende dos apoios presentes no contexto de trabalho (qualidade de serviços recebidos dos colegas e outros serviços) e condições gerais facilitadoras (suporte do supervisor e práticas de recursos humanos). Como elementos constituintes da variável clima de serviço, o autor considera: as características do projecto de trabalho, suporte do supervisor, suporte dos colegas e a percepção do empregado sobre o tratamento justo no Hospital. Dentro do contexto organizacional, os profissionais são membros de alguns grupos, com potencial de identificação: a Organização em si mesmo, os grupos profissionais ou outros grupos informais.

• Identificação profissional e identificação organizacional

O conceito da identidade tem sido alvo de estudo por várias escolas com domínios diferentes, nomeadamente o da Psicologia e da Psicanálise. No âmbito da Sociologia, o conceito de identidade assume uma dinâmica abrangente, na medida em que alguns autores consideram que a construção identitária de um indivíduo não ocorre apenas pela pertença a um grupo, mas resulta de uma trajetória e percurso de vida, que permitem moldar a sua identidade.

Tavares admite que o conceito de identidade organizacional se utiliza sempre «(...) que esteja em causa a construção da identidade social do indivíduo no contexto organi-



zacional» (2001, p. 309). Como salienta Pratt e Foreman, a identidade pretende responder à questão «Quem sou eu?» ou, no caso de uma organização, «Quem é que nós somos?» (2000, p. 18). A identidade situa a organização, pessoa ou grupo (Albert *et al.*, 2000, p. 13); a identificação refere-se à pergunta «Como é que eu sei quem sou em relação aos outros?» (Tavares, 2001, p. 309).

Uma forte identificação terá como efeito que «(...) os esforços dos membros para beneficiar a organização resultam em comportamentos que são actos de obediência, lealdade e participação, passar o tempo a ajudar os recém-chegados, trabalhando em projectos organizacionais de longo termo, estimulando os superiores para realizar elevados padrões e providenciando ideias para melhorar a organização» (Dutton *et al.*, 1994, p. 256), citando Van Dyne, Graham e Dienesch (1994).

No contexto hospitalar, e, particularmente, na profissão de enfermagem, a identificação com a organização é particularmente relevante, na medida em que permite atrair e reter um *staff* mais qualificado de profissionais de enfermagem (Apker *et al.*, 2003, p. 227).

A identificação organizacional refere-se à medida que o indivíduo se define a ele próprio, em termos da organização. A identificação profissional reporta-se à medida que o indivíduo se define a ele próprio em termos do trabalho que faz (Mael e Ashforth, 1992, p. 106).

A identidade profissional forma-se «(...) sobretudo através de processos sociais e reconstitui-se, igualmente, a partir das interacções sociais. Os processos sociais que condicionam as identidades, desde a sua formação até à sua transformação, são determinados pelas estruturas sociais nas quais aquelas se configuram» (Abreu, 2001, p. 82).

A identidade profissional pode ser construída a partir de uma identidade para si e uma identidade para os outros. A identidade assenta, assim, num sentimento de pertença a uma grupo profissional com uma determinada missão profissional e com características particulares de desempenho, que permitem a esse grupo projectar o seu âmbito de actuação profissional de forma a ser reconhecível pela sociedade (Pereira, 2007).

Para testar as hipóteses, serão usadas como variáveis de controlo do estudo as seguintes: tempo de exercício profes-

sional (medido em anos e meses), tempo de serviço (medido em anos e meses), tempo de serviço no serviço actual (medido em anos e meses), tipo de vínculo à instituição (agrupando-se em duas categorias: trabalhador do quadro da Função Pública e trabalhadores com contrato de trabalho), o facto de o serviço ter sido escolhido pelo próprio, e se, além do Hospital em questão, os elementos prestavam serviço noutra organização (**ver Anexo I – Operacionalização das variáveis – no final do artigo**).

O objectivo deste trabalho consiste em integrá-las num modelo para avaliar o potencial efeito da influência do clima de serviço na identificação organizacional e na identificação profissional, e como estas se podem constituir como antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente.

Perante o que antecede, é possível constatar que a literatura neste domínio tem vindo a revelar a importância das variáveis mencionadas anteriormente, mas a maioria dos estudos tem considerado estas variáveis de forma isolada. O objectivo deste trabalho consiste em integrá-las num modelo para avaliar o potencial efeito da influência do clima de serviço na identificação organizacional e na identificação profissional, e como estas se podem constituir como antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente.

Assim, propomos testar as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1 – Existe relação positiva entre o clima de serviço e o grau de identificação organizacional experienciado pelos elementos da amostra;
- Hipótese 2 – Existe relação positiva entre o clima de serviço e o grau de identificação profissional experienciado pelos elementos da amostra;
- Hipótese 3 – Existe relação positiva entre a identificação organizacional e a identificação profissional e o desempenho profissional experienciado pelos elementos da amostra;
- Hipótese 4 – Existe relação positiva entre a identificação organizacional e a identificação profissional e o comportamento de ligação ao cliente.

Após a formulação das hipóteses, e a partir da revisão da literatura, pretende-se com este estudo testar o seguinte modelo (ver Figura 1).

Método

Nas Organizações de Saúde operam múltiplas profissões e saberes para um fim comum: a prestação de cuidados com qualidade para o nosso cliente. Este estudo incide sobre os profissionais de enfermagem. A escolha dos profissionais de enfermagem prende-se com vários factores, nomeadamente com o facto de ser o maior grupo prestador de cuidados de saúde da organização e um dos que mais responsabilidades têm pelos cuidados prestados. Saliente-se ainda que é o único grupo profissional que permanece com o cliente 24 horas (Laschinger *et al.*, 2001; Williams, 2005).

Participou no actual estudo um total de 105 profissionais de enfermagem a desempenharem as suas funções numa Instituição de Saúde, com Gestão Pública Empresarial, em Lisboa. A amostra foi realizada a partir da população acessível dos enfermeiros que exercem funções nos serviços de internamento desta Instituição, serviços com uma vertente

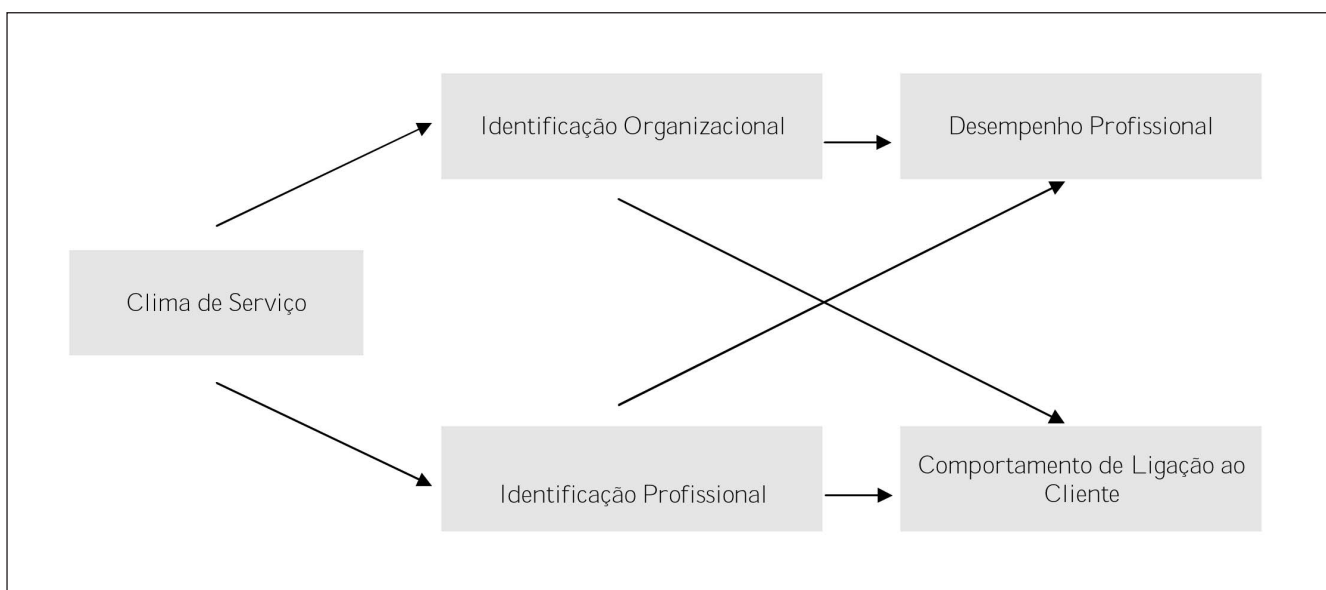
mais cirúrgica independentemente do nível de cuidados prestados.

De entre estes profissionais foram escolhidos apenas os que se encontravam na prestação directa de cuidados aos doentes, que estavam a desempenhar funções há mais de seis semanas e/ou já ultrapassaram o período de integração, e os que voluntariamente aceitaram participar no estudo.

• Participantes

A taxa de resposta foi de 70%, numa população de 151; obteve-se 105 elementos. A idade média foi de 27,8 anos com um desvio padrão de 4,9 anos; 74,3% de elementos do sexo feminino, 70,5% solteiros, 81,9% licenciados. Neste contexto, a amostra foi constituída por 75,2% de enfermeiros de nível 1 e 24,8% de enfermeiros graduados. Dos elementos da amostra, 73,3% possuíam contrato individual de trabalho por tempo indeterminado e 26,3% pertenciam ao quadro da Função Pública. Dos inquiridos, 68,8% refere não prestar serviço noutra organização, 74,3% referiu ter escolhido o serviço onde desempenha actualmente funções. O tempo de exercício profissional médio foi de 5,3 anos e o desvio

Figura 1
Desenho de investigação





padrão de 0,5 anos; o tempo de exercício profissional na organização em estudo foi de 4,4 anos com um desvio padrão de 0,4 anos; o tempo médio de exercício profissional no actual serviço assumiu valores similares, sendo a média de 4,1 anos e desvio padrão de 0,4 anos.

• Medidas

Foram utilizadas cinco variáveis principais avaliadas pelo questionário, incluído clima de serviço, identificação organizacional e identificação profissional, desempenho profissional e comportamentos de ligação ao cliente.

- *Clima de Serviço*: foi utilizada uma escala proposta por Paulin *et al.* (2006), que utiliza quatro variáveis que considera estarem na base da constituição da variável clima de serviço: características do projecto de trabalho, suporte do supervisor, suporte dos colegas e a percepção do empregado sobre o tratamento justo no Hospital.
- *Identificação Organizacional*: foi utilizada uma escala desenvolvida por Bagozzi e Bergami (2000), e, posteriormente, por Bartel (2001); esta escala contém um item visual em forma de diagrama e um item verbal. É pedido aos inquiridos que expressem directamente o seu grau de integração entre a sua própria identidade e a identidade do Hospital.
- *Identificação Profissional*: foi estudada através da escala concebida e utilizada por Bagozzi e Bergami (2000) e Bartel (2001) para analisar a identificação com a organização e adaptada por Duarte *et al.* (2007), para a profissão.
- *Desempenho Profissional*: foi utilizado um instrumento desenvolvido por Welbourne *et al.* (1998). Esta escala operacionaliza uma medida em que o desempenho profissional é determinado por cinco papéis: trabalho, carreira, inovador, equipa e organização.
- *Comportamento de Ligação ao Cliente*: a sua mensuração foi feita com recurso a uma escala com quatro itens utilizada por Paulin *et al.* (2006, p. 910), que pretende reflectir o modo como os profissionais de enfermagem contribuem para o conforto e satisfação do doente, no retorno às actividades normais e, em caso de necessidade, a forma como recomendariam o Hospital.
- *Variáveis de Controlo*: as variáveis de controlo utilizadas

com relevância para o estudo foram: tempo de exercício profissional, tempo de serviço na instituição, tempo de serviço no serviço actual, tipo de vínculo à instituição, o facto de o serviço ter sido escolhido pelo próprio e se, além do Hospital em questão, os elementos prestavam serviço noutra organização.

• Procedimentos

Numa primeira fase, procedeu-se à tradução e validação do questionário, posteriormente foram realizados pré-testes do questionário, no sentido de verificar a sua adaptabilidade à população a estudar.

Numa segunda fase, procedeu-se à aplicação do questionário propriamente dito e a recolha de dados decorreu no período de Julho a Outubro de 2007 por auto-administração, tendo a colaboração das enfermeiras-chefe dos serviços para a distribuição interna e recolha dos respectivos questionários. A recolha de dados só foi efectuada após aceitação do pedido de autorização pela direcção de enfermagem da Instituição de Saúde com Gestão Pública Empresarial.

Torna-se relevante tecer algumas considerações de natureza ética. A primeira diz respeito à autorização institucional. A distribuição e preenchimento dos questionários só foram feitos após confirmação por escrito da autorização solicitada. Outro aspecto prende-se com os profissionais inquiridos, na medida em que, embora tivessem sido facultadas as explicações necessárias e procurado reforçar a motivação, houve o cuidado de vincar que a participação era voluntária.

A confidencialidade foi aspecto que procurámos assegurar ao longo de todo o trabalho. Foi também assegurado o anonimato, tendo sido solicitado aos inquiridos, na carta que antecedia as questões, que não escrevessem o nome em nenhuma parte do questionário.

• Análise

O programa informático utilizado para armazenar, ordenar e tratar os dados foi o SPSS 13.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), tendo os dados sido recolhidos através de um questionário por auto-administração, em que o investigador, com a colaboração das respectivas chefes

dos serviços, efectuou a distribuição interna e a respectiva recolha.

Para testar as hipóteses, foi usada a análise de regressão em dois passos, num primeiro momento utilizando as variáveis de controlo, num segundo momento incluindo as variáveis independentes.

Resultados

Ao realizar a análise bivariada através da correlação de Pearson, e de acordo com o critério de classificação utilizado por Pestana e Gagueiro (2005, p. 107), encontram-se valores de correlação significativa moderada, respectivamente entre as variáveis (**ver Tabela 1**): desempenho profissional e comportamento de ligação ao cliente ($r = 0,605$; $p < 0,01$); identificação profissional e comportamento de ligação ao cliente ($r = 0,551$; $p < 0,01$); clima de serviço e comportamento de ligação ao cliente ($r = 0,529$; $p < 0,01$); identificação profissional e identificação organizacional ($r = 0,526$; $p < 0,01$); clima de serviço e identificação organizacional ($r = 0,517$; $p < 0,01$); identificação organizacional e desempenho profissional ($r = 0,502$; $p < 0,01$). Encontram-se também valores de correlação significativa moderada, respectivamente entre as variáveis: clima de serviço e desempenho profissional ($r = 0,459$; $p < 0,01$); identificação

organizacional e comportamento de ligação ao cliente ($r = 0,431$; $p < 0,01$); sendo que a correlação é significativa mas fraca entre identificação profissional e desempenho profissional ($r = 0,347$; $p < 0,01$) e entre clima de serviço e identificação profissional ($r = 0,320$; $p < 0,01$).

Na primeira hipótese, pretende-se saber se existe relação entre o clima de serviço e o grau de identificação organizacional experienciado pelos elementos da amostra. Os resultados indicam que entre estas variáveis existe uma correlação significativa moderada ($r = 0,517$).

O modelo de regressão encontrado (**ver Tabela 2, p. 46**) é significativo [$F(7,87) = 4,88$, $p < 0,01$], explicando, 28,2% da variância da identificação organizacional ($R^2 = 0,282$). O clima de serviço revelou-se um preditor significativo da identificação organizacional ($t = 5,59$, $p < 0,01$), sendo que quanto mais elevado o clima de serviço, mais elevada a identificação organizacional. As variáveis de controlo explicam 2,4% do modelo, sendo não significativo.

Na análise da segunda hipótese, onde se pretende saber se existe relação entre o clima de serviço e o grau de identificação profissional experienciados pelos elementos da amostra, pode-se verificar uma correlação significativa, mas fraca ($r = 0,320$).

Através do modelo de regressão obtido, constatou-se que

Tabela 1
Resultados da aplicação do Alpha de Cronbach, análise da média, do desvio padrão e correlação entre as variáveis (N=105)

Variáveis	α	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4
1. Clima de Serviço	0,86	6,81 ¹	1,16				
2. Identificação Organizacional	0,89	4,88 ²	1,36	0,517**			
3. Identificação Profissional	0,80	5,90 ²	1,00	0,320**	0,526**		
4. Desempenho Profissional	0,88	3,53 ³	0,41	0,459**	0,502**	0,347**	
5. Comportamento de Ligação ao Cliente	0,83	8,02 ¹	1,14	0,529**	0,431**	0,551**	0,605**

** Correlação é significativa $p < 0,01$

¹Escala tipo Likert 1-10

²Escala tipo Likert 1-8

³Escala tipo Likert 1-5



Tabela 2
Resultado da análise de regressão do modelo (Clima de Serviço, Identificação Organizacional e Identificação Profissional), incluindo as Variáveis de Controlo

	VARIÁVEL DEPENDENTE			
	Identificação Organizacional		Identificação Profissional	
	Modelo 1 ¹	Modelo 2 ²	Modelo 1 ¹	Modelo 2 ²
Variáveis de Controlo:				
Tempo de exercício profissional	-0,123	-0,086	0,090	0,113
Tempo de serviço na Instituição	0,309	0,304	0,917	0,917
Tempo de serviço no serviço actual	-0,308	-0,301	-1,147	-1,147
Tipo de vínculo à instituição	0,122	0,031	0,149	0,092
O facto de o serviço ter sido escolhido pelo próprio	0,138	0,090	0,109	0,080
Se além do hospital em questão, se os elementos prestavam serviço noutra organização	0,022	0,063	-0,005	0,021
Clima de Serviço		0,515*		0,315*
R ²	0,024	0,282	0,053	0,149
ΔR		0,258		0,096
F	0,363	4,88*	0,825	2,19
ΔF		31,23*		9,91*

N=105

¹Modelo 1 – Variáveis de Controlo

²Modelo 2 – Variáveis de Controlo e Variáveis Dependentes

*p<0,01

é significativo [F (7.88) = 2,19, p > 0,01], explicando 14,9% da variância da identificação profissional (R² = 0,149). O clima de serviço revelou-se um preditor significativo da identificação profissional (t = 3,15 p < 0,01). As variáveis de controlo explicam 5,3% do modelo, sendo não significativo.

Ao analisar a terceira hipótese, onde se procura saber se existe relação entre identificação organizacional e profissional e o desempenho profissional experienciado pelos elementos, verificou-se existir uma correlação significativa moderada entre a identificação organizacional e desempenho profissional (r = 0,502), e significativa fraca entre desempenho profissional e identificação profissional (r = 0,347). Verificou-se no modelo de regressão (ver Tabela 3, p. 47) testado no bloco 1 (variáveis de controlo) que este é não significativo [F (6.83) = 2,54 p > 0,01], explicando 15,9% da va-

riância do desempenho profissional (R² = 15,9). O modelo de regressão testado no bloco dois (identificação organizacional, identificação profissional) é significativo [F (8.81) = 5,90, p < 0,01], explicando 36,8% da variância adicionais no desempenho profissional (R² = 0,368), sendo o poder explicativo da identificação organizacional e da identificação profissional no desempenho profissional significativo (B = 0,46 e 0,53, respectivamente).

Por último, na análise da quarta hipótese, onde se procura saber se existe relação entre o comportamento de ligação ao cliente e a identificação organizacional e a identificação profissional, verificou-se existir uma correlação moderada entre identificação organizacional e comportamento de ligação ao cliente (r = 0,551) e entre identificação profissional e comportamento de ligação ao do cliente (r = 0,431).

Tabela 3
Resultado da análise de regressão do modelo (Identificação Organizacional e Profissional, Desempenho Profissional e Comportamento de Ligação ao Cliente), incluindo as Variáveis de Controlo

	VARIÁVEL DEPENDENTE			
	Desempenho Profissional		Comportamento de Ligação ao Cliente	
	Modelo 1 ¹	Modelo 2 ²	Modelo 1 ¹	Modelo 2 ²
Variáveis de Controlo:				
Tempo de exercício profissional	-0,123	-0,138	-0,039	-0,075
Tempo de serviço na Instituição	0,706	0,343	0,868	0,319
Tempo de serviço no serviço actual	-0,551	-0,119	-0,673	0,008
Tipo de vínculo à instituição	0,050	0,024	-0,205	-0,283
O facto de o serviço ter sido escolhido pelo próprio	0,357*	0,285*	0,222	0,141
Se além do hospital em questão, se os elementos prestavam serviço noutra organização	-0,042	-0,038	-0,084	-0,088
Identificação Organizacional		0,410*		0,182
Identificação Profissional		0,105		0,433*
R ²	0,155	0,368	0,087	0,370
ΔR		0,213		0,283
F	2,54	2,54*	1,39	6,3*
ΔF		13,66*		19,32*

N=105

¹Modelo 1 – Variáveis de Controlo

²Modelo 2 – Variáveis de Controlo e Variáveis Dependentes

*p<0,01

Concluiu-se que o modelo de regressão testado no bloco 1 (variáveis de controlo) é não significativo [F (6,88) = 1,39 p> 0,01 n. s.], explicando 8,7 % da variância do comportamento de ligação ao cliente (R² = 0,87). No entanto, o modelo de regressão testado no bloco dois (identificação organizacional, identificação profissional) é significativo [F (8,86) = 6,31, p< 0,01], explicando 37% da variância adicionais do comportamento de ligação ao cliente (R² = 0,370).

Para permitir uma melhor análise visual, é apresentado, seguidamente, de forma esquemática o modelo apresentado (ver Figura 2, p. 48).

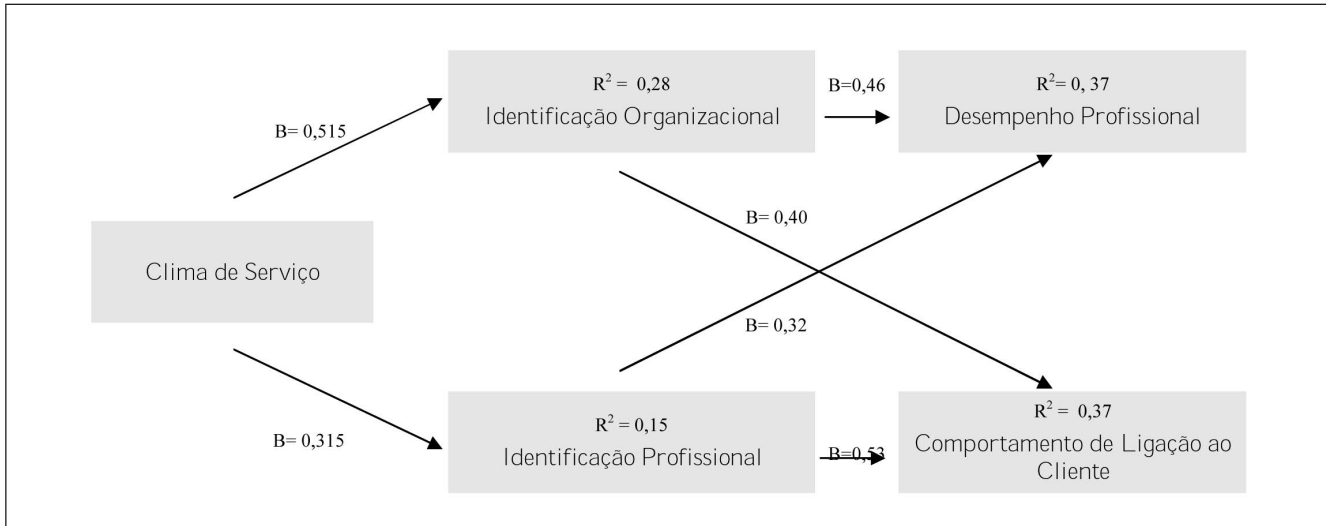
Discussão de resultados

As organizações prestadoras de Serviços de Saúde operam numa envolvente complexa, caracterizada pelos cons-

tantes avanços tecnológicos, pela presença de consumidores cada vez mais exigentes na qualidade dos serviços facultados e por um enquadramento governamental que apresenta tendências reformistas, no sentido de dotar estas organizações de maior eficácia e racionalidade na utilização dos recursos. Internamente, a sua complexidade não é menor.

Os profissionais de saúde detêm um grande poder nas Organizações de Saúde. «Estes são considerados o elemento-chave deste tipo de organizações, pelo que constituem o grupo mais poderoso» (Nunes, 1994). O centro operacional situa-se no âmago de cada organização «(...) é a parte crucial da organização que produz os resultados essenciais que a conservam viva». A relação do profissional com o cliente assenta numa elevada autonomia profissional «(...) na liberdade de não ter que responder às ordens de quadros

Figura 2
Modelo estrutural dos antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente



hierárquicos, mas também na possibilidade de consultar frequentemente os seus colegas» (Mintzberg, 2004, p. 382).

O presente estudo pretendeu testar a influência que o clima de serviço pode ter na identificação organizacional e na identificação profissional e de como estas se podem constituir como antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente. É testado também o contributo que as variáveis de controlo podem ter no modelo.

De acordo com os resultados obtidos, podemos afirmar que, em relação à hipótese 1, onde se procura saber se existia relação entre o clima de serviço e a identificação organizacional experienciados pelos elementos da amostra, verifica-se que, entre estas variáveis, existe uma correlação significativa moderada ($r = 0,517$). Da análise de regressão, podemos afirmar que o clima de serviço explica 28,2% da variância da identificação organizacional.

Os resultados obtidos são coerentes com estudos anteriores, desenvolvidos por Apker *et al.* (2003), onde se salienta que os gestores hospitalares têm de conhecer os factores do clima de serviço capazes de influenciar a identificação organizacional, para que, deste modo, consigam atrair e reter um conjunto qualificado de profissionais de enfermagem.

Ao analisar os dados relativos à hipótese 2 (onde se pretende saber se existe relação entre o clima de serviço e a identificação profissional experienciados pelos elementos da amostra), pode-se verificar que existe uma correlação significativa mas fraca ($r = 0,320$). Da análise de regressão pode-se constatar que o clima de serviço explica 14,9% da variância da identificação profissional.

Esta análise demonstra a importância da relação entre estas duas variáveis, Ostroff *et al.* (2003) consideram que o clima de serviço tem importantes consequências na medida em que pode melhorar o potencial de actividade do profissional dirigindo-o para o alcance dos objectivos organizacionais. Para que os profissionais manifestem autonomia e segurança na realização das suas tarefas necessitam, do ponto de vista organizacional, de um ambiente de trabalho favorável.

A construção da identidade profissional, embora se inicie na escola, segundo Dubar (1997, p. 51), relaciona-se com a formação (em contexto de trabalho) que o profissional vai desenvolvendo ao longo da vida, que é essencial na construção das identidades profissionais, na medida em que facilita a incorporação de saberes que estruturam a relação com o trabalho e com a carreira profissional.

A construção da identidade profissional, embora se inicie na escola, relaciona-se com a formação (em contexto de trabalho) que o profissional vai desenvolvendo ao longo da vida, que é essencial na construção das identidades profissionais, na medida em que facilita a incorporação de saberes que estruturam a relação com o trabalho e com a carreira profissional.

Concluindo, as identidades profissionais são produto de um processo amplo de socialização, que, embora se inicie na escola, tem a ver com a sedimentação que é feita após um profundo e prolongado contacto com os contextos de trabalho. No presente estudo, ficou demonstrada a influência que o clima de serviço pode ter na identificação profissional, no contexto de trabalho.

Na terceira hipótese, procurava-se saber se existe relação entre a identificação organizacional e a identificação profissional e o desempenho profissional, e verificou-se existir uma correlação significativa moderada entre a identificação organizacional e o desempenho profissional ($r = 0,502$) e significativa mas fraca entre desempenho profissional e identificação profissional ($r = 0,347$). Na análise de regressão pode-se concluir que a identificação organizacional e a identificação profissional explicam 36,8% do desempenho profissional, sendo o poder explicativo da identificação organizacional e da identificação profissional no desempenho profissional significativo ($B = 0,46$ e $0,53$, respectivamente).

Estes resultados são concordantes com estudos anteriores. Dutton *et al.* focam a importância da identificação organizacional ao afirmar que esta tem importantes consequências a nível das crenças e comportamentos do indivíduo, nos membros com maior identificação organizacional: «(...) as suas crenças sobre a organização são susceptíveis de se tornarem mais positivas (...), por exemplo, acreditando que a organização está a produzir resultados valiosos» (1994, p. 253). Bartel corrobora ao salientar que elevados níveis de identificação permitem manter as pessoas sintonizadas com a sobrevivência da organização, solicitando acções que apoiem o bem-estar (2001, p. 386). Deste modo, os profissionais irão contribuir com mais frequência e maior liber-

dade para a organização, para reforçar o seu sucesso e sobrevivência.

Quando um profissional se identifica com a sua profissão, ele incorpora atributos e valores identificativos profissionais dentro da sua concepção de identidade própria, que fornecem uma base para orientar comportamentos e atitudes (Ashforth e Mael, 1989; Dutton, Dukerich, e Harquail, 1994). Nas organizações profissionais, quando os profissionais se identificam mais com a profissão, isso origina consequências favoráveis a nível organizacional (Hang-yue e Foley, 2004). Os profissionais desempenham as suas funções inseridos em grupos profissionais com os quais se identificam, donde uma maior identificação profissional irá ter como consequência um elevado desempenho profissional.

A quarta hipótese, onde foi analisada a relação entre a identificação organizacional e a identificação profissional e o comportamento de ligação ao cliente, verificou-se existir uma correlação moderada entre identificação organizacional e comportamento de ligação ao cliente ($r = 0,551$), e entre identificação profissional e comportamento de ligação ao cliente ($r = 0,431$). Na análise de regressão pode-se inferir que a identificação organizacional e a identificação profissional explicam 37% do comportamento de relação com o cliente.

Os resultados obtidos são coerentes com a própria razão de ser da organização, na medida em que a organização do presente estudo, com uma especificidade muito particular e dirigida para a oncologia, desenvolve o seu funcionamento em torno do primado o *doente em primeiro lugar*.

Se os profissionais de enfermagem desempenharem as suas funções num contexto favorável à sua prática, e tendo presente que, em algumas instituições, prestam a maior parte dos serviços de saúde – podendo ir até cerca de 80% (Baumann, 2007), e recordando que são o único grupo profissional que permanece 24 horas consecutivas com o doente (Laschinger *et al.*, 2001; Williams, 2005), seguramente irão desempenhar um efeito benéfico sobre o cliente, levando a comportamentos de ligação que inevitavelmente poderão evitar futuras complicações e minimizar gastos em saúde.

Da análise de regressão das variáveis de controlo, pode-se



Quando um profissional se identifica com a sua profissão, ele incorpora atributos e valores identificativos profissionais dentro da sua concepção de identidade própria, que fornecem uma base para orientar comportamentos e atitudes.

constatar que a sua contribuição para explicação do modelo não apresentou resultados estatisticamente significativos; apenas na terceira hipótese a variável «o serviço onde exerce funções foi escolhido por si», apresenta um valor significativo ($B = 0,357$; $p < 0,01$). Este resultado tem implicações sobre a distribuição dos enfermeiros pelos diferentes serviços da Instituição. O ideal era que cada um desempenhasse funções de acordo com as suas preferências pessoais, pois caso isso não se verifique poderá conduzir a uma não identificação profissional com determinada área, que inevitavelmente se irá repercutir no desempenho profissional.

Pode-se, assim, afirmar que das quatro hipóteses formuladas todas apresentam resultados estatisticamente significativos.

Conclusões

Actualmente os sistemas de saúde a nível mundial são cada vez mais desafiadores, deparam-se com uma gama crescente de necessidades de saúde e restrições financeiras que limitam o potencial dos serviços para fortalecer as infra-estruturas e os recursos humanos no sector da saúde. Toda esta mudança tem como consequência um impacto negativo no recrutamento e retenção de profissionais de saúde, existindo uma maior rotatividade dos mesmos, podendo comprometer o desempenho profissional e obviamente, em última instância, os resultados finais.

As Organizações de Saúde e, em particular, os Hospitais existem «(...) para servir os doentes» (Carapinheiro, 1998, p. 12), ou seja, as organizações existem para compreender e satisfazer as necessidades dos seus clientes, prestando-lhes os cuidados necessários nas mais vastas áreas e fornecendo um serviço de qualidade. Para que isso seja possível, exige-se que exista um elevado desempenho profissional.

Este modelo tem um carácter inovador, na medida em que consegue demonstrar a relação entre a influência do clima de serviço e da identificação organizacional e profissional

como antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente. Os resultados obtidos revelam que o clima de serviço explica 28,2% da identificação organizacional e 14,9% da identificação profissional. Em conjunto, a identificação organizacional e profissional explica 36,8% do desempenho profissional e 37% da variância do comportamento de ligação ao cliente.

Partindo destes pressupostos, e de acordo com o modelo apresentado, para se atingir estes objectivos terá de ser dado realce ao clima de serviço, pois como afirma Way e MacNeil, citando Fields (2002), «(...) as medidas válidas para as características do trabalho tornam-se cada vez mais importantes para determinar quais as características de trabalho que induzem os trabalhadores a trabalhar mais e a um melhor desempenho (...)» (2006, p. 68). No entanto, não podemos descurar que estes profissionais operam em organizações com elevada standardização das qualificações, onde o trabalho desempenhado pelo núcleo profissional, embora seja padronizado, é bastante complexo e directamente controlado pelos operacionais que o executam.

Perante Organizações de Saúde com uma estrutura tão complexa, onde cada vez mais se procura uma filosofia de gestão baseada no cliente procurando satisfazer as suas necessidades e expectativas, prestando um serviço de qualidade, ou seja, onde o objectivo da organização é cuidar do cliente, o contexto em que os profissionais actuam é determinante. Pelos resultados obtidos, realça-se o papel que a identificação organizacional e profissional pode ter, beneficiando a organização com comportamentos de maior lealdade, participação mais activa, envolvimento em projectos da organização, estimulando os outros para o melhor desempenho da organização (Dutton, 1994).

Quando as pessoas se identificam fortemente com o seu trabalho na organização, o seu sentido de sobrevivência funde-se com o da organização.

Como consequência, poderá haver repercussões:

- primeiro, na dinâmica interpessoal – «(...) forte identificação induz um aumento na cooperação com os membros da organização, como parte do grupo organizacional e aumenta a competição com os não-membros» –;
- e
- segundo, desenvolvendo tarefas que beneficiem a organi-

zação como um todo – «(...) esforço adicional para a realização de tarefas que contribuam para os colaboradores e para a organização» (Dutton *et al.*, 1994, p. 254).

Ciente de que os recursos humanos das organizações são grandes pilares para a eficácia organizacional, podendo ter um efeito muito significativo no desempenho e sucesso da própria organização, torna-se premente analisar o que está na base de um óptimo clima de serviço.

A avaliação do clima de serviço resulta dos quatro aspectos que o constituem: características do projecto de trabalho, suporte do supervisor, apoio dos colegas e percepção do empregado sobre tratamento justo. Compreender estes factores na organização poderá fornecer indícios de onde se poderá actuar.

A este propósito, Paulin *et al.* (2006) dão ênfase à importância da criação de condições de trabalho que permitam ao trabalhador cumprir a sua importante tarefa de servir o cliente.

Importa também compreender de que forma se pode promover uma maior identificação organizacional e profissional dos indivíduos, pois, como ficou demonstrado, estaremos a contribuir para um melhor desempenho profissional e maior ligação do cliente à organização. Bartel refere que «(...) os membros com forte identificação conseguem resultados de fusão dos seus interesses e do interesse organizacional, de tal modo que estes membros são susceptíveis de trabalho intenso e persistente na organização para garantir o sucesso» (2001, p. 387).

O clima de serviço apresentou-se como um importante antecedente da identificação organizacional e profissional. A avaliação do clima de serviço resulta dos quatro aspectos que o constituem: características do projecto de trabalho, suporte do supervisor, apoio dos colegas e percepção do empregado sobre tratamento justo. Compreender estes factores na organização poderá fornecer indícios de onde se poderá actuar.

Os resultados obtidos têm como objectivo evidenciar uma realidade que, uma vez operacionalizada e conhecida, permita aos responsáveis institucionais intervir de modo mais

eficaz sobre o presente e o futuro da organização que dirigem. Cientes de que os grupos profissionais que constituem as Organizações de Saúde são determinantes na dinâmica organizacional, o conhecimento da influência dos factores do clima de serviço na identificação organizacional e profissional e, conseqüentemente, no desempenho profissional e nos comportamentos de ligação ao cliente, revela-se essencial para que a organização possa estabelecer um plano de intervenção para desenvolver os seus objectivos, missão, práticas e valores.

Um estudo levanta sempre inúmeras questões para o futuro. O presente estudo tem algumas limitações que devem ser abordadas. Importa salientar que outras variáveis, além do clima de serviço, se podem considerar como antecessoras da identificação organizacional e profissional, nomeadamente as relacionadas com a própria organização, o prestígio percebido da organização, competição inter e intra-organizacional (Mael e Ashforth, 1992), e factores associados com a formação do grupo (Ashforth e Mael, 1989). Para além dos antecedentes individuais, como satisfação com a organização (Mael e Ashforth, 1992).

As variáveis desempenho profissional e comportamento de ligação ao cliente foram medidas pelos próprios elementos da organização. No caso do desempenho profissional, seria relevante em estudos futuros fazer a comparação entre os dados fornecidos pelo próprio e pelos outros elementos da organização (colegas, chefia). Para os comportamentos de ligação ao cliente, tornar-se-ia importante ver a perspectiva do cliente. Seria também pertinente verificar se o padrão de resultados obtidos é comparável ao de outros profissionais de saúde, nomeadamente médicos e técnicos de diagnóstico e terapêutica ou mesmo outras organizações. ■

Referências bibliográficas

ABREU, W. (2001), **Identidade, Formação e Trabalho: Das Culturas Locais às Estratégias Identitárias dos Enfermeiros**. Formasau Formação e Saúde Lda., Lisboa, Portugal.

ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E. e DUTTON, J. E. (2000), «Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges». *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 13-17.

APKER, J.; FORD, W. S. e FOX, D. H. (2003), «Predicting nurses organizational and professional identification: the effect of nursing roles, professional autonomy, and supportive communication». *Nursing Economics*, 21(5), Setembro/Outubro, pp. 226-232.

- ARVEY, R. e MURPHY, K. R. (1998), «Performance evaluation in work settings». *Annual Review of Psychology*, 49, pp. 141-168.
- ASHFORTH, B. e MAEL, F. (1989), «Social identity theory and the organization». *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
- BARTEL, C. (2001), «Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members' organizational identity and identification». *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 379-413.
- BAUMANN, A. (2007), «Ambiente favoráveis à prática: condições no trabalho = cuidados de qualidade». *International Council of Nurses*, Genebra, Suíça.
- BERGAMI, M. e BAGAZZI, R. P. (2000), «Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization». *The British Journal of Social Psychology*, 39(4), pp. 555-577.
- CARAPINHEIRO, G. (1998), **Saberes e Poderes no Hospital: Uma Sociologia dos Serviços Hospitalares**. Edições Afrontamento, Santa Maria da Feira, Portugal.
- DIETZ, J.; PUGH, S. D. e WILEY, J. W. (2004), «Service climate effects on customer attitudes: an examination of boundary conditions». *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 81-92.
- DUARTE, A.; NUNES, F. e MARTINS, L. (2007), «Estudos e pareceres da Ordem dos Farmacêuticos: Responsabilidade Social no sector das Farmácias em Portugal». *Ordem dos Farmacêuticos, Gest-Inf/ISCTE*.
- DUBAR, C. (1997), «Formação, trabalho e identidades profissionais». In Canário, R., **Formação e Situações de Trabalho**, Cap. II, Porto Editora, Porto, Portugal.
- DUTTON, J.; DUKERICH, J. M. e HARQUAIL, C. V. (1994), «Organizational images and member identification». *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.
- HANG-YUE, R. e FOLEY, S. (2004), «The effects of professional identification on job attitudes: a study of lawyers in Hong Kong». *Organizational Analysis*, 12(2), pp. 109-128.
- JOHNSON, J. (1996), «Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction». *Personnel Psychology*, 49, pp. 831-851.
- LASCHINGER, H.; SHAMIAN, J. e THOMSON, D. (2001), «Impact of Magnet Hospital characteristics on Nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction». *Nursing Economics*, 19(5), pp. 209-219.
- MAEL, F. e ASHFORTH, B. E. (1992), «Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification». *Journal of Organizational Behaviour*, 13, pp. 103-123.
- MINTZBERG, H. (2004), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.
- MOTOWIDLO, S. (2003), «Job performance». In W. Borman, D. Ilgen e R. Klimoski, **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**, Editora John Wiley & Sons, New Jersey, EUA, pp. 39-53.
- MOTOWIDLO, S.; BORMAN, W. C. e SCHMIT, M. J. (1997), «A theory of individual differences in task and contextual performance». *Human Performance*, 10(2), pp. 71-83.
- NUNES, F. (1994), «As organizações de Serviços de Saúde: alguns elementos distintivos». *Revista Portuguesa de Gestão*, III/IV, pp. 5-28.
- OSTROFF, C.; KINICKI, A. J. e TAMBUKINS, M. M. (2003), «Organizational culture and climate». In W. Borman, D. Ilgen, e Klimoski, **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**, vol. 12, Editora John Wiley & Sons, Cap. 22, New Jersey, EUA, pp. 565-593.
- PAULIN, M.; FERGUSON, R. J. e BERGERON, J. (2006), «Service climate and organizational commitment: the importance of customer linkages». *Journal of Business Research*, 59, pp. 906-915.
- PAULSEN, N. (2003), «Who are we now: group identity, boundaries, and the (re)organizing process». In N. Palsen e T. Hernes (Eds.), **Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspective**, Palgrave (Macmillan), Basingstone, Hampshire, Reino Unido, pp. 14-34.
- PEREIRA, H. (2007), «Os enfermeiros e a identidade profissional». Manuscrito não publicado, disponível na web em: <http://www.ordemenfermeiros.pt/index.print.php?page=72&view=news:Print&id=261>.
- PESTANA, M. e GAGEIRO, J. N. (2005), **Descobrimo a Regressão: Com a Complementaridade do SPSS**. Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.
- PRATT, M. e FOREMAN, P. O. (2000), «Classifying managerial responses to multiple organizational identities». *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 18-42.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E.; EHRHART, M. G. e HOLCOMBE, K. M. (2000), «The climate for service». In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom e M. F. Peterson (Eds.), **Handbook of Organizational Culture and Climate**, Sage Publications, Thousand Oaks, Califórnia, EUA, pp. 21-36.
- SOLNET, D. e PAULSEN, N. (2006), «Service climate, employee identification, and customer's outcomes in hotel property rebrandings». *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3/4), pp. 3-27.
- TAVARES, S. (2001), «Vinculação dos indivíduos às organizações». In J. Ferreira, J. Neves e A. Caetano, **Manual de Psicologia das Organizações**, Editora McGraw-Hill, Lisboa, Portugal, cap. 11, pp. 307-333.
- WAY, M. e MACNEIL, M. (2006), «Organizational characteristics and their effects on health». *Nursing Economics*, 24(2), pp. 67-76.
- WELBOURNE, T.; JOHNSON, D. E. e EREZ, A. (1998), «The role based performance scale: validity analysis of a theory-based measure». *Academy of Management Journal*, 41, pp. 540-555.
- WILEY, J. e BROOKS, S. M. (2000), «The high-performance organizational climate». In N. Ashkanasy, C. Wilderom e M. Peterson, **Handbook of Organizational Culture and Climate**, Sage Publications, Thousand Oaks, Califórnia, EUA, cap. 11, pp. 177-191.
- WILLIAMS, L. (2005), «Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust». *Health Care Management Review*, 30(3), pp. 203-211.

Anexo
Operacionalização das variáveis

CARACTERÍSTICAS / VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	ESCALA	NÚMERO DE CATEGORIAS
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	Género Idade Estado civil	Qualitativa Qualitativa Qualitativa	Nominal Escalar Nominal	Duas ---- Cinco
CARACTERÍSTICAS ACADÉMICAS / PROFISSIONAIS	Habilitações académicas Habilitações profissionais Tempo de exercício profissional: aproximadamente há quanto tempo trabalha como profissional de enfermagem? Tempo de serviço: aproximadamente há quanto tempo trabalha neste hospital? Tempo de serviço no serviço em questão: aproximadamente há quanto tempo trabalha no actual serviço? Tipo de vínculo à instituição Tipo de horário O serviço onde exerce funções foi escolhido por si? Nome do serviço onde se encontra actualmente a desempenhar funções Além deste hospital presta serviço noutra organização?	Qualitativa Qualitativa Qualitativa Qualitativa Qualitativa Qualitativa Qualitativa Qualitativa Qualitativa	Nominal Nominal Escalar Escalar Escalar Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal	Cinco Quatro ---- ---- --- Seis Duas Duas Quatro Duas
VARIÁVEL CLIMA DE SERVIÇO	Escala composta por 14 itens divididos em quatro variáveis: características do projecto de trabalho, suporte do supervisor, suporte dos colegas, percepção do empregado sobre tratamento justo no hospital	Qualitativa	Nominal	1 -10
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	Escala com dois itens, um em forma de diagrama e outro verbal	Qualitativa	Nominal	1-8
IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL	Escala com dois itens, um em forma de diagrama e outro verbal	Qualitativa	Nominal	1-8
DESEMPENHO PROFISSIONAL	Instrumento constituído por 20 itens incluindo cinco papéis: trabalho, carreira, inovador, equipa e organização	Qualitativa	Nominal	1-5
COMPORTAMENTO DE LIGAÇÃO AO CLIENTE	Escala constituída por quatro itens	Qualitativa	Nominal	1-10

Empreiteiros internacionais e mercado do Médio Oriente

por Rui Lopes dos Reis e Henrique Reis

RESUMO: As obras públicas são uma actividade de relevo no desenvolvimento económico e social. As grandes empresas do sector actuam em vários mercados dado que, normalmente, os mercados domésticos são exíguos para rentabilizar os activos destes agentes económicos. A internacionalização pode seguir diferentes estratégias e formas de abordagem dos mercados externos. O Médio Oriente é um mercado interessante nesta temática. A análise das maiores empresas internacionais que ali operam, à luz dos modelos de internacionalização conhecidos, permite verificar que a proximidade geográfica e cultural, bem como o potencial económico e geoestratégico, são variáveis relevantes na decisão do processo de internacionalização. A criação de redes é igualmente importante, associada a questões de relacionamento entre as diversas partes interessadas no processo, embora a ligação entre essas partes interessadas não seja facilmente detectável em muitas situações.

Palavras-chave: Internacionalização, Obras Públicas, Empreiteiros, Médio Oriente

TITLE: International contractors and Middle East market

ABSTRACT: Public works are a relevant activity for economic and social development. The largest companies in this sector operate in several markets, because domestic markets are, usually, too small in order to achieve interesting return levels, which match with the level of investment in assets. Internationalization can use different strategies and different foreign markets approaches. Concerning this theme, Middle East is an interesting market to study. The analysis of largest companies that are working there, considering the well known models of internationalization, allows us to conclude that geographic and cultural proximity are relevant variables supporting the internationalization process decision. Also economic potential and strategic geographic situation are important variables concerning the same set of decisions. Networks creation is also important and, sometimes, the relations between stakeholders of the internationalization process are the most important parameter supporting the market approach, but those relations are often difficult to discover.

Key words: Internationalization, Public Works, Contractors, Middle East

TITULO: Los contratistas y el mercado internacional en el Oriente Medio

RESUMEN: Las obras públicas son una actividad importante en el desarrollo económico y social. Las principales empresas del sector operan en varios mercados, ya que, normalmente, los mercados internos son pequeños para monetizar los activos de los agentes económicos. La internacionalización puede seguir diferentes estrategias y enfoques a los mercados exteriores. El Oriente Medio es un mercado interesante en esta cuestión. El análisis de las principales empresas internacionales que operan allí, a la luz de los modelos más conocidos de la internacionalización, muestra que la proximidad geográfica y cultural y el potencial eco-

nómico y geoestratégico, son las variables relevantes en el proceso de decisión de la internacionalización. Las redes también son importantes cuestiones relacionadas con la relación entre las distintas partes interesadas en el proceso, aunque la conexión entre estos actores no es fácilmente detectable en muchas situaciones.

Palabras-clave: Internacionalización, Obras Públicas, Contratistas, Oriente Medio

As obras públicas são uma actividade que desempenha um papel preponderante no desenvolvimento económico e social de qualquer região, pelo que a construção de infra-estruturas, que sejam social e economicamente eficientes, é um pré-requisito ao crescimento económico e à utilização mais eficiente dos recursos de cada país. Neste sentido, as organizações políticas, económicas, governamentais e não-governamentais estão de acordo sobre a relevância do sector.

As obras públicas assentam essencialmente em duas grandes vertentes: a construção e a manutenção. Registe-se que a construção, em geral, e as obras públicas, em particular, são actividades económicas baseadas em grande diversidade de projectos. Não existe uma padronização de produtos ou de processos (Rodrigues, 2005), e cada obra é normalmente um caso particular, embora saibamos que na construção podem existir projectos que permitem alguma réplica de diversos produtos finais, sendo exemplo a edificação de blocos de apartamentos ou de casas. Neste contexto, somos conduzidos a que a noção de irreversibilidade se traduz em que a escolha de um projecto condicione, para um dado hori-

zonte temporal, outras opções em termos de novas obras e sua natureza (Rodrigues, 2005).

Consideramos que o mais relevante é retermos que o desenvolvimento desta actividade contribui para a melhoria do nível de bem-estar das populações, podendo, neste sentido, falar-se em criação de riqueza, a qual se enquadra em diversas tipologias.

Objectivo

O estudo da internacionalização das empresas insere-se num campo de investigação muito rico, dado que as variáveis a analisar são enquadradas em diversos vectores temáticos, ou se quisermos, são diversas as questões que têm de ser ponderadas e respondidas quando se prepara e implementa um processo de abordagem dos mercados externos. No presente trabalho, o objectivo relevante é tentar concluir se a internacionalização das grandes empresas de obras públicas, ou se quisermos, dos grandes empreiteiros para o mercado do Médio Oriente, se enquadra no Modelo de Uppsala e na Teoria das Redes. Para a concretização do estudo, e de forma a ter uma linha de orientação que evite a dispersão da análise face à com-

Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis

lopes.reis1@hotmail.com

Doutor em Gestão pela Université Catholique de Louvain, Bélgica. Prof. Catedrático da Univ. Lusíada e Investigador do CITIS, Lisboa, Portugal. *PhD in Management, Université Catholique de Louvain, Belgium. Full Professor of Lusíada Univ. and CITIS Researcher, Lisbon, Portugal.*

Doctorado en Administración. Profesor de la Univ. Lusíada e Investigador Citis, Lisboa, Portugal.

Henrique Manuel Pimentel Reis

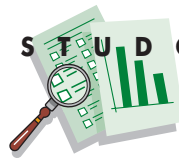
hreis@esce.ips.pt

Doutor em Gestão pela Universidade Lusíada de Lisboa. Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. Investigador do CITIS da Univ. Lusíada, Lisboa, Portugal.

PhD in Management, Universidade Lusíada de Lisboa. Lecturer at High School of Management Sciences of Polytechnic Institute of Setubal, Setubal, Portugal. CITIS Researcher of Lusíada University, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Administración. Profesor de la Escuela de Negocios y el Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Investigador Citis la Univ. Lusíada, Lisboa, Portugal.

Recebido em Maio de 2009 e aceite em Dezembro de 2009.
Received in May 2009 and accepted in December 2009.



plexidade da investigação, a opção é formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 1

As conclusões do Modelo de Uppsala são aplicáveis na internacionalização das empresas de obras públicas para o mercado do Médio Oriente.

Hipótese 2

A análise da variável cultural, falando-se em distância psicológica, é relevante na internacionalização das empresas de obras públicas para o mercado do Médio Oriente, eventualmente em complemento da hipótese anterior.

Hipótese 3

Tem significado considerar o enquadramento da internacionalização das empresas de obras públicas para o mercado do Médio Oriente na Teoria das Redes, sustentado em variáveis específicas do impacto internacional desta actividade.

Modelos de internacionalização

• O Modelo de Uppsala

Um dos modelos mais frequentemente utilizados para estudar o processo de internacionalização, nomeadamente das pequenas e médias empresas, é o Modelo de Uppsala, o qual está associado aos trabalhos de investigação desenvolvidos, em meados dos anos 1960, na Universidade de Uppsala por um grupo de investigadores liderado pelo Professor Sune Carlson.

Comparando os países nórdicos com a maioria das regiões do mundo, encontramos uma área de grande homogeneidade (Björkman e Forsgren, 1997). Os países têm dimensões geográficas similares, a sua História entrecruza-se e a proximidade linguística é significativa. Todas elas são economias abertas e as empresas procuraram no exterior oportunidades de negócio, eventualmente, segundo os mesmos autores, pelas dimensões limitadas da região em que se inseriam. A importância e relevância do comércio internacional influenciaram igualmente os académicos e os investigadores nórdicos.

Os estudos retratavam duas percepções fundamentais.

A primeira tem a ver com o facto de se considerar que existe uma profunda diferença entre as operações no mercado doméstico e as operações nos mercados externos, as quais devem ser analisadas tendo em atenção as limitações de conhecimento internas à própria empresa.

A segunda questão fundamental é que o conceito de empresa subjacente ao estudo dos investigadores nórdicos não é o mesmo que o utilizado nas principais correntes teóricas sobre economia.

O processo incremental tem essencialmente subjacente a variável geográfica, considerando-se que as empresas preferem iniciar o processo de internacionalização por mercados que apresentam semelhanças com o doméstico, falando-nos em distância psíquica.

Em meados dos anos 1970, houve estudos que tomaram como ponto de partida o modelo acima referido, destacando que ele se caracteriza, precisamente, por considerar que o processo de internacionalização se traduz numa progressão incremental que leva a sucessivas fases de maior envolvimento no mercado externo, através de modos de operação internacional com crescente grau de exigência em termos de recursos, e, em que as distâncias geográficas, entre o país de origem da empresa e os mercados alvo, vão aumentando (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977).

O Modelo de Uppsala deve ser considerado em dois planos: o operacional e o teórico (Petersen e Pedersen, 1997). Dizem-nos, os mesmos autores, que ele começou por ser estudado no plano operacional para depois se inferir o plano teórico. Fica explícito que o processo incremental tem essencialmente subjacente a variável geográfica, considerando-se que as empresas preferem iniciar o processo de internacionalização por mercados que apresentam semelhanças com o doméstico, falando-nos em distância psíquica.

O conceito de distância psíquica tem um cariz cultural, e deve ser considerado com base em decisões de indivíduos e não como uma variável independente que explica o processo de internacionalização das empresas (Langhoff, 1997).

Na verdade, o autor refere que a distância psíquica não é um factor objectivo, não podendo ser considerada uma variável independente que influencia todas as empresas da mesma maneira. Assim sendo, questiona-se se distância psíquica não deverá ser um conceito que abrange as diferenças ou semelhanças culturais.

O autor chama claramente a atenção para que se perceba que o modelo em análise assume que todas as empresas, num determinado estágio de internacionalização, são levadas a ponderar as diferenças culturais, e estas exercem a sua influência no mesmo sentido, ou seja, o da importância do estudo das referidas diferenças, quer se trate de pequenas e médias empresas, quer de multinacionais. Por outro lado, a distância psíquica, neste sentido lato, abrangendo a componente geográfica e a componente cultural, não deve ser analisada a partir da perspectiva da unidade país, mas sobretudo tendo em atenção regiões com alguma homogeneidade.

• Teoria das Redes

A internacionalização depende da organização do conjunto das relações na rede, sendo os padrões desenvolvidos e os comportamentos manifestados o corolário das relações que se estabelecem entre os vários actores, introduzindo-se um elemento multilateral na internacionalização (Johanson e Vahlne, 1992). A internacionalização é influenciada pelo contexto onde a empresa opera (Madsen e Servais, 1997). Segundo estes autores, o grau de internacionalização da empresa dependerá, assim, das redes estabelecidas na indústria, bem como da posição que ela ocupa nessa rede, sendo essa posição fortemente determinada pela vantagem específica de cada empresa, ou seja, dificilmente uma unidade económica sem nada para oferecer acederá a este tipo de redes ou desenvolverá o seu processo de internacionalização.

O desenvolvimento industrial das empresas em novos mercados confronta-se com uma multiplicidade de factores integrantes do meio envolvente que afectam as relações de negócio. Neste sentido, é relevante perceber a base da construção de redes como forma de abordagem do mercado, que, segundo os mesmos autores, tem a ver com a compreensão de se combinarem recursos heterogéneos com

Tendo em conta a crescente dispersão da informação contabilística dentro da organização, e a crescente importância atribuída às medidas não financeiras, o futuro papel dos contabilistas deve ser razoavelmente questionado.

actores diversos e várias actividades (Nieminen e Törnross, 1997).

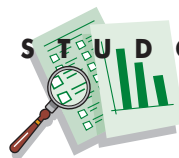
Estudo empírico

• Enquadramento geral

De acordo com os relatórios elaborados pela McGraw-Hill Construction, nomeadamente na sua publicação denominada *Engineering News Record*, o mercado internacional de obras públicas continuava fluorescente nos anos 2005 e 2006, sendo forte o negócio nos países desenvolvidos e em crescimento nos países em vias de desenvolvimento. Nestes últimos, o investimento interno, nomeadamente o investimento público, bem como o investimento externo e o apoio de organizações internacionais, sobretudo do sector financeiro, tem sido fortemente canalizado para a construção de grandes infra-estruturas, consideradas indispensáveis ao desenvolvimento económico, como são exemplo as redes rodoviárias e as estruturas de saneamento básico e produção de energia. Em 2006, os projectos de obras públicas afectos aos maiores empreiteiros internacionais ascendiam a 224,43 biliões de dólares, o que representava um crescimento de 18,5% em relação ao ano de 2005, em que o valor homólogo era de 189,41 biliões de dólares.

• Grandes empreiteiros internacionais: conceito e rankings

A McGraw-Hill Construction elabora anualmente uma listagem das 225 maiores empresas internacionais de obras públicas, segundo o critério do volume de negócios fora do mercado doméstico donde cada empreiteiro é oriundo. Neste sentido, podemos ter como grandes empresas internacionais unidades económicas que, no conjunto de obras em que participam, apresentam um volume de actividade inferior ao de outras empresas que têm uma importante carteira de trabalhos no mercado doméstico.



Adicionalmente, a mesma entidade elabora uma listagem das grandes empresas de obras públicas, numa perspectiva global, em que se considera o valor total do volume de negócios. No período 2005/2006, os 225 maiores empreiteiros internacionais eram oriundos de 37 países, sendo 51 empresas originárias dos EUA, 49 originárias da China, 22 da Turquia, 15 do Japão, 11 de Itália e 10 da Coreia do Sul. Em apenas 6 países, encontramos cerca de 70% dos grandes empreiteiros internacionais.

Na maioria dos países, as grandes empresas internacionais do sector são simultaneamente as grandes empresas em termos globais, embora com algumas excepções. No caso dos EUA, as grandes empresas internacionais são cerca de metade das grandes empresas em termos globais, o que traduz, certamente, um mercado doméstico forte e com um nível de procura que permite a situação retratada.

No que concerne à República Popular da China, temos a situação inversa. São as empresas, numa perspectiva global, que representam cerca de metade das empresas fortes em termos internacionais. Tudo indica que existe uma preocupação em ocupar espaço nos mercados externos, podendo inferir-se que internamente a carteira de trabalhos é alvo de algum planeamento central, que evita uma concorrência aguerrida.

O terceiro realce vai para a Turquia, em que as empresas presentes no *ranking* internacional quase que representam o triplo do número de empresas que estão no *ranking* global. No caso vertente, parece-nos mais plausível acreditar que se trata de um mercado doméstico ainda pouco dinâmico e menos consistente em termos económicos para permitir uma concorrência interna que viabilize várias empresas de obras públicas com dimensão minimamente significativa. Por outro lado, ganhar expressão internacional e aproveitar negócios no mercado externo que suportem o crescimento de empreiteiros turcos justifica a relação que referimos entre empresas internacionais e empresas globais. Nos restantes casos, as empresas internacionais coincidem, com uma ou outra excepção, com as empresas fortes nos respectivos mercados domésticos.

• Mercado do Médio Oriente

O mercado do Médio Oriente inclui 15 subsegmentos de mercado, a saber: Afeganistão, Irão, Iraque, Paquistão, Bah-

rein, Kuwait, Omã, Qatar, Israel, Jordânia, Líbano, Síria, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos (EAU) e Iémen.

O primeiro quadro que apresentamos reflecte o volume de negócios que este mercado atingiu no ano de 2006, que foi de 41,38 mil milhões de dólares, indicando-se os grupos de multinacionais, por país de origem, que foram mais representativos em termos de *turnover*, bem como o número de empresas internacionais que ali trabalhavam no período em análise.

As empresas dos EUA estão em número razoável neste mercado, ali actuando 19 empresas oriundas deste país, que, em conjunto, têm um volume de negócios superior ao das 53 multinacionais não identificadas no referido quadro. No entanto, em termos relativos face ao total de empresas internacionais no Médio Oriente, as firmas estadunidenses representam cerca de 14,8% desse total.

Podemos ser conduzidos a considerar que esta zona do Globo, quer por razões económicas, sobretudo ligadas à exploração de petróleo, quer por razões políticas, face à localização geoestratégica, é certamente atractiva e importante para uma potência política e económica como são os EUA.

Quadro I
Receitas no mercado do Médio Oriente

Mercado do Médio Oriente total de receitas - 2006 (em mil milhões de dólares)			
Países	Nº Empresas	Receitas	% do Total
EUA	19	11,85	28,64%
Japão	9	6,42	15,51%
Grécia	1	3,37	8,14%
Coreia do Sul	6	3,21	7,76%
França	7	3,12	7,54%
China	33	1,98	4,78%
Outros	53	11,43	27,62%
Total	128	41,38	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

A presença japonesa também tem relevo e, em termos de volume de negócios por empresa, as multinacionais japonesas têm uma posição mais favorável que as estadunidenses. O caso que merece maior destaque é o da única multina-

cional grega. Em termos unitários, a sua facturação acaba por ser quase 5,5 vezes a das empresas estadunidenses e 4,8 vezes a das empresas japonesas. Esta situação deve-se ao facto de o segmento de produto Processos Industriais/Estruturas Petrolíferas representar 73% do volume de negócios da empresa grega. Destacam-se ainda as empresas sul-coreanas, francesas e chinesas, estas últimas sobretudo pelo facto de estarem em força, em termos absolutos, neste segmento de mercado. As empresas chinesas são cerca de 26% do total de multinacionais no Médio Oriente, número bem mais significativo, em quantidade, que o dos EUA.

Continuando a sequência da nossa análise, debruçamo-nos agora sobre o número de empresas, por país de origem, a trabalharem nesta zona do globo, comparando o mesmo com o total de multinacionais de cada país, bem como o número de subsegmentos de mercado coberto pelas empresas de uma mesma nacionalidade, apresentando o peso relativo face ao total de mercados do Médio Oriente (**ver Quadro II, p. 60**). Verificamos que estão a operar nesta zona do globo 128 multinacionais, um número que representa cerca de 57% do total de empresas internacionais em referência.

Registamos que as grandes potências económicas ocidentais, orientais e próximas da região têm uma presença forte em termos de cobertura do território. Repare-se que as empresas francesas estão em todos os mercados da região, as chinesas em 14 dos 15 subsegmentos considerados, as turcas em 13, as estadunidenses em 12, as alemãs, as japonesas e as egípcias em 11, as britânicas e as espanholas em 10, as italianas e a multinacional grega em 9 e as sul-coreanas em 8. Quer pelo número de multinacionais por país de origem face ao total das empresas desses mesmos países, quer pela cobertura do território, é grande o interesse por este mercado geográfico.

A proximidade geográfica também se revela neste segmento de mercado, dado que as empresas do Líbano têm uma presença territorial que se pode considerar importante, acrescentando que, também, surgem as empresas da Arábia Saudita, dos Emirados Árabes Unidos, do Kuwait e do Paquistão.

• Segmentação por país do mercado do Médio Oriente

Vejam agora a localização das multinacionais por subsegmento de mercado, agrupados, sempre que possível, por proximidade geográfica, conforme aos Quadros III a VI.

• Discussão das hipóteses

Hipótese 1

Os elementos recolhidos, embora não esgotem as informações que gostaríamos de possuir e com as quais quereíamos fazer um trabalho ainda mais completo, não deixam de permitir que se discutam alguns aspectos relevantes face ao objectivo do estudo, nomeadamente em termos de avaliação desta primeira hipótese.

As grandes empresas de obras públicas que se viram para os mercados internacionais, têm de assentar a sua operacionalidade em estruturas internas sólidas, em termos dos diversos tipos de recursos necessários à sua actividade, e são um importante veículo de penetração nas economias externas, com implicações significativas em termos de criação de emprego, dinamização económica, construção de infra-estruturas, contributo para o desenvolvimento e influência em relações de soberania, dado que as parcerias público-privadas podem trazer reflexos de interdependência económica e financeira. Não é indiferente ter importantes estruturas de um país geridas por empresas ou consórcios internacionais ou por entidades nacionais.

A importância da solidez financeira e técnica destas empresas implica, em muitos casos, que se desenvolvam trabalhos em diversos mercados, como forma de rendibilizar os investimentos, sobretudo em activos fixos, embora se encontre neste sector de actividade frequente recurso à locação operacional. Não deixa, no entanto, e dependendo da dimensão da empresa, de se constatar que alguns empreiteiros são mais concentrados em termos do binómio produto/mercado.

Estamos perante a hipótese de aceitarmos que o Modelo de Uppsala, na sua formulação clássica, enforma o processo de internacionalização de muitas empresas de obras públicas. Consideramos a proximidade geográfica não apenas quando existem fronteiras terrestres entre dois territórios,

Quadro II Empresas por país e mercado

Mercado do Médio Oriente 2005/2006				
Países	Nº Empresas	% Total de Empresas Internacionais do País	Nº Mercados	% Total de Mercados
Alemanha	5	83,33%	11	73,33%
Arábia Saudita	1	100%	5	33,33%
Austrália	3	100%	4	26,67%
Áustria	1	100%	4	26,67%
Bélgica	2	100%	3	20%
Brasil	1	33,33%	2	13,33%
Canadá	1	33,33%	1	6,67%
China	33	67,35%	14	93,33%
Coreia do Sul	6	60%	8	53,33%
EAU	1	100%	2	13,33%
Egipto	2	100%	11	73,33%
Espanha	5	62,50%	10	66,67%
França	7	87,50%	15	100%
Grécia	1	100%	9	60%
Holanda	1	50%	2	13,33%
Índia	1	100%	6	40%
Irlanda	1	50%	2	13,33%
Itália	7	63,64%	9	60%
Japão	9	60%	11	73,33%
Kuwait	2	100%	5	33,33%
Líbano	2	100%	7	46,67%
Paquistão	1	100%	4	26,67%
Reino Unido	5	100%	10	66,67%
Rússia	1	100%	1	6,67%
Tailândia	1	100%	1	6,67%
Taiwan	1	100%	3	20%
Turquia	8	36,36%	13	86,67%
EUA	19	37,25%	12	80%
Total	128		15	

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

mas também se eles se inserirem em regiões bem delimitadas, em que a proximidade das componentes territoriais é muito significativa.

De uma forma geral, a internacionalização por etapas, teorizada pelo referido modelo, tem subjacente a falta de informação sobre os mercados externos e a necessidade de se adquirir, passo a passo, experiência internacional. Neste sentido, percebemos facilmente que, não sendo os países do

Médio Oriente conhecidos por terem um papel muito activo nos mercados externos de obras públicas, será expectável que as empresas oriundas dessa zona dêem preferência a operar na região.

Um dos exemplos relevantes é o da Al-Arrab Contracting Co. Ltd., 195.^ª do ranking internacional, que aparece como única grande multinacional oriunda da Arábia Saudita, a qual opera no Médio Oriente, em 5 segmentos geográficos,

Quadro III

Mercados geográficos das maiores empresas internacionais de obras públicas no período 2005/2006								
Médio Oriente								
Países	Mercado Afeganistão		Mercado Irão		Mercado Iraque		Mercado Paquistão	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Alemanha	1	5,26%	0	0%	1	3,85%	2	8%
China	5	26,32%	13	48,15%	1	3,85%	14	56%
Coreia Sul	0	0%	2	7,41%	1	3,85%	0	0%
Egipto	1	5,26%	0	0%	2	7,69%	1	4%
Espanha	1	5,26%	1	3,70%	0	0%	0	0%
França	1	5,26%	2	7,41%	1	3,85%	1	4%
Itália	1	5,26%	2	7,41%	1	3,85%	2	8%
Japão	1	5,26%	3	11,11%	1	3,85%	2	8%
Kuwait	0	0%	1	3,70%	1	3,85%	0	0%
Líbano	0	0%	0	0%	1	3,85%	0	0%
Paquistão	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%
R. Unido	0	0%	1	3,70%	1	3,85%	1	4%
Taiwan	0	0%	1	3,70%	0	0%	0	0%
Turquia	3	15,79%	1	3,70%	5	19,23%	1	4%
EUA	5	26,32%	0	0%	10	38,46%	0	0%
Total	19	100%	27	100%	26	100%	25	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

o seu próprio país, os Emirados Árabes Unidos, a Jordânia, o Bahrein e o Qatar, todos eles com fronteiras terrestres com o seu país de origem.

A empresa do Kuwait, Mushrif Trading & Contracting Co. KSCC, 221.ª do *ranking*, só opera em 3 segmentos do Médio Oriente, e a sua compatriota Kharafi National WLL, 130.ª do *ranking*, também trabalha em 3 segmentos no Médio Oriente, embora saibamos que está num total de 5 segmentos a nível internacional. As duas multinacionais libanesas estão ambas num total de 6 segmentos dos mercados internacionais, e, em ambos os casos, 5 deles são no Médio Oriente. A empresa paquistanesa só actua em 4 segmentos do Médio Oriente, sendo 3 deles, a Arábia Saudita, os Emirados Árabes Unidos e o Qatar, países com fronteiras entre si. A empresa dos Emirados Árabes Unidos, a National Petroleum Construction, 76.ª do *ranking* internacional, opera em 2 segmentos geográficos do Médio Oriente, sabendo-se que em termos internacionais só está presente em mais um mercado.

Face ao exposto, podemos concluir que as empresas oriundas dos países árabes desta região, inseridas neste sector de actividade, se enquadram, no seu processo de internacionalização, no Modelo de Uppsala.

Adicionalmente, também as multinacionais turcas podem ser parte integrante de um processo de internacionalização para o Médio Oriente que respeita as premissas da Hipótese 1, dado que a Turquia tem fronteiras com a Síria e o Iraque e fica encostada a toda a zona geográfica alvo deste estudo.

Das 22 multinacionais turcas que aparecem no *ranking* internacional, 8 desenvolvem actividade nesta zona do globo, embora cada uma delas actue apenas em 1 ou 2 segmentos geográficos, excepto o caso da Yapi Merkezi Insaat ve Sanayi AS, 124.ª do *ranking* e que está em 5 segmentos, mais concretamente no Irão, no Iraque, na Síria, na Jordânia e nos Emirados Árabes Unidos. No entanto, as empresas turcas cobrem 13 dos 15 segmentos de mercado que consideramos no Médio Oriente,

Quadro IU

Mercados geográficos das maiores empresas internacionais de obras públicas no período 2005/2006								
Médio Oriente								
Países	Mercado Bahrein		Mercado Kuwait		Mercado Omã		Mercado Qatar	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Alemanha	2	11,76%	1	3,45%	1	3,45%	3	4,55%
A. Saudita	1	5,88%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Austrália	1	5,88%	0	0%	1	3,45%	1	1,52%
Áustria	0	0%	0	0%	1	3,45%	1	1,52%
Bélgica	0	0%	0	0%	1	3,45%	2	3,03%
Brasil	0	0%	1	3,45%	0	0%	0	0%
China	0	0%	4	13,79%	2	6,90%	7	10,61%
Coreia Sul	0	0%	3	10,34%	1	3,45%	3	4,55%
EAU	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Egipto	1	5,88%	1	3,45%	1	3,45%	2	3,03%
Espanha	0	0%	2	6,90%	1	3,45%	1	1,52%
França	4	23,53%	4	13,79%	2	6,90%	5	7,58%
Grécia	1	5,88%	1	3,45%	1	3,45%	1	1,52%
Holanda	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Índia	0	0%	1	3,45%	1	3,45%	1	1,52%
Irlanda	1	5,88%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Itália	0	0%	2	6,90%	0	0%	4	6,06%
Japão	1	5,88%	0	0%	2	6,90%	5	7,58%
Kuwait	0	0%	0	0%	0	0%	2	3,03%
Líbano	0	0%	1	3,45%	0	0%	2	3,03%
Paquistão	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,52%
R. Unido	0	0%	2	6,90%	3	10,34%	2	3,03%
Taiwan	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Turquia	0	0%	1	3,45%	3	10,34%	6	9,09%
EUA	5	29,41%	5	17,24%	8	27,59%	12	18,18%
Total	17	100%	29	100%	29	100%	66	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

havendo assim uma preocupação em ter uma larga cobertura do território. As empresas turcas só não surgem no Bahrein e em Israel.

Concluimos assim que, no que concerne às empresas oriundas de países menos internacionais em termos de atividade empresarial, a Hipótese 1 se verifica, ou seja, as conclusões do Modelo de Uppsala são aplicáveis na internacionalização das empresas de obras públicas para o mercado do Médio Oriente.

Hipótese 2

No caso do mercado do Médio Oriente, existe uma significativa sobreposição entre proximidade geográfica e proxi-

midade cultural, pelo que se nos afigura difícil, face aos dados disponíveis, descortinar em que medida todas as empresas que referimos no ponto anterior deram mais relevância a uma ou a outra daquelas variáveis. Podemos certamente concluir que a distância psicológica é pequena nos casos em apreço, e, em consonância, podemos dizer que para o mesmo conjunto de empresas internacionais de obras públicas em que se verifica a Hipótese 1, também se verifica a Hipótese 2.

Nesta segunda hipótese, podemos, no entanto, acrescentar as duas multinacionais oriundas do Egipto, em que certamente a proximidade cultural já pesa mais que a proximidade geográfica. Quer a Orascom Construction Industries

Quadro U

Mercados geográficos das maiores empresas internacionais de obras públicas no período 2005/2006								
Médio Oriente								
Países	Mercado Israel		Mercado Jordânia		Mercado Líbano		Mercado Síria	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Alemanha	1	7,14%	0	0%	3	23,08%	0	0%
A. Saudita	0	0%	1	6,67%	0	0%	0	0%
Canadá	1	7,14%	0	0%	0	0%	0	0%
China	3	21,43%	4	26,67%	2	15,38%	2	18,18%
Egipto	0	0%	0	0%	1	7,69%	0	0%
Espanha	1	7,14%	1	6,67%	0	0%	2	18,18%
França	2	14,29%	2	13,33%	1	7,69%	1	9,09%
Grécia	0	0%	1	6,67%	1	7,69%	0	0%
Índia	1	7,14%	0	0%	0	0%	0	0%
Itália	1	7,14%	1	6,67%	0	0%	1	9,09%
Japão	0	0%	0	0%	0	0%	1	9,09%
Kuwait	0	0%	0	0%	1	7,69%	0	0%
Líbano	0	0%	0	0%	2	15,38%	1	9,09%
R. Unido	1	7,14%	0	0%	0	0%	1	9,09%
Rússia	0	0%	0	0%	0	0%	1	9,09%
Turquia	0	0%	4	26,67%	1	7,69%	1	9,09%
EUA	3	21,43%	1	6,67%	1	7,69%	0	0%
Total	14	100%	15	100%	13	100%	11	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

(OCI), que é a 53.^ª do ranking internacional, quer a The Arab Contractors (O.A.O. & Co.), 113.^ª do mesmo ranking, estão, respectivamente, em seis e sete mercados do Médio Oriente, sendo que, no conjunto, cobrem 11 segmentos desta zona do globo.

Para as empresas do mundo árabe, a proximidade cultural deverá ser, certamente, uma componente forte, subjacente à decisão do processo de internacionalização, e, neste âmbito, podemos aceitar como válida a Hipótese 2.

De algum modo, já era expectável que, para empresas oriundas de países com menor projecção internacional das suas unidades económicas, as distâncias culturais e geográficas influenciassem, quase em paralelo, as decisões de internacionalização, mas a distância psicológica é claramente um factor de grande relevo na primeira fase de penetração dos mercados externos.

Hipótese 3

Entramos agora na questão que mais facilmente se aceita, dado que existe um vasto conjunto de empresas internacionais de obras públicas a actuar no Médio Oriente, em que claramente não se pode falar nem de proximidade geográfica nem de proximidade cultural. Certamente que alguns desses casos resultam da conjugação de dois factores relevantes: a experiência internacional já adquirida e o interesse económico em realizar determinados trabalhos em mercados que têm o seu atractivo económico e financeiro.

Podemos, para algumas das multinacionais nos EUA, encontrar relações externas ao negócio propriamente dito, que explicam ou podem explicar o interesse em ir para o Médio Oriente. No caso dos EUA, por exemplo, existe um interesse geoestratégico, associado a motivos político-militares, e, no caso da China, sabemos que se trata de um país que tem lacunas em termos de matérias-primas, nomeadamente, petróleo.

Quadro UI

Mercados geográficos das maiores empresas internacionais de obras públicas no período 2005/2006						
Médio Oriente						
Países	Mercado Arábia Saudita		Mercado Emirados Árabes Unidos		Mercado Iémen	
	Número	%	Número	%	Número	%
Alemanha	2	3,70%	5	6,33%	0	0%
A.						
Saudita	1	1,85%	1	1,27%	0	0%
Austrália	0	0%	2	2,53%	0	0%
Áustria	1	1,85%	1	1,27%	0	0%
Bélgica	0	0%	2	2,53%	0	0%
Brasil	0	0%	1	1,27%	0	0%
China	10	18,52%	12	15,19%	7	41,18%
Coreia						
Sul	2	3,70%	3	3,80%	3	17,65%
EAU	1	1,85%	0	0%	0	0%
Egipto	1	1,85%	2	2,53%	1	5,88%
Espanha	2	3,70%	3	3,80%	0	0%
França	4	7,41%	6	7,59%	1	5,88%
Grécia	1	1,85%	1	1,27%	1	5,88%
Holanda	0	0%	1	1,27%	0	0%
Índia	1	1,85%	1	1,27%	0	0%
Itália	4	7,41%	4	5,06%	0	0%
Japão	3	5,56%	7	8,86%	1	5,88%
Kuwait	0	0%	2	2,53%	0	0%
Líbano	2	3,70%	1	1,27%	0	0%
Paquistão	1	1,85%	1	1,27%	0	0%
R. Unido	3	5,56%	4	5,06%	0	0%
Tailândia	0	0%	1	1,27%	0	0%
Taiwan	1	1,85%	0	0%	0	0%
Turquia	4	7,41%	5	6,33%	1	5,88%
EUA	10	18,52%	13	16,46%	2	11,76%
Total	54	100%	79	100%	17	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

Conclusões

Em síntese, o estudo do mercado do Médio Oriente diz-nos que as empresas de obras públicas com menos experiência internacional ponderam a proximidade geográfica como variável subjacente ao processo de internacionalização, situação que se vai alterando com o ganho de experiência. A proximidade cultural também é uma variável importante no processo de abordagem dos mercados externos por parte de muitas empresas com menor grau de internacionalização. Para além disso, existem variáveis económicas

e políticas que parecem influenciar a internacionalização das empresas de obras públicas: a relação entre países ou entre empresas de diferentes países, por razões estratégicas, eventualmente influenciadas por variáveis de política internacional, poderão conduzir à criação de redes específicas. ■

Referências bibliográficas

BJÖRKMAN, I. e FORSGREN, M. (1997), «Nordic contributions to international business research». In Ingmar Björkman e Mats Forsgren (Eds.), **The Nature of the International Firm**, Handelshøjskolens Forlag, Copenhaga, Dinamarca.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E. (1977), «The internationalisation of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E. (1992), «Management of foreign market entry». *Scandinavian International Business Review*, vol. 1, n.º 3, pp. 9-27.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-Paul, F. (1975), «The internationalization of the firm: four Swedish case studies». *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 305-322.

LANGHOFF, T. (1997), «The influence of cultural differences on internationalisation processes of firms: an introduction to a semiotic and intercultural perspective». In Ingmar Björkman e Mats Forsgren (Eds.), **The Nature of the International Firm**, Handelshøjskolens Forlag, Copenhaga, Dinamarca.

MADSEN, T. K. e SERVAIS, P. (1997), «The internationalization of

born globals: an evolutionary process?». *International Business Review*, vol. 6, n.º 6, pp. 561-583.

NIEMINEN, J. e TÖRNROSS, J. (1997), «The role of learning in the evolution of business networks in Estonia: four Finnish case studies». In Ingmar Björkman e Mats Forsgren (Eds.), **The Nature of the International Firm**, Handelshøjskolens Forlag, Copenhaga, Dinamarca.

PETERSEN, B. e PEDERSEN, T. (1997), «Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalisation model». In Ingmar Björkman e Mats Forsgren (Eds.), **The Nature of the International Firm**, Handelshøjskolens Forlag, Copenhaga, Dinamarca.

RODRIGUES, J. (2005), «Criação de valor no sector da construção e obras públicas: uma abordagem conceptual». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Julho/Setembro, vol. 4, n.º 3, pp. 21-29.



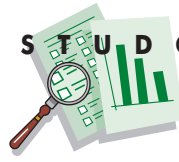
www.actualeditora.com

APRENDER A SER GESTOR

LINDA A. HILL



ACTUAL EDITORA



A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Resultados e tendências

por José Neves e Sónia Gonçalves

RESUMO: A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um tema de estudo que evoluiu, quer do ponto de vista teórico, quer da aplicação ao longo do Séc. XX ancorado nas teorias organizacionais e teorias comportamentais. Tanto a definição dos conteúdos como a evolução das práticas foram influenciadas pela importância dos factores de contexto, que, em cada momento, se revelaram como mais determinantes. Este movimento evolutivo acompanhou todos os continentes e países, embora com modos de ocorrência temporalmente desfasados, quer do ponto de vista da intervenção quer da investigação. Em Portugal, tais influências foram sendo sentidas da mesma forma, sendo hoje possível balizar fronteiras mais ou menos delimitadoras dos conteúdos evolutivos. Tendo por objectivo principal identificar os resultados da investigação científica em GRH em Portugal, este trabalho procura contribuir para a definição e evolução do conceito de GRH e para o levantamento das tendências de investigação que a temática vem assumindo em Portugal. Uma análise de conteúdo aos temas dos eventos anuais promovidos pelo organismo que agrega profissionais de GRH, e que tiveram lugar nos últimos 40 anos, possibilita identificar quatro períodos evolutivos demarcados pelo tempo cronológico, pela função dominante solicitada àquela função, pela ênfase de dimensões da prática e pelos perfis profissionais e académicos mais solicitados para o desempenho da função. Uma análise quantitativa da produção científica portuguesa com base nos títulos de teses de mestrado e de doutoramento produzidas nos últimos 25 anos revelou a incidência temática, a concentração temporal da produção científica e o local de produção. Os 176 trabalhos utilizados para análise são maioritariamente dissertações de mestrado, distribuem-se assimetricamente por 15 instituições de ensino superior, concentram-se maioritariamente entre os anos de 1995 e 2005 e privilegiam os temas da formação profissional e da gestão estratégica de recursos humanos. O trabalho termina com uma discussão dos resultados encontrados e a sua articulação com os resultados de idênticos estudos internacionais, bem como com uma discussão sobre o grau de proximidade entre interesses práticos e motivações dos investigadores.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Investigação em Portugal, Resultados e Tendências, Evolução Conceptual e Empírica

TITLE: Human Resources Management in Portugal: results and trends

ABSTRACT: Human Resources Management (HRM) research has evolved both theoretically and empirically throughout the 20th century. The definition of its contents and the evolution of practices were influenced by the importance of contextual factors, each time proved as more decisive. This evolutionary perspective occurred across continents and countries although with different time lags. In Portugal such influences have been felt, being possible today to draw frontiers of its evolutionary contents. Aiming to identify the results of scientific HRM research in Portugal, this work intends to contribute to the definition and understanding of the evolution the concept and research on HRM had in Portugal as well as to identify research outcomes on this subject in

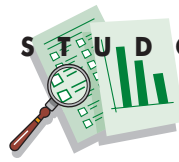
Portugal. A content analysis of annual events taking place in the last 40 years promoted by the professional body that aggregates HR Portuguese managers allows identifying 4 periods of evolutionary time, marked chronologically by the dominant function HRM was required to perform, by the emphasis on dimensions of practice and by academic and professional profiles commonly required to be a HRM. A quantitative data analysis of Portuguese masters and doctoral theses' titles produced in the past 25 years, showed that there was a thematic concentration, that the subjects were temporally and spatially distributed. The sample comprised of 176 documents used for analysis, comprehends mostly master dissertations that were asymmetrically distributed by 15 higher education institutions, and produced between 1995 and 2005. They were mostly focused on training topics and strategic human resources management. This paper ends with a discussion of results against the background of similar international studies and it discusses the degree of proximity between practitioner' interests and researcher's motivations.

Key words: Human Resources Management, Research in Portugal, Results and Trends, Conceptual and Empirical Evolution

TITULO: La investigación sobre la Gestión de Recursos Humanos en Portugal: resultados y tendencias

RESUMEN: La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) es un tema de estudio que ha evolucionado desde el punto de vista teórico, com en la aplicación al largo del siglo XX anclada en las teorías de organización y del comportamiento. Tanto el contenido como la definición, tales como cambios en la práctica influidos por la importancia de los factores de contexto, que en cada momento ha resultado ser más decisivo. Este movimiento evolutivo ha acompañado todos los continentes y países, aunque con diferentes momentos de aparición, tanto desde del punto de vista de la intervención como de la investigación. En Portugal, estas influencias se dejaron sentir de la misma manera, y hoy se puede marcar las fronteras más o menos limitantes del contenido de la evolución. Con el objetivo de identificar los principales resultados de la investigación científica sobre la GRH en Portugal, este trabajo busca contribuir a la definición y evolución del concepto de GRH y de un estudio de las tendencias de la investigación que el tema ha resultado en Portugal. Una análisis del contenido de los temas de los eventos anuales promovidos por el organismo que reúne a profesionales de GRH, y de se llevó a cabo en los últimos 40 años, permite identificar cuatro períodos evolutivos marcados por el tiempo cronológico, por la función dominante solicitada a aquella función, por el énfasis en las dimensiones de la práctica y los perfiles académicos y profesionales más solicitados para el desempeño de la función. Un análisis cuantitativo de la producción científica en Portugal, basada en los títulos de las tesis de maestría y doctorado producidos en los últimos 25 años pone de manifiesto el enfoque temático, la concentración temporal de la producción científica y el local de la producción. Los 176 puestos de trabajo utilizados para el análisis son en su mayoría tesis de maestría, que se distribuyen de forma asimétrica por 15 universidades, concentrada principalmente entre los años 1995 y 2005, y que hacen hincapié en los temas de la formación y la gestión estratégica de recursos humanos. La obra termina con una discusión de los resultados obtenidos y su relación con los resultados de estudios internacionales similares, así como una discusión sobre el grado de cercanía entre los intereses prácticos y las motivaciones de los investigadores.

Palabras-clave: Gestión de Recursos Humanos, Investigación en Portugal, Los Resultados y Tendencias, La Evolución Conceptual y Empírica



O campo de estudo da temática da Gestão de Recursos Humanos (GRH) evoluiu ao longo do século passado, quer em termos de teoria quer de aplicação, ancorado em linhas de força que acabaram por contribuir para a delimitação de fronteiras balizadoras da evolução neste campo. Foi assim no início do Séc. XX, com a influência das relações laborais e dos movimentos sindicais que influenciaram os conteúdos de investigação de GRH, as designações da actividade e as ênfases das próprias práticas de gestão. É assim no tempo actual, com a globalização das actividades e negócios em que a contingencialidade das opções teóricas e de intervenção revelam o peso determinante dos factores de contexto.

Ora, esta ancoragem é transversal aos diferentes continentes e países, muito embora desfasada temporalmente em termos de ocorrência. Por exemplo, enquanto nos EUA o início do Séc. XX marca o início da evolução, em Portugal só 50 anos mais tarde se observa tal evolução. Contudo, este desfasamento temporal na evolução do campo da investigação em GRH tem vindo a diminuir, o que significa que, em virtude dos sistemas de informação e tecnologia associada, a evolução é global, muito embora em termos de intervenção se encontre ainda desfasada devido a factores de contexto como a produtividade e a competitividade. Assim, é importante ter em consideração tais elementos, quando queremos compreender o que ocorre em matéria de tendências de investigação e de intervenção em GRH.

José Neves

jose.neves@iscte.pt

Doutor em Psicologia Social e Organizacional (ISCTE-IUL). Professor Associado com Agregação no ISCTE-IUL. Investigador do CIS (Centro de Investigação e Intervenção Social do ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

PhD in Social and Organizational Psychology (ISCTE-IUL – Lisbon University Institute). Associate Professor at ISCTE-IUL. Researcher at CIS (Research and Social Intervention Center) from ISCTE-IUL – Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal.

Doctor en Psicología Social y Organizacional (ISCTE-IUL). Profesor Asociado del ISCTE-IUL. Investigador de la CEI (Centro de Investigación Social y de Intervención ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

Sónia Gonçalves

sonia.goncalves@iscte.pt

Doutoranda em Psicologia no ISCTE-IUL. Investigadora no Centro de Investigação e Intervenção Social do ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.

PhD student of Psychology at ISCTE-IUL – Lisbon University Institute. Member of CIS (Research and Social Intervention Center) from ISCTE-IUL – Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal.

Doctora en Psicología Social y Organizacional (ISCTE-IUL). Profesora Asociada del ISCTE-IUL. Investigadora en la CEI (Investigación Social y el Centro de Intervención) del ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.

Recebido em Setembro de 2009 e aceite em Dezembro de 2009.

Received in September 2009 and accepted in December 2009.

Apesar de, em termos de uso, os prós das teorias terem uma maior tendência de ênfase do que os contras por parte dos utilizadores, os aspectos positivos para a GRH decorrentes do contributo das teorias comportamentais relacionadas com os processos de gestão, bem como as teorias organizacionais de pendor sistémico e contingencial, referem-se a considerarem implícita ou explicitamente a relevância do elemento humano no contexto de outros factores que igualmente contribuem para a eficácia organizacional.

Tratando-se inicialmente de uma preocupação eminentemente prática e escassamente ancorada do ponto de vista teórico, a gestão dos recursos humanos evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, equidade e implicação, etc.). Não admira por isso que a evolução da problemática de GRH partilhe as insuficiências e os aspectos positivos inerentes às teorias que lhe serviram de apoio.

Apesar de, em termos de uso, os prós das teorias terem uma maior tendência de ênfase do que os contras por parte dos utilizadores, os aspectos positivos para a GRH decorrentes do contributo das teorias comportamentais relacionadas com os processos de gestão, bem como as teorias organizacionais de pendor sistémico e contingencial, referem-se

a considerarem implícita ou explicitamente a relevância do elemento humano no contexto de outros factores que igualmente contribuem para a eficácia organizacional. Mas, desta influência, decorrem também insuficiências que questionam os modelos de investigação e as teorias que os suportam.

De uma forma sintética, dois exemplos são ilustrativos deste raciocínio.

O primeiro relaciona-se com a teoria da gestão por objectivos (Locke e Latham, 1990; 2002), segundo a qual estes são fundamentais dado o seu carácter de farol sinalizador e legitimador para todas as actividades do gestor e motivador dos desempenhos. Contudo, alguns aspectos perversos do uso da teoria enfraquecem por vezes os aspectos positivos da mesma (Schweitzer *et al.*, 2004; Ordóñez *et al.*, 2009). Constitui um exemplo ilustrativo a definição menos realista dos objectivos, entendida quer por excesso, tornando-os irrealistas, quer por defeito, tornando-os escassamente incentivadores. Ou, também, os casos de uma capacidade motivacional reduzida quando excessivamente simples, ou aumentada quando os objectivos são elevados mas realistas. Refira-se, ainda, a fácil alienação a que conduzem os alvos quando se faz dos meios a razão de ser para simplesmente cumprir ou superar o atingir de um dado objectivo.

Outro exemplo relacionado com a forma de definir as proporções entre parte fixa e parte variável das recompensas ilustra também as insuficiências das teorias e dos modelos de análise na superação da tentação da linearidade dos modelos, o que deixa de fora aspectos de contexto cujos efeitos só abordagens metodológicas e teóricas mais complexas, como os modelos de moderação e de mediação, possibilitam dar conta.

Assim se explica o debate a que presentemente se assiste sobre a forma de recompensar os gestores financeiros, na base da qual a antiga fórmula de associar uma parte variável ao lucro ou aos resultados se revela perversa em virtude do excesso de risco induzido nos actos de gestão por parte deste tipo de profissionais. Algo parecido à prática de recompensar o trabalho de uma equipa de vendas com base em uma percentagem das vendas efectuadas, independentemente da cobrança, dos produtos em stock ou da margem de lucro do produto. O incentivo para a acção, estimulado pela comissão de vendas, poderá induzir efeitos negativos

Assim se explica o debate a que presentemente se assiste sobre a forma de recompensar os gestores financeiros, na base da qual a antiga fórmula de associar uma parte variável ao lucro ou aos resultados se revela perversa em virtude do excesso de risco induzido nos actos de gestão por parte deste tipo de profissionais.

em termos do resultado final e contribuir para a menor sustentabilidade da organização ao não controlar o factor de risco financeiro associado ao cliente, ao desequilibrar a gestão de stocks de produto acabado, privilegiando a venda dos produtos de maior rotação e ao vender tendencialmente os produtos de valor mais elevado em detrimento dos de menor preço.

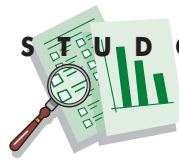
Estas e outras insuficiências tornam a GRH objecto de estudo de crescente interesse, verificando-se nas últimas décadas um esforço de compreensão e de teorização do conjunto das práticas de gestão, de que a grande proliferação de cursos de formação de cariz académico (licenciaturas, pós-graduações, mestrados e doutoramentos) e de natureza mais profissional (acções de aprendizagem, formação técnica e reciclagem sobre práticas de GRH) constitui uma evidência objectiva.

É este o enquadramento para o contributo deste trabalho, ao referir as tendências emergentes nos trabalhos de investigação sobre esta temática, produzidos entre os anos de 1986 e 2009 em instituições de ensino e investigação portuguesas e ao mapear as grandes influências na evolução e consolidação das práticas de GRH expressas nas temáticas dos Encontros APG (Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos) que, ao longo dos últimos 40 anos, vêm ocorrendo em Portugal, e as respectivas implicações na problematização teórica desta temática.

A nossa reflexão apoia-se em quatro tópicos: as dimensões associadas ao conceito de GRH; a evolução da GRH em Portugal; a análise da produção científica em Portugal; e finaliza com um ponto sobre conclusões.

Dimensões associadas ao conceito de GRH

Na base da explicitação do conceito de GRH, o que se encontra? Um modelo ou vários modelos? Dimensões



estratégicas (com impacto a médio ou longo prazo) ou meramente operacionais (com impacto a curto prazo)? Qual o impacto das diferentes dimensões na satisfação individual e na produtividade e competitividade organizacionais?

Uma das principais dificuldades em responder a estas questões resulta da insuficiente investigação empírica existente no domínio da GRH e no conhecimento frequentemente impressionista da realidade, o qual torna difícil delimitar conceptualmente as práticas de gestão em termos de dimensões e dos respectivos conteúdos. Igualmente constitui uma dificuldade o *gap* persistente entre os conteúdos de interesse dos práticos e os conteúdos de interesse para os teóricos, como sugere o trabalho de Dadrick e Gibson (2004). Dado este *gap* de interesses, os veículos divulgadores do conhecimento com origem nos práticos e do conhecimento com origem nos teóricos, a disseminação e aplicação do conhecimento sobre práticas de GRH, limita o conhecimento gerado em matéria de GRH como um todo, ou seja, quer na sua componente de investigação quer de aplicação. Igual contributo para incrementar a dificuldade anteriormente referida resulta da perspectiva dominante de os investigadores usarem modelos universalistas nas suas investigações, menosprezando a inclusão de perspectivas contingenciais e contextuais, como sugere o trabalho de Martín-Alcázar *et al.* (2007).

A GRH é simultaneamente um conjunto de conhecimentos e uma actividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência. Frequentemente rebaptizada em virtude de maiores exigências de integração na estratégia da organização, a GRH enquanto saber é algo bastante heterogéneo que visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão definido aprioristicamente.

Uma análise aos manuais de GRH revela um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos e um conjunto de práticas apelidadas de GRH, cujas designações são frequentemente referidas por dimensões como recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de

efectivos, gestão administrativa e jurídica, etc., dimensões estruturadas na base de escolas de pensamento, as quais fornecem os alicerces de natureza teórica para se estruturar o conjunto de dimensões da GRH.

Relacionada com esta problemática, é útil referir a estrutura dimensional de GRH subjacente aos modelos de certificação dos profissionais de GRH americanos assegurados pelas instituições *Society for Human Resource Management* e *Human Resource Certification Institute*¹, patentes nos Manuais de certificação de 1995 e 2009. As dimensões integram conteúdos de natureza estratégica e de natureza operacional e variam em termos de importância, quer do ponto de vista de cada dimensão, quer da exigência de qualificação do profissional de Recursos Humanos.

Como se constata da análise do Quadro I, a estrutura assenta em seis dimensões que são transversais aos diferentes níveis do exercício da profissão (profissional – *Professional in Human Resources*; profissional sénior – *Senior Professional in Human Resources*; e profissional global – *Global Professional in Human Resources*), mas com ponderações diferenciadas em termos de importância para o nível profissional, ponderação essa que igualmente varia entre 1995 e 2009 para os níveis profissional (júnior) e sénior de exercício da profissão.

Mais recentemente, foi criado um terceiro nível de profissionalização: o profissional global para dar resposta aos requisitos da globalização. As seis dimensões e respectivos pesos em termos de importância, em função dos níveis de certificação profissional pretendidos, são resumidos no Quadro I.

Uma das escolas de pensamento que mais marcou a evolução do conjunto de conhecimentos e práticas relacionados com a GRH foi a abordagem sistémica do funcionamento organizacional. A literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos sugere que, para se poder analisar o impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional, se deve adoptar uma perspectiva sistémica dada a forma conjunta e simultânea de influência dos comportamentos individuais e grupais por parte das diferentes práticas.

A influência das práticas de GRH sobre o desempenho individual ou organizacional ocorre em termos de conjunto e

Quadro I
Dimensões de GRH no modelo de certificação americano

Dimensões Ano	Importância em % para o profissional RH	Importância em % para o prof. sénior RH	Importância em % para o prof. global RH
Gestão estratégica GRH			
1995	22	29	-
2009	12	29	26
Recrutamento e selecção			
1995	20	15	-
2009	26	17	22
Formação e desenvolvimento			
1995	12	12	-
2009	17	17	22
Remuneração e benefícios			
1995	21	18	-
2009	16	12	18
Relações laborais			
1995	18	19	-
2009	22	18	12
Saúde, higiene e segurança			
1995	7	7	incluída na dimensão anterior
2009	7	7	

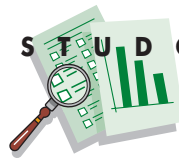
em simultâneo e não tanto na base de práticas isoladas, i.e., sem ligação de umas com as outras. Na perspectiva de sistema, e do ponto de vista conceptual, as práticas de GRH podem funcionar como complementares ou em interacção para produzirem impactos no desempenho, pelo que a sua definição e sistematização constitui um passo fundamental para prosseguir os estudos sobre esta temática.

A este propósito partilhamos a opinião de autores como Wright e McMahan (1992) e Delery e Doty (1996), segundo a qual a GRH deverá ser conceptualizada como um sistema global, integrado num sistema mais vasto, em que a estratégia de negócio, a globalização das actividades e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões.

Nesta perspectiva, as práticas de GRH representam um padrão em termos de uso e de funcionamento de actividades que ajudam a organização a alcançar os seus fins mediante uma planificação concertada dos seus objectivos e concretização. Por isso, as práticas não são independentes umas

das outras e os seus impactos operam em termos de influência conjunta e não individual ou isolada, influência que é balizada pelas políticas organizacionais (Boselie *et al.*, 2005). Tal não significa que, apesar de entendidas como sistémicas, as práticas de GRH não possam gerar efeitos aditivos (duas práticas podem originar um efeito maior do que uma prática isolada, mas os efeitos de duas práticas conjuntas poderão não ser superiores aos efeitos de duas práticas individuais), de substituição (o efeito de uma prática pode ser substituído pelo efeito de outra, pelo que usar duas práticas poderá não originar efeitos maiores quando comparados com os de cada prática de *per si*) ou de interacção (os efeitos de umas práticas reforçam os de outra).

Políticas e práticas de GRH, apesar de conceptualmente distintas (enquanto as primeiras são as intenções organizacionais declaradas sobre a forma de gerir as actividades de GRH, as segundas são a actividade actual e em funcionamento, observável e experienciada pelo sujeito), quando medidas, carecem de ser entendidas e dotadas de importância e significado pessoal ou organizacional atribuído pelos



indivíduos, sob pena de se misturar retórica com realidade (Boselie *et al.*, 2005). Apesar de não estar resolvida a questão de saber que práticas e que políticas deverão ser agrupadas para formar um sistema (Lepak e Snell, 1999), com base na análise da literatura sobre o tema (Beaumont, 1993) e sobre as práticas americanas de certificação da actividade profissional nesta área, sistematizámos, para efeitos de operacionalização e de estruturação conceptual, a pluralidade de práticas e de políticas de GRH (com impacto imediato ou a prazo) nas dimensões seguintes:

- estratégia de GRH – estratégia de GRH, periodicidade de revisão da estratégia, estatuto do responsável pela GRH, influência na formulação da estratégia do Instrumento de Regulamentação Colectiva do Trabalho;
- gestão do emprego – planeamento quantitativo e qualitativo dos RH, definição dos requisitos básicos, evolução das carreiras profissionais, afectação e desafectação de RH aos postos de trabalho, avaliação dos desempenhos, auditoria à GRH;
- recrutamento e selecção – pesquisa e análise de mercado, formas de recrutamento, técnicas de selecção, critérios de escolha, plano de integração;
- formação e desenvolvimento – plano de formação, plano de informação e comunicação, avaliação da eficácia;
- manutenção – política salarial e de benefícios, ambiente e condições de segurança no trabalho, acção social, relações de trabalho.

Na base destas dimensões, elaborámos um questionário com o qual validámos empiricamente a estrutura dimensional, que revelou bons resultados relativamente à capacidade discriminativa em termos de níveis hierárquicos, de organizações e de sectores de actividade (Neves, 2000), pelo que a utilizaremos para estruturar a análise dos temas que de seguida apresentaremos.

A evolução da GRH em Portugal

A temática da GRH tem sido objecto de teorização e de análise empírica por duas razões fundamentais: uma de natureza teórica, que se prende com a necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas desta área e a sua relação com a competitividade; e outra de natureza prática, ligada à necessidade de controlar os efeitos das

suas práticas em cujo processo a cultura organizacional, a estratégia de negócio, a internacionalização e a globalização das actividades e a respectiva influência na competitividade e produtividade organizacionais desempenhem a principal influência no desenvolvimento e evolução deste conceito.

Um dos conceitos mais associados ao desenvolvimento da temática é talvez o da estratégia (Huselid, 1995), a ponto de, quer a teoria quer a prática, terem incorporado o conceito, como o atesta a pluralidade de estudos e publicações. Na base deste conceito, as intenções de desenvolvimento, que uma organização desenha para definir o seu futuro, afectam as actividades de GRH que asseguram o adequado comportamento e esforço dos indivíduos para a concretização do futuro e, desta forma, contribuem para o desempenho organizacional (Schuler, 1992).

Assim, no conceito de GRH, as pessoas são entendidas na base de outro significado, deixando de ser encaradas como um factor custo, para passarem a ser encaradas como um factor investimento, ou seja, um dos activos mais determinantes da competitividade.

Por isso, um planeamento e afectação de recursos em quantidade e qualidade, de acordo com as ideias de evolução do negócio, e uma motivação dos comportamentos necessários à realização das actividades previstas carecem de um alinhamento com os objectivos organizacionais e os planos de acção com horizontes temporais diversificados (Armstrong, 2002). Assim, no conceito de GRH, as pessoas são entendidas na base de outro significado, deixando de ser encaradas como um factor custo, para passarem a ser encaradas como um factor investimento, ou seja, um dos activos mais determinantes da competitividade.

O saber e as competências devem ser desenvolvidos como forma de a organização criar valor em termos individuais, organizacionais e sociais. Este valor, apesar de intangível, possibilita a que a organização ganhe reconhecimento e notoriedade, motive a atenção dos investidores e contribua para assegurar a sua sustentabilidade. Esta influência da estratégia de negócio sobre a GRH generalizou mesmo o

uso das expressões «estratégia de recursos humanos» e «gestão estratégica de recursos humanos» (Tyson, 1995). E, neste sentido, cada vez mais, as estratégias global e sectorial se interpenetram e condicionam, tornando os recursos humanos um factor de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento colectivo das suas competências, numa perspectiva de desenvolvimento face ao futuro.

A utilização das práticas de GRH reflectem os ambientes organizacionais onde se inserem, particularmente nas pressões relativas à competitividade. Tal ambiência de competitividade reflecte-se na gestão das organizações em termos da sua estruturação e funcionamento, obrigando-as a uma reaprendizagem permanente da capacidade de lidarem com as exigências da sua envolvente. Desta reaprendizagem faz parte a necessidade de, em permanência, alinhar a gestão das pessoas com as exigências da envolvente social e de negócios.

Numa organização, tal como é necessário existir uma estratégia externa que a capacite a ser competitiva no mercado, igualmente se necessita de uma estratégia interna que a oriente no sentido do desenvolvimento, da motivação e do controlo dos recursos humanos. Esta forma de conceptualizar o funcionamento organizacional, para além do imediato temporal, implica a necessidade da estratégia externa e da estratégia interna se articularem, dado o condicionamento mútuo e a necessidade de as diferentes actividades estarem integradas e serem consistentes.

Por exemplo, uma estratégia que baseie a sua competitividade em produzir ao mais baixo custo, ou uma estratégia que faça da inovação a sua principal fonte de competitividade, implicam diferentes políticas e práticas de GRH em termos de recrutamento e selecção, da formação e desenvolvimento do potencial humano, da remuneração e benefícios, das relações laborais, etc. Também, a título de exemplo, na fase de início de uma organização, a dimensão recrutamento e selecção tem por política principal atrair os melhores, política que se modifica na fase de crescimento para recrutar o número adequado de trabalhadores, depois, na fase de maturidade para fomentar a rotação e minimizar o despedimento, e, finalmente, na fase de declínio, a ênfase da política assenta na redução de efectivos e no acentuar das recolocações.

Assim se compreende a cada vez maior necessidade de flexibilidade dos recursos tecnológicos e organizacionais e a crescente pressão sobre as barreiras do legado cultural e legal herdado do passado, no sentido da renovação das práticas de GRH capazes de tornarem motivados e adequados os comportamentos de trabalho que garantem a concretização e a satisfação das necessidades do cliente (Milliman *et al.*, 1991).

De idêntica forma, e no que se relaciona com a globalização e o impacto na GRH, a diversidade de factores competitivos, a fragmentação dos mercados, as formas de aliança estratégica, que implicam modalidades diferentes de colaboração, sugerem que no futuro a GRH irá transformar-se numa temática de extrema importância em termos de investigação empírica e teórica. Questões como o ciclo de vida organizacional (iniciação, crescimento funcional, controlo de crescimento e integração estratégica) e as ênfases diversificadas relativamente a dimensões e prioridades de GRH serão objecto de intensa investigação nos próximos anos (Adler, 1991).

No actual contexto de globalização, a pressão da competitividade é talvez o factor que maior influência exerce sobre a evolução conceptual e o conteúdo das práticas da GRH. Que preocupações revelam os profissionais portugueses sobre a forma como a GRH evolui e se adapta às tensões e dilemas, com que forma crescente é confrontada e se repercute na expressão e tendências de exercício da actividade de gestor de recursos humanos?

Um contributo para responder a esta questão consistiu na análise de conteúdo aos temas (designação genérica e de cartaz) escolhidos pelos dirigentes da APG para promoção e divulgação dos encontros anuais de reflexão promovidos pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos desde 1967 até ao presente. O ano de ocorrência e respectivo tema dos encontros de reflexão anualmente promovidos pela APG, é apresentado no Quadro II (ver p. 74).

Uma análise de conteúdo aos temas dos encontros permite evidenciar algumas tendências que reflectem a evolução da designação e conteúdos da função de GRH e a influência dos ambientes político-sociais na diversificação das temáticas discutidas. Assim, é possível distin-

Quadro II Temas dos Encontros Nacionais promovidos pela APG

Ano	Tema
1967	As Perspectivas da Direcção de Pessoal
1968	A Formação do Homem de Pessoal
1969	Desenvolvimento do Pessoal
1970	Participação na Empresa
1971	A Função “Pessoal”
1972	Cultura e Mudança Cultural
1974	Reflexões sobre as Lutas de Classes e a Gestão de Pessoal nas Empresas
1975	As Relações de Trabalho numa Sociedade em Transição para o Socialismo
1976	Problemas e Tendências
1977	A Responsabilidade Sócio-Económica da Empresa e a Gestão dos Recursos Humanos
1978	A Gestão dos Recursos Humanos na Empresa em Transformação
1979	Recursos Humanos: O Desafio da Integração
1980	A Gestão dos Recursos Humanos – Tendências e Condicionantes
1981	Emprego e Produtividade
1982	As Novas Perspectivas na Gestão dos Recursos Humanos
1983	A Política de Quadros nas Empresas e no País
1984	Recursos Humanos, Desafio da Crise e Modernização da Economia
1985	Integração Europeia – Mudança da Empresa e Gestão de Recursos Humanos
1986	Desenvolver Homens, Modernizar Organizações, Dinamizar a Sociedade
1987	Reinventar a Empresa, Transformar o Trabalho, Satisfazer o Homem
1988	Mercado Único Europeu – Desafio à Gestão de Pessoal
1989	A Gestão de Pessoal e o Desenvolvimento Mundial
1990	Emprego e Formação – Horizonte 2000
1991	A Gestão dos Homens e os Homens da Gestão
1992	Recursos Humanos, Educação e Desenvolvimento Empresarial
1993	Da Gestão de Pessoal à Gestão das Pessoas
1994	A Gestão dos Recursos Humanos na Viragem do Século
1995	As Pessoas: Chave da Revitalização das Empresas
1996	Gerir Pessoas e Competências: Uma Questão Estratégica
1997	Homens, Valores e Tecnologias
1998	Gerir Pessoas: Arte, Ciência ou Utopia?
1999	O Trabalho em Mutação: Pessoas e Organizações
2000	Gestão do Conhecimento. Viagem das Empresas para o Futuro
2001	talento@economia.com? Competitividade, Produtividade, Modernidade
2002	O Impacto das Pessoas nas Organizações
2003	Crise, Ruptura, Revolução e Utopia. Reconstruir a Confiança Através das Pessoas
2004	Onde Está a Riqueza de Portugal? Que Compromissos?
2005	O Caminho para a Excelência
2006	Sociedade, Pessoas e Conhecimento: As Soluções na Complexidade
2007	Performance e Felicidade: A Convergência Possível
2008	RH 2020 - Projectando o futuro
2009	Pessoas Atrevidas, Organizações Ousadas

Fonte: Dados fornecidos pelo APG

guir quatro períodos de tempo em relação aos quais se podem balizar fronteiras em termos de tendências definidoras da evolução das práticas e do conceito de GRH em Portugal.

O primeiro período vai desde o início em que os encontros começam a ser promovidos até final da década de 1970. A designação para a temática é a de Gestão de Pessoal e os conteúdos discutidos reflectem quer temáticas relacionadas

com a função e com o titular, quer temas que evidenciam muita da influência político-social (luta de classes, transição do socialismo, conflitos sociais) do período da Revolução de Abril de 1974. Uma análise às ofertas de emprego publicitadas na altura refere com frequência a necessidade de um perfil jurídico para desempenhar funções relacionadas com a GRH e o perfil da função estava muito associado a práticas de natureza jurídico-administrativas.

O segundo período corresponde à década de 1980. Este caracteriza-se pela utilização da expressão GRH para designar o tratamento dos assuntos de Pessoal nas organizações e por reflectir nos temas as ideias da modernização e da competitividade (transformação, desafio da integração europeia, modernizar organizações, transformar o trabalho), as quais passaram a ser fonte de preocupação em virtude da nova realidade que representou o Mercado Único Europeu e do questionar da exclusividade da função económica da empresa por oposição à nova função social. A GRH é o equivalente da planificação de efectivos e análise das funções e dos sistemas de trabalho, da afectação de pessoas aos postos de trabalho, da higiene e segurança no trabalho, da gestão de incentivos, da avaliação do desempenho, gestão de carreiras, formação, desenvolvimento do potencial humano, etc. Os perfis profissionais requeridos para o desempenho da actividade relacionados com as Ciências Sociais e Humanas são os mais valorizados neste período.

O terceiro período tem início no final da década de 1980 e caracteriza-se pela utilização em simultâneo de ambas as designações (GRH e Gestão de Pessoal) para se referirem aos assuntos de Pessoal. Tendo o ano 2000 como horizonte e o acentuar da pressão da competitividade, os temas reflectem igualmente a preocupação em desenvolver e formar o potencial humano, bem como a influência das preocupações sociais do momento: desemprego e formação profissional. Os fundos comunitários de apoio à formação profissional que se disponibilizaram neste período de tempo terão contribuído fortemente para a ênfase da dimensão formação e desenvolvimento. Capacidade de definir e de gerir sistemas de formação era um dos requisitos mais valorizados para o desempenho da função.

Um quarto período inicia-se na segunda metade da década de 1990, prolongando-se até aos dias de hoje e focaliza-se na gestão das competências e do conhecimento e no papel activo dos recursos humanos na competitividade e na excelência. As pessoas são colocadas no centro das preocupações como resultado da aceitação em definitivo da crença no elemento humano como o factor que faz a diferença competitiva. Denota-se uma preocupação com a conciliação

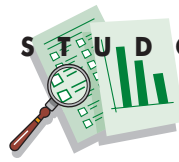
do desempenho da organização com a felicidade e bem-estar das pessoas. O futuro mutável das empresas e a complexidade das suas interações estão em destaque, como sugerem as temáticas dos dois últimos anos (projectão para 2020, através do atrevimento das pessoas e da ousadia das organizações).

Um acentuar da especialização requerida aos profissionais de GRH já iniciada no período evolutivo anterior amplifica-se neste, passando os perfis profissionais a estarem mais relacionados com a formação académica em Psicologia e em GRH. A par da gestão técnica e administrativa dos recursos humanos, emergem como requisitos desejáveis para o desempenho da função, aptidões estratégicas e de desenvolvimento organizacional, bem como a capacidade para gerir competências e o fomento da aprendizagem organizacional.

E de que forma se expressam as pressões da competitividade ao nível das práticas de GRH? Caetano e Tavares (2000), num estudo empírico efectuado com uma amostra de 30 empresas portuguesas integradas em diferentes sectores de actividade, avaliam as mudanças organizacionais e a respectiva implicação na gestão das pessoas e constatam a existência de um conjunto de tendências na forma como as pressões da envolvente se traduzem na gestão das competências, da motivação e da implicação das pessoas.

Assim, para aumentar a competência das pessoas, as organizações tendem a usar a flexibilidade numérica (alteração do número de empregados), a flexibilidade temporal (aumento do período de tempo de trabalho) e a flexibilidade funcional (comportamentos extra-papel). Para aumentar a motivação das pessoas, as organizações tendem a utilizar a flexibilidade financeira (aumento da componente variável da recompensa) e temporal (individualização das recompensas e das promoções e vinculação destas matérias à produtividade e ao desempenho individual). Para aumentar a implicação organizacional, as organizações fazem uso do sistema de comunicação interna, da participação formal e colectiva e da participação informal e individualizada.

O estudo revela também que a forma como as organizações enfrentam os dilemas e tensões na GRH originados



pelas pressões sectoriais e organizacionais no incremento da competitividade e da produtividade está relacionada com factores pressionadores oriundos das envolventes externa e interna.

Enquanto as primeiras fases da GRH em Portugal apresentam um desfasamento temporal mais dilatado em relação ao ocorrido em outros países, as últimas fases acompanham quase em tempo real as tendências de evolução ocorridas, como o demonstram estudos empíricos realizados.

Assim, constata-se maior uso das flexibilidades funcional e financeira associadas a situações de mudança tecnológica e estrutural e maior uso da flexibilidade numérica e da participação formal associado a situações de reduzida mudança nos produtos/serviços. Resumindo, as práticas de GRH tendem a acompanhar as pressões decorrentes dos processos de evolução e de mudança interna e externa da organização. Torna-se, por isso, fundamental uma análise cuidada do binómio custo-benefício associado às implicações para as pessoas, para as organizações e para a sociedade do uso de tais respostas às pressões sentidas em cada momento.

Em síntese, as influências sentidas em outros países em décadas anteriores estão presentes, embora temporalmente desfasadas nas preocupações dos práticos da GRH, como se pôde constatar na análise de conteúdo aos temas dos encontros nacionais promovidos pela APG desde o ano de 1967. Enquanto as primeiras fases apresentam um desfasamento temporal mais dilatado em relação ao ocorrido em outros países, as últimas fases acompanham quase em tempo real as tendências de evolução ocorridas, como o demonstram estudos empíricos, como o anteriormente referido.

Análise da produção científica em Portugal

Com a finalidade de conhecermos a produção científica em Portugal sobre a temática de GRH, efectuámos um levantamento dos títulos das teses de mestrado e doutoramento, a partir da consulta a um conjunto de bases de dados de bibliotecas e universidades (e.g., PORBASE – Biblio-

teca Nacional de Portugal; RCAAP – Repositório Científico Acesso Aberto de Portugal; Colcat; Base Lusíada Portal do Conhecimento), utilizando como palavras-chaves «gestão de recursos humanos» e «teses». Como resultado, encontramos um total de 176 teses, sendo 137 de mestrado e 39 de doutoramento, realizadas entre os anos de 1986 e 2009, cuja distribuição pode ser encontrada no quadro III.

Quadro III
Distribuição da amostra por tipos de trabalho

	N	%
Mestrado	137	77,8
Doutoramento	39	22,2
Total	176	100

Cerca de 70% da produção científica reporta-se a duas instituições: 36,9% provém do ISCTE-IUL e 32,4% da Universidade Técnica de Lisboa, o que pode ser constatado no quadro IV (ver p. 77). Globalmente, verifica-se uma taxa de produção bastante reduzida (média de 7,5 unidades entre teses de mestrado e de doutoramento por ano), se tivermos em conta a quantidade de instituições (15) que, com os critérios de pesquisa utilizados, apareceram nas bases de dados consultadas.

No período de 1996 a 2005, produziu-se um volume significativo (cerca de 80% da amostra) de trabalhos científicos sobre a GRH, como se constata observando o quadro V (ver p. 77).

Como se distribui esta produção científica ao longo deste período de tempo em termos de tipo de trabalho, de ênfase temática e de instituição? Para a análise da produção científica em termos de dimensão de GRH, construímos um dicionário de categorização baseado no nosso trabalho anterior (Neves, 2000) cuja tabela síntese (Quadro VI) revela o grau de associação das dimensões e respectivo índice de fiabilidade (ver Quadro VI, p. 78).

Esta estrutura dimensional de GRH permitiu classificar a temática subjacente a cada título de tese, que se reproduz no Quadro VII. Com o objectivo de garantir a qualidade do sistema de categorias, dois juízes independentes categorizaram os títulos das teses (Kappa de Cohen para o acordo inter-juízes= 0.97) (ver Quadro VII, p. 78).

Quadro IV
Distribuição da amostra por instituição

	N	%
ISCTE	65	36,9
Universidade de Lisboa	1	,6
Universidade Técnica de Lisboa	57	32,4
Universidade Católica Portuguesa	2	1,1
Universidade da Beira Interior	10	5,7
Universidade Aberta	3	1,7
Universidade Nova de Lisboa	3	1,7
Universidade dos Açores	1	,6
Universidade Moderna	1	,6
Universidade do Minho	11	6,3
Universidade de Évora	3	1,7
Universidade de Coimbra	8	4,5
Universidade do Algarve	4	2,3
Universidade Lusíada	2	1,1
Universidade do Porto	5	2,8
Total	176	100

Quadro V
Distribuição da amostra por anos

	N	%
Até 1995	46	26,1
1996-2000	58	33,0
2001-2005	47	26,7
A partir de 2006	25	14,2
Total	176	100

A partir da classificação efectuada aos trabalhos de investigação considerados, resultou uma distribuição por tipo de trabalho, por dimensões de GRH objecto da investigação e por agrupamento temporal (ver Quadro VIII, p. 79).

Da análise do Quadro VIII constata-se que o número de trabalhos de mestrado é muito superior aos de doutoramento em todos os agrupamentos temporais, com excepção do período 2001-2005, em que o número de trabalhos de doutoramento supera os de mestrado. Observa-se também que, em termos de temática, os trabalhos de mestrado

enquadram-se maioritariamente no tema da formação e desenvolvimento, enquanto os de doutoramento se focalizam na estratégia de recursos humanos. Quando considerados em conjunto os trabalhos de mestrado e de doutoramento, a dimensão estratégia de GRH enquadra maior número de trabalhos (67) do que a dimensão formação e desenvolvimento (55). A dimensão recrutamento e selecção nesta amostra de trabalhos é escassamente apelativa para o interesse dos investigadores.

Numa tentativa de mapear a temática categorizada, por ano e tipo de trabalho, realizou-se uma análise de correspondências múltiplas, cujo resultado se pode observar na Figura 1 (ver p. 79).

As variáveis estruturam-se em dois eixos, um que agrega os anos e o tipo de trabalho; o outro agrupa as temáticas estudadas. Assim, é possível visualizar que, até 2000, a investigação se debruçou especialmente ao nível da formação e desenvolvimento em teses de mestrado e que, a partir de 2006, há uma mudança temática para a estratégia de RH. Entre 2001 e 2005, não há uma temática de investigação marcante. Também ao nível dos doutoramentos não se configura uma temática específica. As temáticas de manutenção, recrutamento e selecção e gestão de emprego são, de alguma forma, transversais em termos de tipo de trabalho e ano.

Como pode observar-se no Gráfico 1 (ver p. 80), em termos da instituição onde o trabalho está registado, nos dois primeiros períodos temporais, os trabalhos de mestrado são oriundos maioritariamente do ISCTE-IUL e nos dois períodos seguintes da Universidade Técnica de Lisboa. Globalmente, a partir de 2000, nota-se um decréscimo no número de trabalhos de mestrado produzidos.

Relativamente às teses de doutoramento, observando o Gráfico 2 (ver p. 80), constata-se um acréscimo significativo de produção a partir de 2001. Também neste tipo de trabalho científico, uma vez mais o ISCTE-IUL e a Universidade Técnica de Lisboa lideram o número trabalhos de doutoramento na área da GRH.

Discussão e conclusões

Como forma de mais facilmente estruturar a discussão sobre as tendências da investigação sobre GRH em Portugal,

Quadro VI
Correlação e alfa de Cronbach das dimensões de GRH

	GEM	RSRH	ERH	FRH	MRH	α
gestão do emprego (GEM)	1					.61
recrutamento e selecção (RSRH)	.51**	1				.61
estratégia de RH (ERH)	.37**	.52**	1			.60
formação e desenvolvimento (FRH)	.50**	.70**	.67**	1		.84
manutenção de RH (MRH)	.51**	.65**	.57**	.73**	1	.80

** p < .01

Quadro VII
Dicionário de categorização

Categoria	Definição	Exemplos
Estratégia de GRH	Refere-se a questões associadas à formulação da estratégia de GRH, a periodicidade de revisão da estratégia, o estatuto do responsável pela GRH e a influência na formulação da estratégia do Instrumento de Regulamentação Colectiva do Trabalho	“Estratégia e recursos humanos: Análise de três casos de reorientação estratégica no sector bancário” (Mestrado, 1995) “Os novos contextos de trabalho e a gestão de recursos humanos” (Doutoramento, 2006)
Gestão do emprego	Refere-se a questões associadas ao planeamento quantitativo e qualitativo dos RH, a definição dos requisitos básicos, a evolução das carreiras profissionais, a afectação e desafectação de RH aos postos de trabalho, a avaliação dos desempenhos e a auditoria à GRH	“A gestão de carreiras e o planeamento dos recursos humanos” (Mestrado, 1998) “A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: O caso das grandes consultoras de gestão” (Doutoramento, 2004)
Recrutamento e selecção	Refere-se a questões associadas a pesquisa e análise de mercado, as formas de recrutamento, as técnicas de selecção, os critérios de escolha e o plano de integração	“Recrutamento e selecção de recursos humanos: As escolas superiores de enfermagem” (Mestrado, 1997) “Acolhimento e interligação de trabalhadores na indústria hoteleira algarvia (estudo de caso)” (Mestrado, 2004)
Formação e desenvolvimento	Refere-se a questões associadas ao plano de formação, o plano de informação e a comunicação e avaliação da eficácia	“A contabilidade e os aspectos sociais e humanos da empresa: Concepção de um sistema de informação para a gestão dos recursos humanos” (Mestrado, 1986) “Do ensino industrial à formação profissional: As políticas públicas de qualificação em Portugal” (Doutoramento, 2005)
Manutenção de RH	Refere-se a questões associadas à política salarial e de benefícios, o ambiente e condições de segurança no trabalho, a acção social e relações de trabalho	“Estudo de avaliação de políticas salariais” (Mestrado, 1996) “Assédio moral no trabalho: abordagem empírica de alguns dos seus antecedentes, consequências e características” (Doutoramento, 2005)

recorremos a quatro blocos de questões afins do tema em análise e ao contributo de outros autores que as têm investigado.

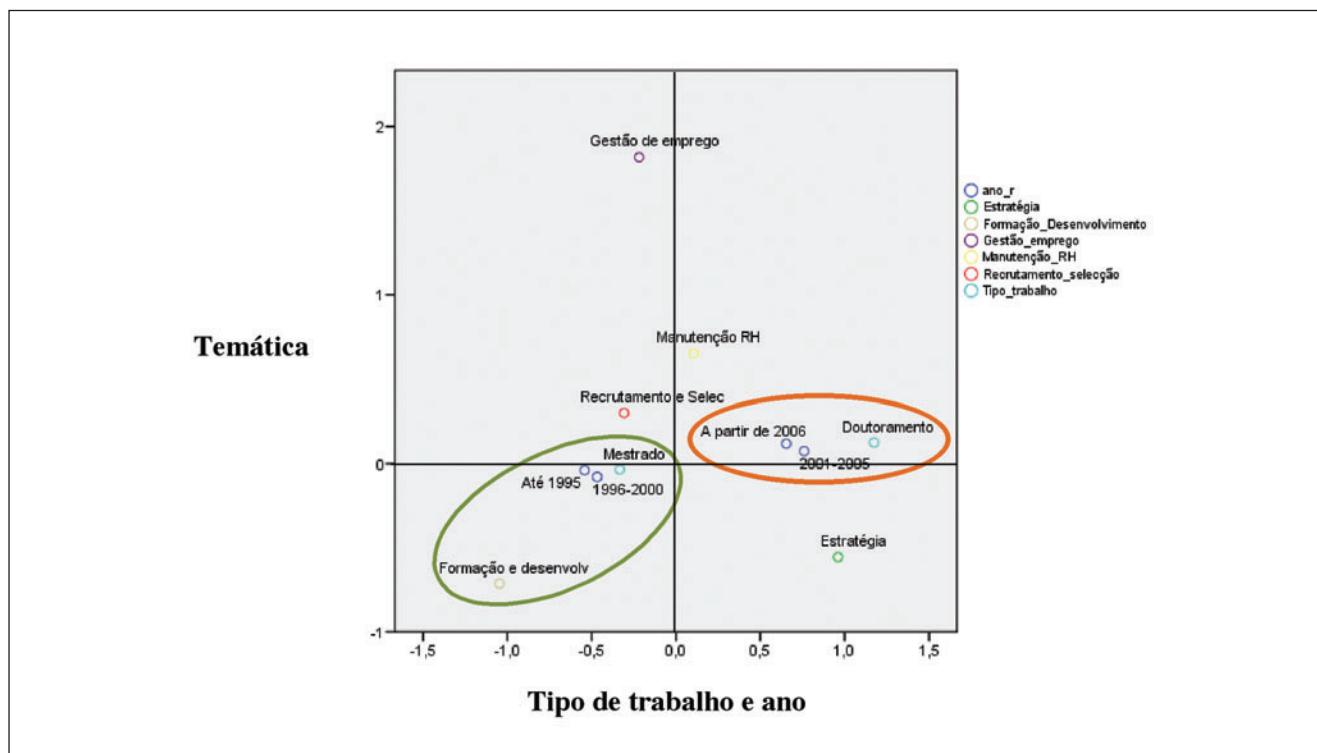
Primeiro bloco: Os objectivos de teóricos e de práticos de GRH estão em consonância ou estão desfasados? São os contributos teóricos usados para facilitar a aplicação das práticas ou são ignorados pelos práticos? Porque divergem os interesses entre teóricos e práticos?

No caso português, esta clivagem de interesses é pouco notória em virtude de a investigação científica significativa ter ocorrido apenas nos últimos 20 anos, período de tempo durante o qual os factores de contexto exerceram forte influência na definição e evolução da temática em estudo, como o comprova o resultado encontrado em relação à ênfase das temáticas objecto de teses e as pressões contextuais de cada momento temporal. Contudo, em outros paí-

Quadro VIII
Distribuição temática e anual dos trabalhos de investigação

Tipo de trabalho	Dimensões de GRH	Ano				Total
		Até 1995	1996-2000	2001-2005	A partir de 2006	
<i>Mestrado</i>	Estratégia de GRH	11 (8%)	16 (11,7%)	7 (5,1%)	11 (8%)	45 (32,8%)
	Gestão do emprego	10 (7,3%)	12 (8,8%)	2 (1,5%)	4 (2,9%)	28 (20,4%)
	Recrutamento e selecção	0 (0%)	1 (0,7%)	1 (0,7%)	0 (0%)	2 (1,5%)
	Formação e desenvolvimento	18 (13,1%)	20 (14,6%)	9 (6,6%)	2 (1,5%)	49 (35,8%)
	Manutenção de RH	2 (1,5%)	5 (3,6%)	3 (2,2%)	3 (2,2%)	13 (9,5%)
	Total		41 (29,9%)	54 (39,4%)	22 (16,1%)	20 (14,6%)
<i>Doutoramento</i>	Estratégia de GRH	3 (7,7%)	3 (7,7%)	13 (33,3%)	3 (7,2%)	22 (56,4%)
	Gestão do emprego	1 (2,6%)	0 (0%)	6 (15,4%)	1 (2,6%)	8 (20,5%)
	Recrutamento e selecção	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	Formação e desenvolvimento	1 (2,6%)	1 (2,6%)	3 (7,7%)	1 (2,6%)	6 (15,4%)
	Manutenção de RH	0 (0%)	0 (0%)	3 (7,7%)	0 (0%)	3 (7,7%)
	Total		5 (12,8%)	4 (10,3%)	25 (64,1%)	5 (12,8%)

Figura 1
Temáticas investigadas



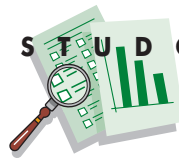


Gráfico 1

Distribuição dos trabalhos de mestrado por ano e instituição

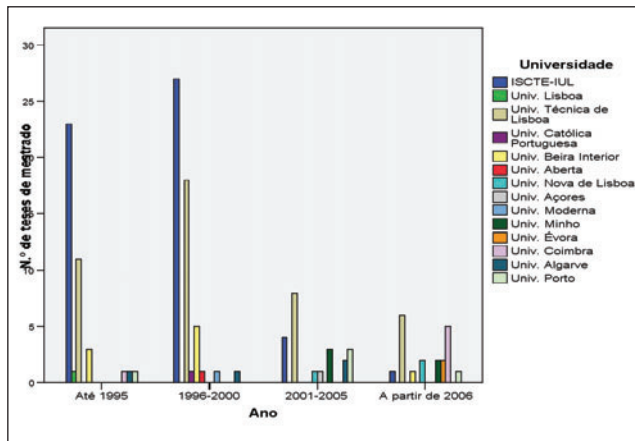
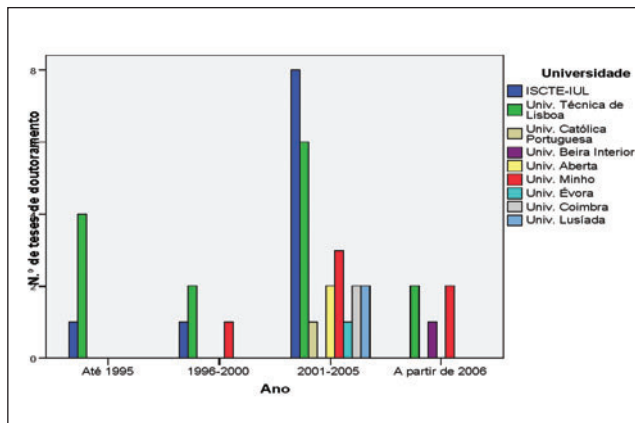


Gráfico 2

Distribuição dos trabalhos de doutoramento por ano e instituição



ses, com uma maior tradição de investigação e mais trabalho de investigação publicado, o desfaseamento entre os interesses dos práticos e os interesses dos teóricos em matéria de investigação sobre GRH é mais notório, como o comprova um trabalho de Deadrick e Gibson publicado em 2007.

Na sequência de tal trabalho, os autores concluem que, devido à extensão temporal de tais desfaseamentos (20 anos) e à pluralidade de influências disciplinares que comprometem a existência de uma identidade comum, como o atestam a tendência para a segmentação de vários grupos de interesses sobre GRH ou a forma de agrupamento estrutural ou funcional do funcionamento académico ligado ao ensino e

investigação de GRH (escolas de negócio, departamentos de psicologia, centros de estudo de sociologia das relações industriais, centros de estudo de relações laborais, etc.), os práticos desconhecem muitas vezes os trabalhos dos académicos e, por isso, não os aplicam na prática, e os académicos desconhecem as necessidades dos práticos e investigam outros temas de menor interesse para os práticos. Como minimizar tais desfaseamentos? Através de mais e melhor comunicação entre práticos e teóricos sobre temas de interesse mútuo e actualização dos programas da formação académica e profissional, integrando nos conteúdos curriculares o conhecimento oriundo dos práticos.

O segundo bloco de questões: São os modelos de análise usados nas investigações apropriados para retratar a realidade? Como são tratadas as variáveis de contingência e de controlo? Em termos metodológicos, que desafios se colocam aos investigadores relativamente à recolha e tratamento da informação? Como operacionalizar o conceito de GRH?

A resposta a estas questões contribui igualmente para minimizar os desfaseamentos referidos nos conjuntos de questões anteriores.

Desde logo, a primeira preocupação dos investigadores deverá ser a de terem conceitos e operacionalizações dos mesmos, para, de uma forma métrica, poderem dar conta das realidades em estudo, e para que os respectivos resultados possam ser replicados e os impactos possam ser medidos. Neste contexto, assumem particular importância as formas de medir a presença, a extensão, a intensidade e a eficácia das práticas de GRH, o que aconselha ao uso de uma diversidade de escalas de medida (dicotómicas, contínuas de proporção, contínuas de grau, etc.) e a qualidade dos dados recolhidos, independentemente do método de recolha ser qualitativo ou quantitativo.

São igualmente necessários desenhos e modelos de investigação que, para além de associações lineares e simples, aprofundem um pouco mais a complexidade de tais relações entre variáveis. Para tal, importa atribuir estatutos bem definidos às variáveis nos modelos de análise (variáveis independentes ou predictoras, variáveis critério ou dependentes, variáveis moderadoras, variáveis mediadoras, variáveis de controlo, etc.), e ajustar o uso das técnicas de análise necessárias ao tratamento da informação.

Neste contexto, avaliar por exemplo o impacto de uma prática de GRH no desempenho pessoal ou organizacional, obriga a que se diferenciem os níveis de análise e a que se tenha em consideração a influência de variáveis de contexto – como por exemplo a estratégia, a cultura, a internacionalização, a estrutura, etc. – reservando-lhe, por isso, um estatuto de moderadoras no modelo de análise. Ou que se tenha, também, em linha de conta na explicação dos impactos das práticas de GRH a influência de variáveis de controlo de cariz grupal (tamanho da organização, sector de actividade, actuação sindical, etc.) e de cariz individual (idade, género, ocupação, formação escolar, etc.), não esquecendo, ainda, a importância mediadora exercida pelas variáveis de processo (motivação, negociação, gestão de conflito, equidade, etc.).

O *terceiro bloco de perguntas*: Que tendências observamos na investigação em GRH? Qual o peso da estratégia e da globalização no desenvolvimento de novas dimensões e na alteração das ênfases de dimensões já conhecidas?

Martin-Alcázar e colaboradores (2008) fornecem algumas pistas de resposta a estas questões, sintetizando o estado da arte na investigação em GRH como sendo caracterizado por uma multiplicidade de objectivos, de abordagens teóricas, de níveis de análise e de metodologias empíricas.

Na tentativa de conhecerem como está a ser construída a investigação em GRH e como está a ser testado o conhecimento, os autores identificam tendências que revelam a preferência pelas teorias comportamentais como base de referência para construir e testar conhecimento em GRH, descrevendo, explicando e predizendo impactos, que acenam a presença da estratégia e da internacionalização como moderadoras importantes das relações. Estes mesmos autores preferem as metodologias qualitativas quando o objectivo é descrever, e as metodologias quantitativas, baseadas em dados obtidos através de questionários, quando a finalidade é prever impactos futuros das variáveis ou testar a teoria.

Quer a literatura quer os dados permitem vislumbrar a tendência, por parte dos investigadores, em se abandonar a ideia de que os temas de GRH devem ser abordados apenas numa perspectiva de função e de prática isolada. Os investigadores passaram a inserir em simultâneo nos modelos de

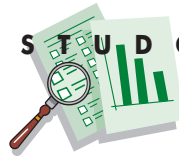
análise as implicações da estratégia e da internacionalização. Assim, é necessária mais investigação que esclareça a forma de as actividades de GRH serem usadas estrategicamente e/ou sistemicamente, de lidarem com a complexidade internacional e com as dinâmicas internas associadas ao funcionamento organizacional e aos desempenhos individuais.

Por último, o *quarto bloco de questões*: O que se investiga em Portugal sobre GRH? Onde se investiga? Que dimensões da GRH mais se investigam? De que forma as preocupações da envolvente se reflectem nos temas de estudo? Como fomentar a articulação entre os interesses dos teóricos e as preocupações dos práticos nos temas estudados?

Relativamente à investigação sobre a temática da GRH em Portugal, os dados recolhidos e analisados, que serviram de referência para esta reflexão, revelam um número médio reduzido de trabalhos, se tivermos em consideração o número de instituições onde se investiga esta temática. Revelam também um desequilíbrio entre dimensões investigadas, colhendo a dimensão estratégia de recursos humanos a preferência maioritária dos investigadores, seguida da dimensão formação e desenvolvimento. Contudo, uma análise mais detalhada em relação ao tipo de trabalhos evidencia que os investigadores se interessam preferencialmente por temas de GRH relacionados com a formação e desenvolvimento para desenvolverem trabalhos de mestrado e privilegiam a dimensão estratégia de GRH para os trabalhos de doutoramento. Se cruzarmos estas tendências com a ocorrência temporal, constata-se uma relação entre os interesses dos investigadores e as influências dominantes da envolvente da GRH.

Até 2000, os trabalhos de mestrado revelam o interesse na formação e desenvolvimento, fruto da influência que a temática da formação profissional teve em Portugal na evolução da GRH, pela existência de abundantes recursos financeiros comunitários de apoio e promoção da formação profissional. Ensino industrial, formação profissional e políticas públicas de qualificação receberam a preferência e interesse de uma grande parte dos investigadores que realizaram trabalhos de mestrado.

Ao nível do doutoramento, o interesse dos investigadores, maioritariamente reflectido nos trabalhos enquadrados na



dimensão estratégia de recursos humanos, é reflexo das preocupações que, em Portugal, a partir de 2000, se colocaram. A competitividade das organizações, por influência da internacionalização, a produtividade organizacional, por influência da pressão dos custos, a pressão da qualidade e da excelência do desempenho e a filosofia preponderante da importância de satisfazer o cliente, colocaram desafios ao funcionamento organizacional com impactos significativos na forma e conteúdo da GRH. Questões como estratégia de negócio e estratégia de desenvolvimento de recursos humanos, formas organizativas e de funcionamento da estrutura de GRH, requisitos e estatuto do profissional de GRH, novos contextos de trabalho e regulamentação colectiva de trabalho, cultura organizacional e impacto na GRH, etc., figuram, a partir de 2000, na agenda das preocupações dos práticos de GRH e motivaram o interesse dos teóricos no aprofundamento destas problemáticas.

A complexidade dos temas em estudo, e o tempo necessário para desenvolver tais estudos, explica a distribuição dos trabalhos pelos vários períodos de tempo, muito embora o período de 2002-2005 concentre a maioria dos trabalhos, talvez por reflexo da saliência da agenda e preocupações dos práticos da GRH.

Esta correspondência temporal entre preocupações dos práticos e interesse dos teóricos é talvez reflexo de uma outra tendência que igualmente se observa no estudo de muitos dos temas relacionados com a estrutura e funcionamento organizacionais e que consiste no facto de serem os problemas e preocupações de natureza prática a fomentarem o estudo e desenvolvimento teórico. É a articulação destes dois interesses que carece de ser mais trabalhada, para que os práticos possam encontrar nos resultados dos estudos teóricos âncoras teóricas para as suas práticas, para além dos teóricos serem capazes de se interessar e de compreender os problemas dos práticos, produzindo e divulgando estudos acessíveis e estimulantes para os práticos.

Mais e melhor comunicação entre práticos e teóricos sobre preocupações e interesses mútuos, uso acrescido da metodologia investigação-acção e actualização dos programas da formação académica e profissional, integrando nos conteúdos curriculares o conhecimento oriundo dos práticos, afiguram-se medidas necessárias à concretização da máxi-

ma lewiniana, segundo a qual nada há de mais prático do que uma boa teoria.

Em síntese, a estratégia de negócio, a cultura organizacional e a globalização constituem os pilares fundamentais da construção, evolução e transformação do conceito e modelo de aplicação de GRH.

A estratégia de negócio, na medida em que fornece os indicadores fundamentais à formulação e implementação de práticas de GRH consistentes e coerentes. A cultura organizacional, em virtude de poder contemplar a pressão das novas realidades sociais, quer do ponto de vista dos valores e comportamentos individuais, quer do ponto de vista dos valores e comportamentos grupais. A globalização, porque a evolução dos conteúdos funcionais do profissional de recursos humanos e os problemas de adaptação das diversidades transculturais postas pela gestão do emprego, obrigam a considerar os RH uma variável importante na explicação diferenciada dos índices de produtividade individual e de competitividade organizacional.

Por isso, qualquer que seja a dominância de perspectiva de abordagem associada ao conceito de GRH – quer a que encara as pessoas como um recurso organizacional que importa ser gerido ao mais baixo custo e com o máximo benefício, quer a que encara os recursos humanos como um recurso estratégico e um investimento devido ao seu valor e elevada escassez –, a investigação nessa área em Portugal carece de mais incentivo, dado o seu impacto na qualidade de vida destes recursos enquanto seres inseridos em organizações e na sociedade.

Como em qualquer trabalho desta natureza, também neste ocorrem algumas limitações que impossibilitam uma maior generalização dos resultados e que importa referir.

Desde logo a deficiente disponibilização dos dados (elevada dispersão de fontes, informação repetida, classificação deficitária da informação, etc.), que torna estes dados com que se trabalhou, neste artigo, escassamente representativos do universo deste campo de estudo. Associada a esta deficiência, o significativo atraso na actualização de algumas bases de dados, o que deixou de fora trabalhos já feitos mas não considerados porque inexistentes em base de dados. Depois, é de referir, ainda, a reduzida preocupação de alguns investigadores em fazerem corresponder os títulos ao

conteúdo estudado, o que amplifica a impossibilidade de pretensão de representatividade destes trabalhos.

O uso dos resumos, em lugar dos títulos, possibilitaria uma análise mais aprofundada do tema. Alguns dos títulos dos trabalhos por nós avaliados foram aqui e ali explorados mais aprofundadamente, tendo alguns dos casos revelado reduzida correspondência entre o título do trabalho que serviu de base à catalogação na base de dados e os temas realmente abordados. De referir igualmente que a categorização utilizada para estruturar a produção científica encontrada, apesar de se basear numa estrutura conceptual por nós já validada empiricamente, carece de mais validação.

Resumindo, podemos afirmar que a investigação sobre GRH em Portugal apresenta já alguma expressão numérica e qualitativa mas carece de maior divulgação e de mais estreita articulação com os interesses dos profissionais. A sazonalidade temática, associada aos interesses dos investigadores, poderá nem sempre estar em consonância com os interesses dos gestores de GRH ou com as necessidades evolutivas das organizações e da sociedade. Mais comunicação entre investigadores e gestores de recursos humanos sobre necessidades e interesses comuns parece ser algo a recomendar. ■

Nota

1. Na web em: <http://www.shrm.org/>.

Referências bibliográficas

- ADLER, N. J. (1991), **International Dimensions of Organizational Behavior**. 2.ª ed., Kent Publishers Company, Boston, EUA.
- ARMSTRONG, M. e BARON, A. (2002), «Strategic HRM: the key to improved business performance». Developing Practice, Chartered Institute of Personnel and Development, Londres, Reino Unido.
- BEAUMONT, P. B. (1993), **Human Resource Management: Key Concepts and Skills**. Sage Publications, Londres, Reino Unido.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G. e BOON, C. (2005), «Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance». *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp. 67-94.
- CAETANO, A. e TAVARES, S. (2000), «Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão das pessoas». In A. Caetano (Coord.), **Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, Portugal.
- DEADRICK, D. L. e GIBSON, P. A. (2007), «An examination of the research-practice gap in HR: comparing topics of interest to HR academics and HR professionals». *Human Resource Management Review*, 17, pp. 131-139.
- DELERY, J. E. e DOTY, D. H. (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- HUSELID, M. A. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.
- LEPAK, D. P. e SNELL, S. A. (1999), «The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 517-543.
- LOCKE, E. A. e LATHAM, G. P. (2002), «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation». *American Psychologist*, 57, pp. 705-717.
- LOCKE, E. A. e LATHAM, G. P. (1990), **A Theory of Goal Setting and Task Performance**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, EUA.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, R. e SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2008), «Human resource management as a field of research». *British Journal of Management*, 19, pp. 103-119.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M. A. e NATHAN, M. (1991), «Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory». *Academy of Management Review*, vol. 16, n.º 2, pp. 318-339.
- NEVES, J. G. (2000), **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. RH Editora, Lisboa, Portugal.
- ORDÓÑEZ, L. D.; SCHWEITZER, M. E.; GALINSKY, A. D. e BAZERMAN, M. H. (2009), «Goals gone wild: the systematic side effects of over-prescribing goal setting». *Academy of Management Perspectives*, 23(1), pp. 6-16.
- SCHULER, R. S. (1992), «Strategic human resource management: linking people with the needs of the business». *Organizational Dynamics*, vol. 21, n.º 1, pp. 18-32.
- SCHWEITZER, M. E.; ORDÓÑEZ, L. e DOUMA, B. (2004), «Goal setting as a motivator of unethical behaviour». *Academy of Management Journal*, 47(3), pp. 422-432.
- TYSON, S. (1995), **Human Resource Strategy**. Pitman Publishing, Londres, Reino Unido.
- WRIGHT, P. M. e McMAHAN, G. C. (1992), «Theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320.