

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

<http://revista.fumec.br/index.php/facesp>

*Publicação Trimestral da Faculdade
de Ciências Empresariais*



UNIVERSIDADE
FUMEC

Belo Horizonte - MG
FACES R. Adm. • Belo Horizonte
v.21 • n.4 • Out./Dez. • 2022

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

REITOR

Prof. Fernando de Melo Nogueira

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Prof. João Batista de Mendonça Filho

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Prof. Márcio Dario da Silva

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Prof. Henrique Cordeiro Martins

DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Prof. Renata de Sousa da Silva Tolentino

EDITOR

Prof. Thiago Soares Nunes – Editor Geral

EDITORES ASSOCIADOS

Prof. Daniel Jardim Pardini, FUMEC

Prof. Luiz Rodrigo Cunha Moura, FUMEC

CONTATO PRINCIPAL

Thiago Soares Nunes

Professor Doutor

Universidade FUMEC

Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-190 - Belo Horizonte - MG

E-mail: thiago.nunes@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMass

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil
Camila Juvenio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP
Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS
Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba
Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba
Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau
Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil
Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro
Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba
Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul
José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo
Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará
Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba
Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva
Eduardo Damião da Silva, PUCPR
Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therusa Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 21, n. 4 (out./dez. 2022) - Belo Horizonte : Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2000 - .

v. : il.

Trimestral

ISSN 1984-6975 (online)

1. Administração. 2. Negócios. I. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp>

Indexação:

CAPIES - Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas

Espanolas y Latinoamericanas

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas

de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España

y Portugal

Sumários.org

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG
www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br

INTRODUÇÃO

A Revista de Administração FACES Journal, há 20 anos, é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 50 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

A instituição, sem fins lucrativos, fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica, é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

FOCO DA REVISTA FACES

A Revista de Administração FACES Journal tem como foco e escopo publicar artigos no campo da Administração e áreas afins com uma contribuição teórica e gerencial. A intenção é publicar artigos decorrentes de pesquisas robustas, que resultem em avanço do conhecimento, com argumentos que destaquem a relevância e importância do estudo, com alto grau de ineditismo e que apresentem o estado da arte do fenômeno estudado.

TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: sustentados por ampla e aprofundada pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas e áreas afins.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador. Os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, podem apresentar hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

A revista não aceita artigos bibliométricos, ensaio teórico.

TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Empreendedorismo
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia em Organizações
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Estudos Organizacionais
- Gestão de Pessoas
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Inovação e Tecnologia
- Marketing
- Organizações
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações

Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

O quarto número do Volume 21 de 2023 da Revista de Administração FACES Journal abarca artigos de diversas áreas da pesquisa científica em Administração e correlatas. As temáticas abrangem questões de aliança social, avaliação de qualidade, comportamento do consumidor, entrenchamento organizacional, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional, confiança organizacional e engajamento no trabalho.

Nosso objetivo é que os trabalhos selecionados acrescentem conhecimentos e auxiliem no suporte científico das diversas áreas de estudo abarcadas nesta edição da Revista de Administração FACES Journal.

Os trabalhos que compõem este número são:

ALIANÇA SOCIAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA.

Fernanda Salvador Alves, Júlia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka.

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/RS.

Renata Pase Ravanello, Samia Mercado Alvarenga, Tobias Abich Rodrigues, Kelmara Mendes Vieira, Leander Luiz Klein.

DIMENSÕES CULTURAIS E COMPORTAMENTO DE RISCO DOS BRASILEIROS.

Aline Mendonça de Andrade, Anderson José Freitas de Cerqueira, José Sérgio Casé de Oliveira.

EFEITOS DAS IMAGENS PUBLICITÁRIAS DA MODA.

Amanda Mergner Oleinik, Ivanete Schneider Hahn.

SEARCH TRENDS: CLASSIFICATION AND RESEARCH AGENDA.

Carlos Takahashi, Júlio César Bastos de Figueiredo, Eusebio Scornavacca.

ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT: ITS RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND PERSONALITY.

Jeanine Ângela Vieira Zagheto, Juliana Barreiros Porto, Tiago Jessé Souza de Lima.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA MESORREGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE.

Harrison Bachion Ceribeli, Ketrylin Henriques Guimarães, Gustavo Nunes Maciel.

**Prof. Dr. Thiago Soares Nunes
Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini**

Editores da Revista de Administração FACES Journal - Universidade FUMEC

7 ALIANÇA SOCIAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

FERNANDA SALVADOR ALVES, JÚLIA MITSUE VIEIRA CRUZ KUMASAKA

Alianças sociais mostram-se importantes na sociedade atual, pois auxiliam a resolução de problemas complexos que apenas um setor da sociedade não está apto para resolver. O artigo realizou uma revisão integrativa de dez anos (2010-2020) acerca das alianças sociais, para apontar uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Chegou-se a cinco temáticas de estudo (formação, benefícios, motivação, desafios e gerenciamento de alianças), com alguns se subdividindo em temas mais específicos. Ademais, quatro focos para estudos futuros são delineados: eficiência da aliança no atingimento do seu propósito de impacto social, relevância das alianças sociais para os stakeholders, generalização dos resultados por meio de estudo quantitativos e superação de dificuldades por meio de gerenciamento de alianças. As implicações do estudo se referem a direcionar futuras pesquisas de acordo com a literatura já existente.

25 AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/RS

RENATA PASE RAVANELLO, SAMIA MERCADO ALVARENGA, TOBIAS ABICH RODRIGUES, KELMARA MENDES VIEIRA, LEANDER LUIZ KLEIN

o objetivo do estudo é investigar a percepção da qualidade do serviço de alimentação prestado pela UFSM mediante a implementação de uma versão adaptada da SERVPERF. Especificamente pretendeu-se identificar o perfil dos usuários, mensurar a qualidade dos serviços prestados e verificar a relação entre as dimensões que compõem a percepção da qualidade. Para tanto, aplicou-se uma pesquisa survey e como técnicas de análises foram utilizadas estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. A estimação indicou a validade do modelo teórico proposto. Os resultados demonstraram que os entrevistados estão satisfeitos com qualidade dos serviços prestados no que se refere a segurança, confiabilidade, empatia e aspectos tangíveis e são indiferentes a responsividade. A escala apresentada nesse estudo mostrou-se adequada e constitui-se num modelo promissor para a aplicação em outras instituições.

48 DIMENSÕES CULTURAIS E COMPORTAMENTO DE RISCO DOS BRASILEIROS

ALINE MENDONÇA DE ANDRADE, ANDERSON JOSÉ FREITAS DE CERQUEIRA, JOSÉ SÉRGIO CASÉ DE OLIVEIRA

Este estudo teórico-empírico tem como objetivo mapear as características culturais dos brasileiros que compõem a amostra analisada, com base nas dimensões culturais de Hofstede, e verificar a relação entre os valores culturais e o comportamento de risco nas tomadas de decisão em cenários de ganho e de perda. Para isso, foi aplicado um questionário via e-mail e redes sociais, obtendo-se respostas de 448 participantes. Utilizou-se o método dos mínimos quadrados ordinários com inferência estatística via bootstrap. Das hipóteses testadas, constatou-se uma influência positiva entre a aversão à incerteza e o prêmio relativo ao risco no modelo de ganho. Ademais, houve resultados estatisticamente significativos entre variáveis de controle e o apetite pelo risco. O estudo contribui para o preenchimento da lacuna de pesquisa e para a ampliação do conhecimento na área, destacando a importância de conhecer as diferenças culturais entre as regiões brasileiras e os possíveis impactos no comportamento frente ao risco para empresas e formuladores de políticas públicas.

70 EFEITOS DAS IMAGENS PUBLICITÁRIAS DA MODA

AMANDA MERGNER OLEINIK, IVANETE SCHNEIDER HAHN

Este artigo se destina a verificar os efeitos de diferentes imagens publicitárias da moda na intenção de compra dos consumidores, disposição de preço a pagar e na percepção de qualidade dos produtos. Para atingir o proposto, foi conduzida uma pesquisa explicativa, sendo que a coleta de dados foi realizada por meio experimental. Foram analisados três cenários, sendo: Cenário 1: produto com mulher real (38 participantes); Cenário 2: produto com mulher estereotipada (45 participantes); e Cenário 3: grupo de controle, apenas produto (38 participantes). A análise procedida utiliza estatísticas univariadas e bivariadas. Os resultados mostram que o grupo de controle, onde o produto (roupa) foi apresentado sem a inserção da imagem feminina – apresenta maior percepção de qualidade e maior disposição de preço a pagar – em

comparação com os cenários que utilizam a imagem da mulher real e estereotipada (que não mostraram diferença significativa entre si). Conclui-se assim que a utilização de mulheres reais nas imagens de campanhas publicitárias da moda não tem efeitos positivos na disposição de preço a pagar, na intenção de compra e na percepção de qualidade dos produtos.

87 SEARCH TRENDS: CLASSIFICATION AND RESEARCH AGENDA

CARLOS KAZUNARI TAKAHASHI, JÚLIO CÉSAR BASTOS DE FIGUEIREDO, EUSEBIO SCORNAVACCA

This study aims to provide an analysis of the role and potential of search trends as a data source. Using bibliometric analysis, we identify three main clusters where Search Trends data have shown efficacy: forecasting tourism demand, analyzing public behavior during crises such as the COVID-19 pandemic, and market analytics. The data source's real-time nature and ability to capture mass sentiment have made it indispensable in these clusters. However, limitations such as data reliability and potential biases necessitate cautious interpretation. The study also charts a future research agenda, highlighting promising avenues in behavioral analysis, forecasting evaluation, market analytics, and word-of-mouth research.

107 ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT: ITS RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND PERSONALITY

JEANINE ÂNGELA VIEIRA ZAGHETO, JULIANA BARREIROS PORTO, TIAGO JESSÉ SOUZA DE LIMA

The objective of this study was to analyze the moderating effect of personality traits on the relationship between entrenchment and an individual's performance at work. The sample consisted of 210 Brazilian workers (mean age 30.9 years, SD = 9.5 years). The Organizational Entrenchment Scale, the Big Five Factors Personality Scale, and an adapted version of the Performance Scale were applied. To test the hypotheses, multiple regressions were performed in blocks, including the predictor, the moderator, and de interaction variables. The results indicated that entrenchment and neuroticism negatively predicted performance, while extraversion showed a positive relationship. The complete model explained 14% of the performance. The moderating effect was not statistically significant. Entrenchment can reduce job performance, so their analysis and control within organizations become essential for obtaining good organizational results. More studies need to investigate how other personality traits might influence this relationship.

124 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA MESORREGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE

HARRISON BACHION CERIBELI, KETRYLIN HENRIQUES GUIMARÃES, GUSTAVO NUNES MACIEL

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus empregados, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho. Como método de pesquisa, conduziu-se uma survey online junto a uma amostra composta por 390 trabalhadores residentes na Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais. Com base nos resultados obtidos, constatou-se que a adoção de práticas voltadas para dar suporte e promover o desenvolvimento dos empregados amplia a confiança que eles depositam na organização e o engajamento que apresentam ao executarem suas atividades laborais. Ademais, concluiu-se que a confiança organizacional aumenta o engajamento dos empregados. Com isso, verifica-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos empregados mantêm uma relação direta com o engajamento que eles apresentam no trabalho e também uma relação indireta, mediada pela confiança organizacional, o que reforça a importância de manter uma política organizacional centrada no desenvolvimento humano.

ALIANÇA SOCIAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

SOCIAL ALLIANCE: AN INTEGRATIVE REVIEW

FERNANDA SALVADOR ALVES

fsa@ufpr.br

<https://orcid.org/0000-0003-3312-1629>

JÚLIA MITSUE VIEIRA CRUZ KUMASAKA

juliamitsue@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2148-7140>

R E S U M O

Alianças sociais mostram-se importantes na sociedade atual, pois auxiliam a resolução de problemas complexos que apenas um setor da sociedade não está apto para resolver. O artigo realizou uma revisão integrativa de dez anos (2010-2020) acerca das alianças sociais, para apontar uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Chegou-se a cinco temáticas de estudo (formação, benefícios, motivação, desafios e gerenciamento de alianças), com alguns se subdividindo em temas mais específicos. Ademais, quatro focos para estudos futuros são delineados: eficiência da aliança no atingimento do seu propósito de impacto social, relevância das alianças sociais para os stakeholders, generalização dos resultados por meio de estudo quantitativos e superação de dificuldades por meio de gerenciamento de alianças. As implicações do estudo se referem a direcionar futuras pesquisas de acordo com a literatura já existente.

P A L A V R A S - C H A V E

aliança social, revisão integrativa, estudo qualitativo.

A B S T R A C T

Social alliances are important in our society because they are able to resolve complex issues that only one sector cannot solve. The objective of the article was conducting an integrative review from 2010-2020 about social alliances and point out a research agenda to future studies. Five field of study (formation, benefits, motivation, challenges and alliances management) were reached, with some being subdivided into more specific themes. Furthermore, four focuses for future studies are outlined: alliance efficiency, alliance relevance, generalization with quantitative studies and the need of alliance management. The implications of the study refer to directing future research according to the existing literature.

K E Y W O R D S

social alliance, integrative review, qualitative study.

INTRODUÇÃO

Alianças sociais são cooperações entre organizações, em prol de um objetivo social e de benefícios mútuos (Liu et al., 2016; Tsarenko & Simpson, 2017). Identifica-se entre elas um objetivo em comum, e para alcançá-lo existe o compartilhamento de recursos e resultados com consequências determinadas (Nguyen & Tran, 2019).

Berger *et al.* (2004) afirmam que para a aliança ser considerada social, ou seja, ter seu principal intuito o impacto social positivo e não ganhos econômicos ou de vantagem competitiva, pelo menos uma das organizações deve ser da sociedade civil (OSC). No presente estudo, uma OSC é considerada uma organização que possui caráter privado, mas que não tem o lucro como objetivo (Brasil, 2015).

Em muitos casos, essas alianças são fundamentais para que as organizações envolvidas consigam impactar significativamente problemas complexos (Barroso-Méndez et al., 2014; Lee, 2015). Por exemplo, sem o acesso aos conhecimentos e recursos disponíveis pela formação da aliança, seria mais difícil para as organizações envolvidas alcançarem seus objetivos sociais e conseqüentemente contribuir para o bem da sociedade.

Há vários benefícios para cada participante das alianças sociais. As firmas podem utilizá-las como ações de responsabilidade corporativa (Hussler & Payaud, 2019; Pegler, 2015), as instituições ligadas ao governo podem aumentar sua eficiência e eficácia (Salamon, 2015) e as OSC podem impactar mais pessoas do seu público-alvo (Archambault, 2015). Assim, os autores deste estudo acreditam que melhor compreender o cenário científico em que as alianças sociais se encontram mostra-se relevante pela necessidade da união entre os diferentes setores, ou seja, governo, firmas e OSCs, para conseguir solucionar ou, pelo menos minimizar, problemas sociais complexos. Ao realizar estudos científicos nesta área pode-se indicar os conhecimentos atuais, os objetivos de pesquisa, as proposições de futuros caminhos para direcionar esse campo de estudo. Ademais, identificou-se que os atuais estudos (citados ao longo deste artigo) eram fragmentados, ou seja, sem claras conexões entre si, o que dificultava o avanço dos conhecimentos científicos da área de forma clara.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão integrativa de dez anos (2010-2020) acerca das alianças sociais, para apontar uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Optou-se por uma revisão integrativa, e não uma revisão sistemática, uma vez que aquela permite reunir dados empíricos e teóricos, definir conceitos, identificar lacunas teóricas e metodológicas. Assim, amplia-se as possibilidades de análise da literatura.

Este estudo diferencia-se de outros já realizados, pois aqueles destacam aspectos específicos da aliança entre firmas e OSCs, como os fatores que auxiliam no aprendizado no relacionamento e seus principais resultados da aliança (Barroso-Méndez et al., 2016). Outros estudos buscam sintetizar os achados empíricos de estudos anteriores (Gazley & Guo, 2020). O artigo com o objetivo mais próximo do presente estudo, buscou sistematizar os atuais conhecimentos científicos na aliança social entre o setor público e as OSCs, mas, mesmo assim, ainda se diferenciava (Wyrwa, 2018).

Dessa forma, argumenta-se pela originalidade deste artigo, que contribuiu para o desenvolvimento da temática de alianças sociais, indicando pontos importantes do campo de estudo, como os principais autores e periódicos em que veiculam suas pesquisas, os procedimentos metodológicos mais empregados, os principais objetivos investigados do campo e aspectos que podem e precisam ser explorados em estudos futuros.

REFERENCIAL TEÓRICO

Aliança social

Na aliança social, organizações se reúnem, com o principal objetivo de ter um impacto social positivo, trabalhando conjuntamente para atingir esse objetivo comum (Nguyen & Tran, 2019). Nesse sentido, as organizações recorrem às alianças para, entre outras coisas, ter acesso a recursos, conhecimentos e capacidade (Gillett et al., 2019) e, aliando aos seus próprios, criar valor para o público-alvo (Sakarya et al., 2012).

Essas colaborações ditas sociais podem enfrentar diversas barreiras, principalmente quando envolvem organizações de setores distintos. Entre essas possíveis dificuldades estão: a desconfiança do parceiro (Liu et al., 2016; Peci et al., 2020), a assimetria de poder (Brock, 2020; Tsarenko & Simpson, 2017; Weng, 2019), a dificuldade de avaliar resultados (Feilhauer & Hahn, 2019b; Tseng, 2016) e a burocracia das organizações e entre elas (Gillett et al., 2019), o que acaba impactando na troca de informações (Jang et al., 2015).

Revisões integrativas anteriores sobre aliança social

Nenhum dos estudos de revisão encontrados ao longo dessa pesquisa tiveram o objetivo semelhante ao aqui abordado. Todavia, tiveram contribuições que merecem destaque e contribuem para justificar o presente estudo.

Barroso-Méndez, Galera-Casquet, Valero-Amaro (2014) partem de uma revisão da literatura e com base no *marketing* de relacionamento. Propuseram um modelo que define os aspectos relacionais que impactam no sucesso da aliança social. Esses mesmos autores, em 2016, fizeram outra revisão sistemática para definir aprendizado de relacionamento, o que o favorece e os resultados que ele pode gerar, focando na relação entre OSC e empresas.

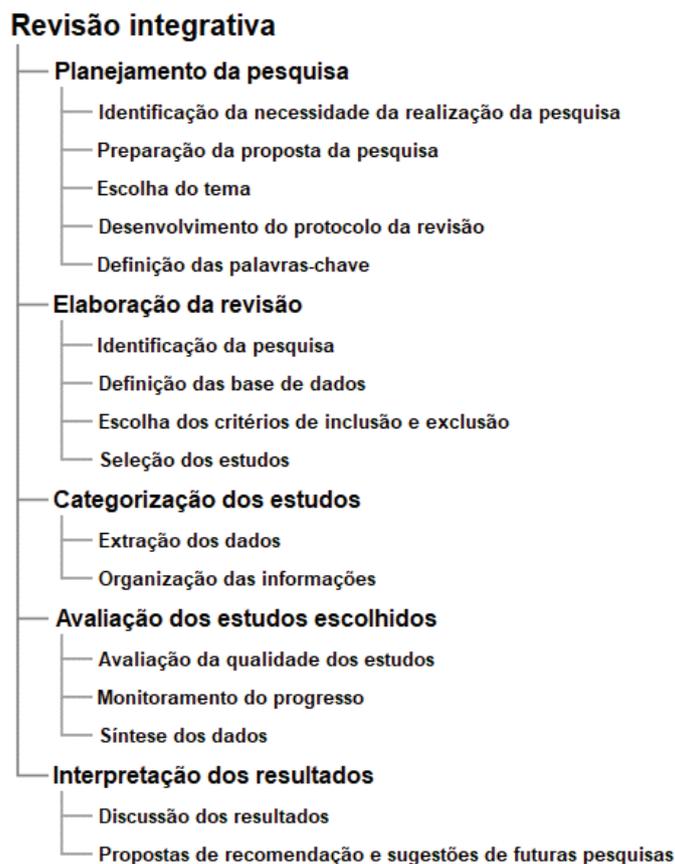
Já Wyrwa (2018) buscou sistematizar os principais aspectos das cooperações intersetoriais que prestam serviços públicos nos documentos encontrados na base de dados EBSCO. Por fim, um estudo similar ao presente artigo foi o de Gazley e Guo (2020). Nele, os autores destacaram cinco lacunas nos estudos de alianças sociais: 1) a falta de estudos acerca dos tipos de alianças sociais, 2) diferenças entre a teoria e a prática da temática; 3) atenção aos moderadores da relação; 4) falta de estudos comparativos; e 5) entendimento da causa para as relações fracassarem.

Assim, o presente estudo objetiva analisar o cenário científico acerca das alianças sociais em dez anos (2010 a 2020), utilizando as bases de dados Web of Science e Scopus e propor uma agenda de pesquisa. Este estudo destaca-se dos demais por não se restringir a aspectos específicos da colaboração, nem a setores específicos. Essa maior abrangência irá auxiliar pesquisadores com diferentes focos de pesquisas a entenderem elementos e sugestões futuras para a área de alianças sociais como um todo.

METODOLOGIA

As revisões integrativas são compreendidas como um método de pesquisa para reunir resultados de pesquisa de um tema delimitado, de forma ordenada a fim de aprofundar-se numa investigação (Mendes, Silveira, Galvão, 2008). Para realizar as etapas deste artigo, foram agrupados os métodos dispostos em outros artigos (Tranfield, Denyer, Smart, 2003 e Mendes, Silveira, Galvão, 2008), estabelecendo cinco etapas (com algumas subetapas em cada uma delas) como demonstrado na figura 1:

Figura 1. Descrição das etapas e subetapas da revisão integrativa



FONTE: AS AUTORAS (2023), BASEADAS EM TRANFIELD, DENYER, SMART, 2003 E MENDES, SILVEIRA, GALVÃO, 2008).

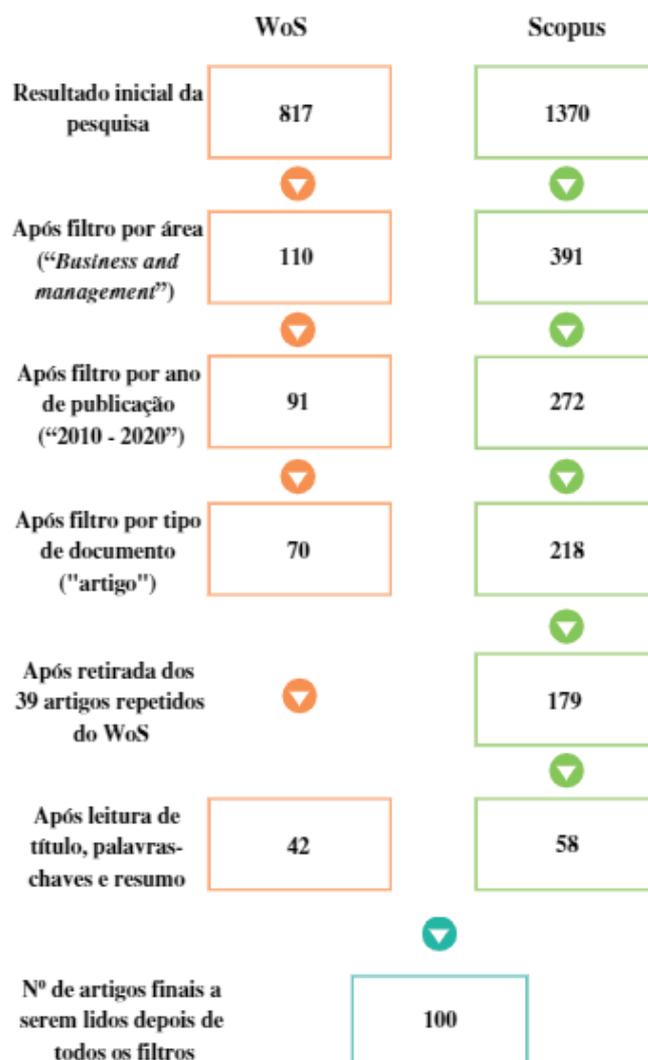
Inicialmente, é mandatório fazer o 1) Planejamento da pesquisa. Nesta etapa, identifica-se a necessidade, propõe a pesquisa, escolhe-se o tema, cria-se o protocolo e escolhe-se as palavras-chave. A escolha pelo tema de alianças sociais deve-se pelo já exposto anteriormente: importância de entender o estado atual do campo de estudo acerca das alianças sociais e quais os próximos passos que os estudiosos podem seguir para desenvolver o entendimento da temática. Assim, definiu-se uma pesquisa com o intuito de descobrir o cenário científico atual acerca da temática.

Para isso, as seguintes palavras-chave foram utilizadas: “Nonprofit cooperation*”, “Nonprofit inter organizational relationship*”, “Nonprofit inter organizational relation*”, “Social alliance*”, “Social cooperation*”, “nonprofit alliance*”, “non-profit alliance*”, “nonprofit collaboration*”, “non-profit collaboration*”, “nonprofit partnership*”, “non-profit partnership*”, “non-profit cross-sector collaboration*”, “nonprofit cross-sector collaboration*”, “social collaboration*” e “social partnership*”. Optou-se por palavras-chave em língua inglesa para garantir abrangência na coleta de dados, visto que artigos internacionais geralmente possuem *abstract* nesta língua. Trabalhou-se com caracteres booleanos para garantir uma busca mais assertiva.

Na segunda etapa: Elaboração da revisão, houve a definição das bases de dados, optando-se por *Web of Science* e *Scopus*, por elas serem mundialmente abrangentes e utilizadas. Foram critérios de inclusão na busca dos artigos (nesta ordem): a presença das palavras-chave escolhidas (acima descritas) nos resumos, títulos e/ou palavras-chave dos documentos, a delimitação de documentos apenas nas áreas de *Business* e *Management*, a restrição para documentos publicados entre os anos de 2010 e 2020, a escolha apenas de artigos científicos.

Assim, a etapa 3) Categorização dos estudos conteve 179 artigos selecionados, somando ambas as bases. Após essa seleção objetiva, passou-se para a etapa 4) Avaliação dos estudo escolhido. Um critério de inclusão subjetivo foi realizado: a leitura dos títulos, palavras-chave e resumos dos artigos. Nesta etapa, permaneceram na seleção os artigos que enfatizarem as alianças sociais como cooperações entre diferentes organizações, sendo uma delas uma OSC, para alcançar um impacto social e relevante para as duas organizações (BERGER et al., 2004). Assim, 100 artigos foram obtidos após a inclusão de todos os critérios, como pode ser visualizado na figura 2:

Figura 2. Explicação acerca dos critérios de seleção objetivos e subjetivo para os artigos desta revisão integrativa



FORNTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

Chegou-se então a etapa 5) Interpretação dos resultados. Para isso, os 100 artigos foram lidos e categorizados, com o auxílio de uma planilha no Excel. As informações de objetivo das pesquisas e sugestões de estudos futuros foram apresentadas, agrupando-as de acordo com a similaridade ou tema de estudo. Esses temas de estudo foram então apresentados na forma de figuras ao longo deste artigo, para melhor compreensão. Uma vez apresentada a metodologia da pesquisa, faz-se a discussão dos dados encontrados.

RESULTADOS

De acordo com a amostra, dois periódicos se destacam por possuírem os maiores números de artigos acerca de alianças sociais. O primeiro é o *Journal of Business Ethics* (H index 229) com 21 estudos publicados e o segundo é o *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* (H index 60) com 14.

Porém, mesmo a amostra final possuindo 100 artigos, os autores que mais publicam na temática possuíam apenas 4 ou 3 artigos, como pode ser visualizado no quadro I. Vale ressaltar que os três primeiros autores (María Jesús Barroso-Méndez, Clementina Galera-Casquet e Luis Ignacio Álvarez-González) são co-autores entre si.

Quadro I – Lista de autores com maior número de artigos publicados na amostra estudada

Autor	Universidade	Nº de artigos
María Jesús Barroso-Méndez	University of Extremadura	4
Clementina Galera-Casquet	University of Extremadura	4
Luis Ignacio Álvarez-González	University of Oviedo	3
Amelia Clarke	University of Waterloo	3
Hyejoon Rim	University of Minnesota	3
María José Sanzo-Perez	University of Oviedo	3

FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

Os artigos mais citados da amostra estão apresentados no quadro 2 a seguir com seu título, periódico, ano de publicação, autores e número de citações.

Quadro 2 – Artigos mais citados na amostra

Título do artigo	Periódico	Ano	Autores (as)	Nº de citações
Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity	Journal of Public Administration Research and Theory	2010	Andrews, R.; Entwistle, T.	153
Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships	Journal of Business Ethics	2010	Clarke, A.; Fuller, M.	99

Título do artigo	Periódico	Ano	Autores (as)	Nº de citações
Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit	Journal of Business Ethics	2010	John W. Selsky; Barbara Parker	97
Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships	Journal of Business Ethics	2010	Vurro, C.; Dacin, M. T.; Perrini, F.	71

FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2022).

Entre os diversos tipos de objetivos que os 100 artigos estudados possuíam, alguns deles mostraram-se complementares entre si. Alguns artigos analisados buscaram, por exemplo, verificar como as alianças são formadas e o que é importante para a sua formação (Boyer & Kolpakov, 2018; Cheng, 2019a; Feilhauer & Hahn, 2019a; Liu & Ko, 2011; Seitanidi et al., 2010; Shumate et al., 2018). Além disso, os possíveis benefícios desta alianças também foram estudados (Hussler & Payaud, 2019; Roosens & Dens, 2018; Sanzo et al., 2015). Por exemplo, autores identificaram que, para as OSCs, as alianças sociais são uma fonte de recursos financeiros (Sakarya et al., 2012; Simpson et al., 2011), de conhecimento (por meio da mão de obra qualificada) (Liu & Ko, 2011) e de ganho de visibilidade (Sakarya et al., 2012).

Nessa perspectiva, Irmak et al. (2013), Jang et al. (2016), Kim et al. (2012), Ordonez-Ponce et al. (2020), Sakarya et al. (2012) e Zatepilina-Monacell (2015) também apresentaram a motivação das organizações a buscarem esse tipo de aliança. Álvarez-González et al. (2017); Kolk et al. (2010); Rueede & Kreutzer (2015) buscam entender o impacto das alianças sociais para o *marketing* interno das organizações, enquanto Liu et al. (2016) e Vock et al. (2013) discutiam como o público externo reage a essas alianças, buscando entender o impacto também no seu *marketing* externo.

Assim, dividindo as motivações de acordo com o tipo de organização, para as do setor público, as alianças sociais são necessárias para lidar com problemas sociais que são demasiadamente complexos para o Estado realizar sozinho. As OSCs conseguem melhorar a qualidade de alguns serviços prestados pelos governos (Salamon & Toepler, 2015) e fornecer personalização para públicos com necessidades mais específicas (Archambault, 2015). As alianças sociais também podem auxiliar as instituições públicas a terem uma melhor imagem para a população, ou seja, no seu *marketing*.

As firmas também podem usufruir de benefícios relacionados com a legitimidade externa (Tsarenko & Simpson, 2017) e imagem corporativa (Sakarya et al., 2012) a partir da aliança social. Além disso, quando os colaboradores se envolvem com as ações sociais, eles podem desenvolver habilidades como o trabalho em equipe e a flexibilidade para lidar com mudanças (Liu & Ko, 2011). Ademais, muitas vezes as empresas buscam as OSCs para ter acesso aos seus conhecimentos acerca do problema social a ser enfrentado e da comunidade que as ações irão focar (Sakarya et al., 2012).

Sintetizando os principais benefícios e motivadores para as organizações (de todos os setores) formarem alianças sociais, elaborou-se o quadro 3.

Quadro 3 – Benefícios e motivadores das organizações para formarem alianças sociais, com base nas informações dos artigos lidos para a revisão integrativa.

Tipos de organizações	Benefícios e motivações	Autores
OSCs	Recursos financeiros, acesso ao conhecimento do parceiro, ganho de visibilidade.	Sakarya et al., (2012); Simpson et al. (2011);
Instituições públicas	Melhoria da qualidade dos serviços e possibilidade de personalização.	Salamon & Toepler (2015); Archambault (2015); Liu & Ko (2011).
Empresas	Legitimidade externa, melhoria na imagem corporativa, envolvimento dos colaboradores.	Tsarenko & Simpson (2017); Sakarya et al., (2012); Liu & Ko (2011).
Em comum aos três tipos	Melhoria do marketing.	Álvarez-González et al. (2017); Kolk et al. (2010); Rueede & Kreutzer (2015); Liu et al. (2016); Vock et al. (2013).

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS (2023).

O conhecimento adquirido pelas OSCs, com auxílio dos funcionários das organizações parceiras, pode acontecer por meio do chamado voluntariado executivo, para trabalharem nas ações ou projetos sociais. Entender como ocorre esse trabalho voluntário e como fazê-lo da maneira mais adequada é importante tanto para o bom desenvolvimento da aliança, quanto para a satisfação dos colaboradores das organizações com a aliança social, ou seja, para o seu *marketing* interno. Nesse sentido, compreender o voluntariado executivo também foi objetivo de alguns estudos (Lee, 2015; Liu & Ko, 2011; Sanzo-Pérez et al., 2017). Inclusive, Liu e Ko (2011) concluíram que itens como trabalho em equipe, resiliência e autoestima são importantes para as organizações se aprimorem por meio do voluntariado.

Estudos como Rayne et al. (2019), Remund & McKeever (2018), Rim et al. (2016) e Walters & Anagnostopoulos (2012) tiveram o objetivo de estudar as alianças sociais como uma forma de ação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da firma. Esse aspecto pode ser considerado como um motivador para as empresas buscarem essas alianças, no intuito de gerar *marketing* externo. Assim, essas ações de RSC podem aumentar o apoio dos *stakeholders* externos, com a melhoria da reputação da firma (Sakarya et al., 2012; Tsarenko & Simpson, 2017). Além disso, as OSCs conseguem acesso a lugares e comunidades que a firma não tem (principalmente por já atuarem nesses locais) (Hussler & Payaud, 2019), podendo assim obter mais facilmente a confiança dessas pessoas.

Também foi estudado por diferentes autores (Gillett et al., 2019; Jang et al., 2015; Jing & Chen, 2012; Krasnopolskaya et al., 2015; S. Y. Lee & Rim, 2016; Weng, 2019; Yin & Jamali, 2020) os desafios enfrentados pelas organizações para que a aliança social seja bem sucedida. Entre os possíveis fatores de fracasso da aliança estão: diferenças de recursos e de conhecimentos, ambições distintas, diferenças ideológicas, burocracia das organizações e entre elas (Gillett et al., 2019) e as assimetria de poder entre os parceiros (Brock, 2020; Tsarenko & Simpson, 2017; Weng, 2019). As diferenças ideológicas podem advir das diferentes lógicas institucionais das organizações envolvidas por serem alianças intersetoriais (Jang et al., 2015; Yin & Jamali, 2020).

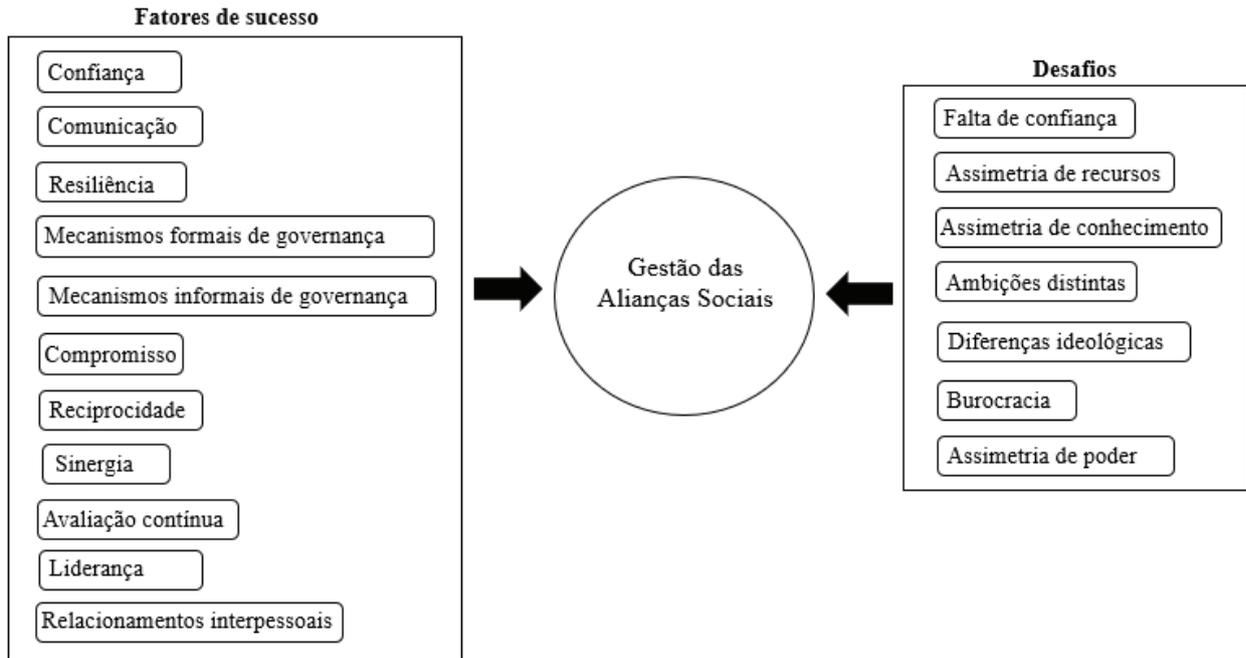
Além disso, a falta de confiança é destacada como um dos principais geradores de conflitos entre os parceiros (Collins & Gerlach, 2019; Liu et al., 2016). Essa e outras dificuldades poderiam ser sanadas com a comunicação clara e constante e a avaliação da aliança para descobrir pontos de melhoria. Nesse sentido, diferentes autores analisaram o papel desses três aspectos no desenvolvimento da aliança, focando no primeiro (Peci et al., 2020; Venn & Berg, 2014), no segundo (Fu et al., 2019) ou no terceiro (Feilhauer & Hahn, 2019a; Maktoufi et al., 2020). Alguns autores ainda focaram em dois desses aspectos, como Ataouba e Shumate (2020) que estudaram a confiança e a comunicação como mediadores da eficácia da aliança.

Essas barreiras enfrentadas pelas organizações podem aumentar ou diminuir ao longo do tempo da aliança, mas, de acordo com os autores estudados, o importante é existir gerenciamento das alianças. Outro aspecto que possui um destaque nos objetivos dos artigos analisados é a importância dos colaboradores e líderes, ou seja, das pessoas envolvidas e seus relacionamento interpessoais, para o gerenciamento das alianças sociais (Ihm & Shumate, 2019; Kim & Peng, 2018; Liu et al., 2010; McDermott et al., 2019; van Hille et al., 2019).

Assim, autores buscaram entender como as organizações gerenciam suas alianças sociais para que ela se desenvolva e consiga alcançar os seus objetivos (Chang et al., 2016; Clarke & Fuller, 2010; McDonald, 2014; Simpson et al., 2011; Vurro et al., 2010). Além disso, aprender com as diferenças e conflitos também é preciso (Barroso-Méndez et al., 2016). Assim, é possível identificar um dos mais recorrentes objetivos entre os estudos analisados: os fatores de sucesso para as alianças sociais (Hartman & Dhanda, 2018).

Os fatores de sucesso mais citados pelos estudos, além dos já mencionados por fazerem parte dos objetivos de alguns estudos, são: resiliência (Clarke & Fuller, 2010; Gillett et al., 2019; Jamali et al., 2011; Liu et al., 2016), mecanismos formais (Chang et al., 2016; Cheng, 2019b; Simpson et al., 2011) e informais de governança (Cheng, 2019b; Gillett et al., 2019), compromisso, reciprocidade (Barroso-Méndez et al., 2014; Jamali et al., 2011; Lee & Rim, 2016; Simpson et al., 2011; Tsarenko & Simpson, 2017) e sinergia (Coupet et al., 2020; Dong et al., 2019; Gillett et al., 2019; Liu et al., 2016; Wyrwa, 2018). A figura 3 a seguir apresenta, de forma sintetizada, os fatores de sucesso e os desafios enfrentados pelas organizações enquanto fazem a gestão das alianças sociais.

Figura 3. Fatores de sucesso e desafios para a gestão das alianças sociais



FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

Ademais, a figura 4, a seguir, mostra como os objetivos dos diversos trabalhos pesquisados, podem ser identificados como temas de estudos futuros.

Figura 4. Temas de estudo presente nos objetivos dos artigos selecionados, sua relação e complementação



FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

As sugestões de estudos futuros propostos pelos artigos também foram analisadas. A partir dela, é possível delinear quatro principais focos para o desenvolvimento acadêmico do tema, complementando os achados de Gazley e Guo (2020). O primeiro foco é buscar entender as barreiras e tensões que podem existir na aliança social (Hu et al., 2016; Jang et al., 2015; Jing & Chen, 2012; Stadtler, 2018; van Hille et al., 2019), além das melhores estratégias que a aliança pode utilizar para superar fatores de fracasso e gerenciar a aliança para alcançar seus objetivos (Atouba & Shumate, 2020; Dong & Zhang, 2019; Feilhauer & Hahn, 2019a; Hartman & Dhanda, 2018; Kim & Peng, 2018; Lee & Rim, 2016).

O segundo foco é analisar a eficiência da aliança para atingir seu propósito de impacto social (Cheng, 2019a; Dong et al., 2019; Weng, 2019; Witesman & Heiss, 2017; Wyrwa, 2018). Aqui, é relevante buscar entender qual o impacto que as influências contextuais possuem no desenvolvimento da aliança e na sua eficácia, analisando, por exemplo, a interferência que a mídia (Hesse et al., 2019), o contexto político (Hu et al., 2016) ou as tendências globais (Suárez & Hwang, 2013) podem ter.

O terceiro foco é relacionado com a relevância das alianças sociais para os *stakeholders* (Irmak et al., 2013; Maktoufi et al., 2020; Remund & McKeever, 2018; Vock et al., 2013), analisando como elas podem influenciar positiva ou negativamente na percepção dos consumidores, concorrentes ou potenciais futuros parceiros em relação à organização. Ademais, outro *stakeholder* importante que merece atenção dos estudos futuros são os próprios colaboradores e voluntários das organizações parceiras (Álvarez-González et al., 2017; Pittz & Adler, 2016). Pode-se buscar entender como a organização analisa a satisfação dos *stakeholder* com a aliança e se, para os diretamente envolvidos, ela permite crescimento individual, profissional e de equipe.

Já o quarto foco consiste num destaque metodológico. Neste grupo, estão os autores que afirmam a necessidade de realização de estudos quantitativos que possibilitem a generalização dos achados (Murphy et al., 2012; Shumate et al., 2018), principalmente estabelecendo relações causais (Jing, 2012; Peng et al., 2020) entre elementos importantes para o sucesso da aliança social e para que as organizações consigam alcançar os benefícios que buscam com a aliança. Esses quatro principais focos para estudos futuros estão sintetizados na figura 5 a seguir.

Figura 5. Temas de estudos futuros presente nos artigos selecionados



FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

Estudos futuros que sejam direcionados para esses quatro eixos podem ampliar os conhecimentos acerca das alianças sociais. Afirma-se ainda que esses quatro focos são complementares, já que o entendimento de um auxilia na compreensão do outro. Por exemplo, o conhecimento das barreiras e tensões que podem existir na aliança social pode contribuir para o aumento da eficiência da aliança no atingimento do seu impacto social. Já os fatores de sucesso podem ajudar a superar as dificuldades gerenciais e conseqüentemente aumentar a eficiência da aliança em alcançar seu propósito. Além disso, as influências externas (mídia, política, bem como os demais *stakeholders*) podem influenciar positiva ou negativamente no gerenciamento das alianças. Assim, diferentes estratégias metodológicas devem ser empregadas, com ênfase nos estudos quantitativos, a fim de generalizar os achados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi realizar uma revisão integrativa de dez anos (2010-2020) acerca das alianças sociais, para apontar uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Os diversos artigos analisados puderam ser agrupados em diferentes temáticas de estudo, no que diz respeito a seu objetivo de pesquisa. As mais relevantes foram: formação, benefícios, motivações, desafios, e gerenciamento das alianças.

Percebeu-se ainda que os temas de estudo identificados nos objetivos dos artigos selecionados tinham relação com as proposições de estudos futuros. O primeiro foco de pesquisa busca entender 'barreiras e tensões que podem existir na aliança social', mostrou-se próximo dos temas de pesquisa 'gerenciamento de alianças', 'fatores de fracasso' e 'benefícios'.

O segundo foco de estudos futuros estava relacionado ao tema de estudo de compreensão dos 'benefícios das alianças sociais', visto que agrupava os estudos interessados em analisar a 'eficiência da aliança' para atingir seu propósito de impacto social. Já o terceiro foco dos estudos futuros ligava-se à relevância das alianças sociais para os *stakeholders*, incluindo os 'benefícios' que as alianças sociais poderiam proporcionar e quanto ao tema de '*marketing*' tanto interno quanto externo.

Pode-se afirmar que esse artigo contribui com a teoria, ao mapear características de estudos que podem guiar pesquisadores interessados na temática de alianças sociais. Além disso, identificou-se temáticas relevantes para futuras pesquisas do tema. Ademais, apresentou-se de forma sintetizada os principais conteúdos dos estudos e quais direções são oportunas para pesquisadores seguirem e desenvolverem os conhecimentos teóricos acerca da temática em foco.

Já as contribuições gerenciais estão na possibilidade dos gestores de organizações envolvidas, ou que pretendem se envolver, em alianças sociais, utilizarem o presente estudo para ter um panorama geral do que os estudiosos da área já analisaram. Esses gestores podem observar os benefícios que suas organizações podem ter com uma aliança social para aumentar a motivação em fazê-la. Eles também podem verificar os desafios que foram identificados em outros estudos para se prepararem para eles, além de buscar desenvolver os fatores de sucesso também sintetizados a partir das pesquisas.

As limitações do estudo estão relacionadas com os procedimentos metodológicos adotados e podem ser revistas com futuros estudos de revisão. A presente pesquisa pode ser expandida a partir da busca em outras bases de dados científicas. Também pode ser realizada uma busca sem os critérios de inclusão de área (*Business e Management*), pois estudos relevantes acerca de alianças sociais podem ser feitos com diferentes focos, levando-os para outras áreas de estudo. Evitar a restrição temporal também poderia ser benéfica, assim poder-se-ia buscar informações coletando os textos definidos como seminiais.

REFERÊNCIAS

- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112–123. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.001>
- Archambault, E. (2015). France : A Late-Comer to Government – Nonprofit Partnership. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2283–2310. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9644-5>
- Atouba, Y. C., & Shumate, M. D. (2020). Meeting the Challenge of Effectiveness in Nonprofit Partnerships: Examining the Roles of Partner Selection, Trust, and Communication. *Voluntas*, 31(2), 301–315. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00143-2>
- Barroso-méndez, M. J., Galera-casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility : A Model of Success From the Perspective of Relationship Marketing Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility : *Journal of Relationship Marketing ISSN:*, 13(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882626>
- Barroso-Méndez, M.J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M., & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-Sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34(6), 674–685.
- Barroso-Méndez, María Jesús, Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2016). The importance of relationship learning in private-non-profit partnerships: Precursors and outcomes. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(2), 169–187. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2016.074469>
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California management review*, 47(1), 58–90.
- Boyer, E., & Kolpakov, A. (2018). An Empirical Examination of Partnership Frequency and Design within International Nongovernmental Organizations (INGOs). *International Journal of Public Administration*, 41(11), 909–920. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1300916>
- Brasil. Secretaria-Geral da Presidência da República. Lei N° 13.204 de 14 de Dezembro de 2015. Disponível em: Base Legislação da Presidência da República - Lei n° 13.204 de 14 de dezembro de 2015 (presidencia.gov.br)
- Brock, K. L. (2020). Government and Non-profit Collaboration in Times of Deliverology, Policy Innovation Laboratories and Hubs, and New Public Governance. *Voluntas*, 31(2), 257–270. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00145-0>
- Chang, J. N., Seetoo, D. H., Yu, C. M., & Cheng, C. Y. (2016). Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances Among Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 27(5), 2458–2489. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9557-3>
- Cheng, Y. (Daniel). (2019a). Exploring the Role of Nonprofits in Public Service Provision: Moving from Coproduction to Cogovernance. *Public Administration Review*, 79(2), 203–214. <https://doi.org/10.1111/puar.12970>
- Cheng, Y. (Daniel). (2019b). Governing Government-Nonprofit Partnerships: Linking Governance Mechanisms to Collaboration Stages. *Public Performance and Management Review*, 42(1), 190–212. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1489294>
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0781-5>

- Collins, T., & Gerlach, J. D. (2019). Bridging the gaps: Local government and nonprofit collaborations. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 5(2), 118–133. <https://doi.org/10.20899/jpna.5.2.118-133>
- Coupet, J., Albrecht, K., Williams, T., & Farruggia, S. (2020). Collaborative Value in Public and Nonprofit Strategic Alliances: Evidence From Transition Coaching. *Administration and Society*, 52(3), 405–430. <https://doi.org/10.1177/0095399719834270>
- Dong, C., & Zhang, Y. (2019). NPOs' Voice in CSR Partnership: An Exploratory Study Using Topic Modeling. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488418819136>
- Dong, Q., Guo, J., & Huang, C. C. (2019). Nonprofit Alliance in China: Effects of Alliance Process on Goal Achievement. *Voluntas*, 30(2), 300–311. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9990-1>
- Feilhauer, S., & Hahn, R. (2019a). Firm-nonprofit collaboration: Explaining the rationale behind firms' cross-sector partner choices. *Long Range Planning*, August 2018, 101952. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101952>
- Feilhauer, S., & Hahn, R. (2019b). Formalization of Firms' Evaluation Processes in Cross-Sector Partnerships for Sustainability. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650319856633>
- Fu, J. S., Cooper, K. R., & Shumate, M. (2019). Use and Affordances of ICTs in Interorganizational Collaboration: An Exploratory Study of ICTs in Nonprofit Partnerships. *Management Communication Quarterly*, 33(2), 219–237. <https://doi.org/10.1177/0893318918824041>
- Gazley, B., & Guo, C. (2020). What do we know about nonprofit collaboration? A systematic review of the literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 211–232. <https://doi.org/10.1002/nml.21433>
- Gillett, A., Loader, K., Doherty, B., Scott, J. M., & Scott, J. M. (2019). An Examination of Tensions in a Hybrid Collaboration: A Longitudinal Study of an Empty Homes Project. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 949–967. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3962-7>
- Hartman, L. P., & Dhanda, K. K. (2018). Cross-Sector Partnerships: An Examination of Success Factors. *Business and Society Review*, 123(1), 181–214. <https://doi.org/10.1111/basr.12139>
- Hesse, A., Kreuzer, K., & Diehl, M. R. (2019). Dynamics of Institutional Logics in a Cross-Sector Social Partnership: The Case of Refugee Integration in Germany. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 679–704. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3775-0>
- Hu, M., Guo, C., & Bies, A. (2016). Termination of Nonprofit Alliances: Evidence from China. *Voluntas*, 27(5), 2490–2513. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9698-z>
- Hussler, C., & Payaud, M. (2019). Bargaining with the devil? A politicized view on cross-sector partnerships targeting the BoP. *Society and Business Review*, 14(1), 112–127. <https://doi.org/10.1108/SBR-04-2018-0040>
- Ihm, J., & Shumate, M. (2019). How does a board of directors influence within- and cross-sector nonprofit collaboration? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 473–490. <https://doi.org/10.1002/nml.21343>
- Irmak, C., Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2013). Consumer reactions to business-nonprofit alliances: Who benefits and when? *Marketing Letters*, 26(1), 29–42. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9265-y>
- Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 375–391. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01621.x>
- Jang, H. S., Feiock, R. C., & Saitgalina, M. (2016). Institutional Collective Action Issues in Nonprofit Self-Organized Collaboration. *Administration & Society*, 48(2), 163–189. <https://doi.org/10.1177/0095399713513139>
- Jang, H. S., Valero, J. N., Kim, J. W., & Cramb, K. (2015). Understanding Nonprofit Collaborations: A Case Study of Communities in Schools of North Texas and its Partner Organizations. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 1(2), 100–117. <https://doi.org/10.20899/jpna.1.2.100-117>
- Jing, Y. (2012). From stewards to agents? Intergovernmental management of public-nonprofit partnerships in China. *Public Performance and Management Review*, 36(2), 230–252. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360204>
- Jing, Y., & Chen, B. (2012). Is Competitive Contracting Really Competitive? Exploring Government-Nonprofit Collaboration in China. *International Public Management Journal*, 15(4), 405–428. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.761054>
- Kim, M., & Peng, S. (2018). The dilemma for small human service nonprofits: Engaging in collaborations with limited human resource capacity. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 83–103. <https://doi.org/10.1002/nml.21314>
- Kim, N., Sung, Y., & Lee, M. (2012). Consumer Evaluations of Social Alliances: The Effects of Perceived Fit Between Companies and Non-Profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, 109, 163–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1115-3>

- Kolk, A., van Dolen, W., & Vock, M. (2010). Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 123–137. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0783-3>
- Krasnopolskaya, I., Skokova, Y., & Pape, U. (2015). Government – Nonprofit Relations in Russia ' s Regions : An Exploratory Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2238–2266. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9654-3>
- Lee, L. (2015). Understanding the role of the broker in business non-profit collaboration. *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*, 11(2), 201–220. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2013-0050>
- Lee, S. Y., & Rim, H. (2016). Negative spillover in corporate–nonprofit partnerships: Exploring the effects of company–cause congruence and organization–public relationships. *Public Relations Review*, 42(4), 710–712. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.06.003>
- Liu, G., & Ko, W. (2011). An Analysis of Cause-Related Marketing Implementation Strategies Through Social Alliance : Partnership Conditions and Strategic Objectives. *Journal of Business Ethics*, 100, 253–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0679-7>
- Liu, G., Liston-Heyes, C., & Ko, W. (2010). Employee Participation in Cause-Related Marketing Strategies : A Study of Management Perceptions from British Catherine Liston-Heyes. *Journal of Business Ethics*, 92, 195–210. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0148-3>
- Liu, G., Wai, W., & Chris, K. (2016). How and When Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations Benefit From Adopting Social Alliance Management Routines to Manage Social Alliances ? *Journal of Business Ethics*, 151(2), 497–516. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3231-6>
- Maktoufi, R., O'Connor, A., & Shumate, M. (2020). Does the CSR Message Matter? Untangling the Relationship Between Corporate–Nonprofit Partnerships, Created Fit Messages, and Activist Evaluations. *Management Communication Quarterly*, 34(2), 188–212. <https://doi.org/10.1177/0893318919897059>
- McDermott, K., Kurucz, E. C., & Colbert, B. A. (2019). Collaborative civil society organizations and sustainable cities: The role of “mobilizing leadership” in building the integral commons. *Organization and Environment*, 32(3), 234–254. <https://doi.org/10.1177/1086026617723767>
- McDonald, S. (2014). Social responsibility clusters arising from social partnerships. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 331–347. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2012-0152>
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. D. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & contexto-enfermagem*, 17(4), 758–764.
- Murphy, M., Perrot, F., & Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700–1709. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.011>
- Nguyen, N. T., & Tran, T. T. (2019). Raising opportunities in strategic alliance by evaluating efficiency of logistics companies in Vietnam: a case of Cat Lai Port. *Neural Computing and Applications*, 31(11), 7963–7974. <https://doi.org/10.1007/s00521-018-3639-2>
- Ordonez-Ponce, E., Clarke, A. C., & Colbert, B. A. (2020). Collaborative Sustainable Business Models: Understanding Organizations Partnering for Community Sustainability. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650320940241>
- Peci, A., Oquendo, M. I., & Mendonça, P. (2020). Collaboration, (Dis)trust and Control in Brazilian Manufactured Public/Non-profit Partnerships. *Voluntas*, 31(2), 375–389. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0027-6>
- Pegler, L. (2015). Peasant inclusion in global value chains: economic upgrading but social downgrading in labour processes? *Journal of Peasant Studies*, 42(5), 929–956. <https://doi.org/10.1080/03066150.2014.992885>
- Peng, S., Liao, Y., & Lu, J. (2020). Stay or Exit: Why Do Nonprofits Maintain Collaborations With Government? *American Review of Public Administration*, 50(1), 18–32. <https://doi.org/10.1177/0275074019867413>
- Pittz, T. G., & Adler, T. (2016). An exemplar of open strategy: decision-making within multi-sector collaborations. *Management Decision*, 54(7), 1595–1614. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0153>
- Rayne, D., McDonald, H., & Leckie, C. (2019). Assessing strategic social partnerships between professional sports teams and NPOs in Australian football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(3), 446–461. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2018-0127>
- Remund, D. L., & McKeever, B. W. (2018). Forging effective corporate/nonprofit partnerships for CSR programs. *Journal of Communication Management*, 22(3), 309–326. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2017-0084>
- Rim, H., Yang, S. U., & Lee, J. (2016). Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification. *Journal of Business Research*, 69(9), 3213–3219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.035>

- Roosens, B., & Dens, N. (2018). When do social alliances pay off? How the effect on corporate image depends on consumers' prosocial attitudes. *Journal of Brand Management*, 26, 195–208. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0126-0>
- Rueede, D., & Kreutzer, K. (2015). Legitimation Work Within a Cross-Sector Social Partnership. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2072-4>
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-öktem, Ö., & Selekler-göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710–1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.012>
- Salamon, L. M. (2015). Introduction: The Nonprofitization of the Welfare State. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2147–2154. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9638-3>
- Salamon, L. M., & Toepler, S. (2015). Government – Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2155–2177. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9651-6>
- Sanzo-Pérez, M. J., Rey-García, M., & Álvarez-González, L. I. (2017). The Drivers of Voluntary Transparency in Nonprofits: Professionalization and Partnerships with Firms as Determinants. *Voluntas*, 28(4), 1595–1621. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9882-9>
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611–636. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0242-1>
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 139–161. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0784-2>
- Shumate, M., Hsieh, Y. P., & O'Connor, A. (2018). A Nonprofit Perspective on Business–Nonprofit Partnerships: Extending the Symbiotic Sustainability Model. *Business and Society*, 57(7), 1337–1373. <https://doi.org/10.1177/0007650316645051>
- Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2011). Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate – NPO Relationship. *Journal of Business Ethics*, 101, 297–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0723-7>
- Stadtler, L. (2018). Tightrope Walking: Navigating Competition in Multi-Company Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 329–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3579-2>
- Suárez, D. F., & Hwang, H. (2013). Resource Constraints or Cultural Conformity? Nonprofit Relationships with Businesses. *Voluntas*, 24(3), 581–605. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9267-z>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207–222.
- Tsarenko, Y., & Simpson, D. (2017). Industrial Marketing Management Relationship governance for very different partners: The corporation-nonprofit case FIT RELATIONSHIP. *Industrial Marketing Management*, 63, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.004>
- Tseng, C.-H. (2016). Interpartner Diferencias y Modo de Gobierno dilema: El papel de la Alianza Alcance. Interpartner Differences and Governance Mode Dilemma: The Role of Alliance Scope. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(3), 1–18. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160025>
- van Hille, I., de Bakker, F. G. A., Ferguson, J. E., & Groenewegen, P. (2019). Navigating tensions in a cross-sector social partnership: How a convener drives change for sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 317–329. <https://doi.org/10.1002/csr.1684>
- Venn, R., & Berg, N. (2014). The Gatekeeping Function of Trust in Cross-sector Social Partnerships. *Business and Society Review*, 119(3), 385–416. <https://doi.org/10.4135/9781544308654.n14>
- Vock, M., Dolen, W. Van, & Kolk, A. (2013). Changing behaviour through collaboration? Consumer responses to social alliances. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1476–1503. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2011-0546>
- Vurro, C., Dacin, M. T., & Perrini, F. (2010). Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 39–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0778-0>
- Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics*, 21(4), 417–433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01660.x>
- Weng, S. S. (2019). Formation of an Asian American Nonprofit Organization through the Partnership between Corporate Employee Resource Groups and Community Organizations. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 43(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1612807>

- Witesman, E., & Heiss, A. (2017). Nonprofit Collaboration and the Resurrection of Market Failure: How a Resource-Sharing Environment Can Suppress Social Objectives. *Voluntas*, 28(4), 1500–1528. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9684-5>
- Wyrwa, J. (2018). Cross-sector partnership as a determinant of development – the perspective of public management. *Management*, 22(1), 119–137. <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0009>
- Yin, J., & Jamali, D. (2020). Collide or Collaborate: The Interplay of Competing Logics and Institutional Work in Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04548-8>
- Zatepilina-Monacell, O. (2015). Small Business–Nonprofit Collaboration: Locally Owned Businesses Want to Take Their Relationships With Community-Based NPOs to the Next Level. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 27(2), 216–237.

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/RS

EVALUATION OF SERVICES AT UNIVERSITY RESTAURANTS AT UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/RS

RENATA PASE RAVANELLO

renataravanello@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5874-6110>

SAMIA MERCADO ALVARENGA

samia_alvarenga@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4192-9898>

TOBIAS ABICH RODRIGUES

tobias.rodrigues@ufsm.br
<https://orcid.org/0000-0003-2567-9235>

KELMARA MENDES VIEIRA

kelmara.vieira@ufsm.br
<https://orcid.org/0000-0002-8847-0941>

LEANDER LUIZ KLEIN

leander.klein@ufsm.br
<https://orcid.org/0000-0001-6075-6107>

R E S U M O

o objetivo do estudo é investigar a percepção da qualidade do serviço de alimentação prestado pela UFSM mediante a implementação de uma versão adaptada da SERVPERF. Especificamente pretendeu-se identificar o perfil dos usuários, mensurar a qualidade dos serviços prestados e verificar a relação entre as dimensões que compõe a percepção da qualidade. Para tanto, aplicou-se uma pesquisa survey e como técnicas de análises foram utilizadas estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. A estimação indicou a validade do modelo teórico proposto. Os resultados demonstraram que os entrevistados estão satisfeitos com qualidade dos serviços prestados no que se refere a segurança, confiabilidade, empatia e aspectos tangíveis e são indiferentes a responsividade. A escala apresentada nesse estudo mostrou-se adequada e constitui-se num modelo promissor para a aplicação em outras instituições.

P A L A V R A S - C H A V E

Avaliação da qualidade; SERVPERF, Percepção, Serviço Público.

A B S T R A C T

the objective of the study is to investigate the perception of the quality of the food service provided by UFSM through the implementation of an adapted version of SERVPERF. Specifically, it is intended to identify the profile of users, measure the quality of services provided and verify the relationship between the dimensions that make up the perception of quality. For that, a survey was applied and as analysis techniques, descriptive statistics, confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used. The estimation indicated the validity of the proposed theoretical model. The results showed that respondents are satisfied with the quality of services provided in terms of safety, reliability, empathy and tangible aspects and are indifferent to responsiveness. The scale presented in this study proved to be adequate and constitutes a promising model for application in other institutions.

K E Y W O R D S

Quality assessment; SERVPERF, Perception, Public Service.

INTRODUÇÃO

A prestação de serviços de qualidade é considerada uma das principais estratégias para o sucesso de organizações públicas e privadas, (Parasuraman et al., 1988) e fundamental para a concepção do serviço prestado (Tang et al., 2021). Nessa perspectiva, a qualidade é entendida como premissa da satisfação e a afeta diretamente, pois é componente da percepção, seja pelo cliente, seja pelo cidadão quando proveniente da esfera pública (Dung, 2021). Um instrumento eficaz para avaliar a prestação de serviço é a realização de pesquisas periódicas junto aos usuários (Souto & Correia-Neto, 2017). Para tal existem na literatura diversos modelos os quais podem ser aplicados a variados tipos de serviços (Freitas, 2018).

Moura e Sá et al. (2021), Akdere et al. (2018), Dung (2021) e Abdelkrim e Salin (2015) são alguns dos pesquisadores que se valem da SERVPERF para examinar a qualidade no âmbito do serviço público. Quando se trata desse segmento, a avaliação da qualidade é mais complexa pois, os serviços públicos se perfazem de definições de prioridades, disponibilização de recursos, prestações de contas, entre outros, que englobam além da entrega das necessidades expressas, as descobertas das necessidades não expressas (Martinovic et al., 2017).

No Brasil, a avaliação dos serviços públicos é instituída pela Lei 8.666/1993 e pelo Decreto 10.520/2002 (Dung, 2021). Ambos regram as aquisições e contratações a serem realizadas pelos gestores. Adicionalmente, a Instrução Normativa n. 5/2017 ressalta a necessidade de serem avaliados e mensurados os resultados dos contratos realizados pela administração pública. Nesse contexto se inserem os restaurantes universitários (RUs) que são unidades de alimentação as quais fornecem refeições a baixo custo para comunidade acadêmica. Os RUs integram o Programa

Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), atuam, portanto, como importante componente das políticas afirmativas de democratização do ensino superior.

No caso da UFSM, o fornecimento de refeições pelo RU é um serviço terceirizado que atende os Campus Sede, Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeiras das Missões. De acordo os relatórios internos, só em setembro de 2019 foram servidas mais de 149.752 refeições. A terceirização desse serviço corresponde a 28% da verba de custeio destinada a despesas com contratos de serviços via pessoa jurídica, o que equivale a 7,6 milhões de reais, valor expressivo frente ao cenário que culminou com o contingenciamento de 34,6 milhões em recursos de custeio da referida instituição. Apesar da exigência de se instaurar mecanismos de avaliação pelo público usuário, estar instituída em Lei e expressa em cláusula de contrato, várias instituições de ensino ainda não definiram os instrumentos para tal.

Diante do exposto, propõe-se investigar a percepção da qualidade do serviço de alimentação prestado pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) mediante a implementação de uma versão adaptada da SERVPERF. Especificamente pretende-se identificar o perfil dos usuários, mensurar a qualidade dos serviços prestados e verificar a relação entre as dimensões que compõe a percepção da qualidade. A importância desse estudo justifica-se não só pela magnitude de cobertura do serviço em questão e pela necessidade de utilização adequada dos vultuosos recursos a ele designado, como também, pela obrigatoriedade legal que exige a avaliação de todos os serviços públicos destinados a comunidade.

Logo, espera-se que os resultados aqui dispostos possam subsidiar a operacionalização periódica de uma avaliação por parte da população acadêmica. Ademais, salienta-se, que a percepção de qualidade dos usuários finais sobre os serviços prestados é enriquecedora na medida em que auxilia os gestores a compreender as carências dos cidadãos, possibilitando a proposição de medidas específicas e mais direcionadas ao atendimento de demandas da sociedade (de Aquino et al., 2015).

MODELO TEÓRICO

A avaliação de serviços se dá através da relação com o consumidor, formada pelas habilidades pessoais e materiais e integração de processos (Goldstein et al., 2002). Segundo Kotler e Keller (2000), diferentemente dos bens físicos, os serviços configuram a aquisição de uma expectativa, para satisfação de uma necessidade, sem a possibilidade de verificação da tangibilidade anterior a sua concretização. Com isso, a produção e o consumo são inseparáveis e a qualidade irá ocorrer na prestação do serviço, no momento de interação entre o cliente e a empresa (Carvalho & Gosling, 2019). Tais características, somadas a dificuldade de se obter a opinião dos usuários, torna desafiadora a avaliação da qualidade dos serviços (Palase & Usai, 2018).

Diante dos diversos modelos de avaliação da qualidade, podemos citar além do SERVPERF utilizado no presente estudo, o modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman et al. (1988), a qual relaciona a expectativa com relação ao serviço e a percepção de qualidade pelo cliente. O

modelo Kano (1984), desenvolvido com o propósito de verificar a percepção do cliente e a sua satisfação, baseando-se na classificação dos atributos do produto. E, o modelo de qualidade de serviços, proposto por Grönroos (1984), que se constitui de três fatores, quais sejam, a qualidade percebida, a expectativa do cliente e a imagem da empresa.

Nesse sentido, a qualidade em serviços é abstrata e de difícil verificação, tendo como parâmetro a diferença entre a qualidade esperada e a experimentada (FERNANDES et al., 2017). Sendo, ainda, complexa, pois é multidimensional e varia para cada pessoa, que carrega suas experiências de consumo e diferentes expectativas com relação a determinado serviço (GARCIA et al., 2019). Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade do serviço é a diferença entre as expectativas em relação ao serviço prestado e o serviço percebido pelo cliente (MARTINOVIC; PAVLIC; TOLIC; 2017).

Verifica-se certa concordância na literatura acerca da medição da qualidade de serviço, embora não haja consenso acerca do seu conceito, como observado no estudo de Dragičević, Blešić e Stankov, (2011) que analisaram a perspectiva dos congressistas, como consumidores finais do produto turístico do congresso. Park e Yi (2016) analisaram as condições das medidas na previsão de satisfação do cliente. Ainda, Coelho e Viana (2018) que avaliaram a percepção dos usuários dos serviços de hotéis.

Nessa linha, Parasuraman, Zeithaml e Berry publicaram em 1988 a escala SERVQUAL, refinada de dez dimensões, dos estudos desenvolvidos em 1985, para cinco dimensões, com 22 variáveis, em escala Likert, em que cada dimensão engloba um conjunto de itens para medição (SOUTO; CORREIA-NETO, 2017; COELHO; VIANA, 2018; DEMARIA MONTEIRO et al., 2021; MOURA E SÁ et al, 2021). Nesse escopo, alguns autores como Carman e Langeard (1990), Finn et al. (1991), Cronin e Taylor (1992) e Brown, Churchill e Peter (1993) contestaram a operacionalização do modelo SERVQUAL, referindo não ser ideal para a mensuração da qualidade de serviço a obtenção da diferença entre a percepção e expectativa (P – E).

Tais autores inferem que as expectativas já podem estar presentes nas percepções dos respondentes, resultando em uma avaliação global da qualidade. Diante disso foi proposto por o modelo SERVPERF como alternativa ao SERVQUAL, sendo a qualidade do serviço definida pela percepção de desempenho percebida pelo cliente.

Os autores demonstram empiricamente que a SERVPERF é superior a SERVQUAL pois é uma forma aprimorada de medir a qualidade do serviço, em que o desempenho é mais consistente com a teoria estabelecida (PARK; YI, 2016). Nesse sentido Souto e Correia-Neto (2017) nos trazem que comparando o modelo SERVQUAL com o SERVPERF, o último explica melhor a variação da medida global de qualidade de serviço. Segundo os autores, a SERVPERF, mesmo com um número reduzido de questões, chega a resultados iguais ou melhores que a SERVQUAL. Frente as vantagens e a eficiência atestadas a SERVEPERF, a escala teve com o passar do tempo seu escopo ampliado para diversos setores (Campoverde et al., 2020; da Costa et al., 2021; Espinoza & Fragoso, 2022).

Souza (2021) utilizou a SERVPERF para verificar a percepção da qualidade em uma academia de musculação. Ángel (2021) aplicou o modelo para os serviços de telefonia. Nasir e Adil (2020) demonstraram a aplicação SERVPERF no pós-venda de uma indústria de automóveis. No segmento bancário existem utilizações como os estudos de Raza et al. (2020), Rojas-Tello et al. (2021), assim como para o setor de turismo e hotelaria (Babiae-Hodoviae et. al., 2019). Para restaurantes há as investigações realizadas por de Araújo Freitas et. al. (2019). No caso de empresas públicas destaca-se os achados de Veloso e Júnior (2018).

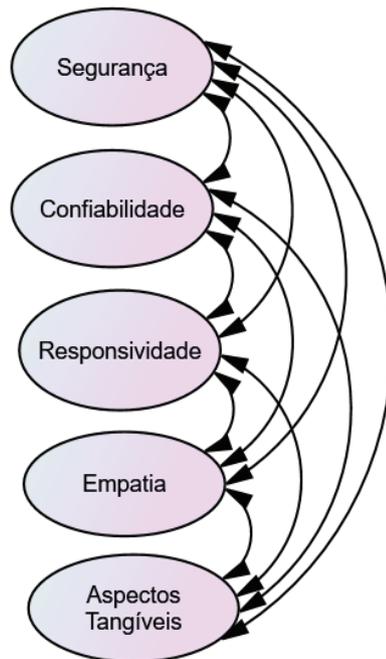
Dessa forma, o modelo SERVPERF é idêntico a escala SERVQUAL, porém concentrando-se apenas na *performance* executada, excluindo o conjunto de questionamentos referente as expectativas. Também se constitui dos cinco aspectos básicos (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia) e utiliza dos 22 atributos (variáveis observadas) referentes ao desempenho, em escala Likert de cinco ou sete pontos entre, “Discordo fortemente” e “Concordo fortemente” (Souto & Correia-Neto, 2017).

As cinco dimensões se constituem dos aspectos tangíveis, que dizem respeito às características físicas do prestador de serviços, como equipamento pessoal e material disponível. Segurança, que se relaciona ao conhecimento dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança. Responsividade, a qual trata a disponibilidade do prestador do serviço atender voluntariamente os usuários de forma atenciosa, com precisão e rapidez de resposta. Confiabilidade, capacidade do prestador do serviço executar de forma segura, correta e eficiente suas atividades. E, Empatia, que se refere a questões de acessibilidade, sensibilidade e esforço em entender as necessidades dos usuários de forma cuidadosa e individualizada (Parasuraman et al., 1994).

Nesse sentido, o modelo SERVPERF considera somente a percepção. Apesar de preservar a fundamentação teórica na manutenção das dimensões proposta pela escala anterior, a SERVPERF suprime da análise as expectativas e concentra-se nos efeitos do resultado, ou seja, no desempenho (Farrapo et. al., 2019). Entre as vantagens da SERVPERF está a redução do instrumento de pesquisa que permite maior praticidade na coleta de dados e objetividade na captura de informações tornando a escala mais sensível quando comparada a outras já testadas para evidenciar variações de qualidade (Salomi et al., 2005).

O presente estudo é composto pelas cinco dimensões/construtos citados (Cronin & Taylor, 1992), originárias dos questionamentos referentes ao desempenho do modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), os quais em conjunto formam o modelo SERVPERF, em que se pressupõe a existência de correlações positivas entre todos os construtos, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Framework dos construtos e respectivas correlações



Em síntese conforme demonstrado na Figura 1, o framework de avaliação da qualidade do serviço é composto por cinco construtos e 20 correlações. A hipótese de pesquisa é que as dimensões Segurança, Confiabilidade, Responsividade, Empatia e Aspectos Tangíveis são todas positivamente correlacionadas. As variáveis formadoras de cada dimensão estão identificadas no Apêndice A.

MÉTODO

Para a validação do modelo de avaliação da qualidade foi utilizada pesquisa survey, em que se busca compreender a percepção dos usuários sobre a qualidade do serviço de fornecimento de refeições. Para Hair et al. (2014), tal procedimento é sugerido quando a coleta de dados envolve uma grande amostra de indivíduos, assim a estratégia da pesquisa compreende a aplicação de um questionário para a coleta de dados.

Trata-se de um estudo caso em que o objeto de estudo é o serviço de refeição oferecido pelos restaurantes universitários da Universidade Federal de Santa Maria. A instituição conta com seis Rus. Destes, três unidades estão no campus sede, em Santa Maria, e um em cada um dos campi externos nas seguintes cidades: Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Todos os restaurantes utilizam algum modelo de terceirização, seja concessão total ou autogestão mista. Assim, a população alvo foram os usuários de serviços de fornecimento de refeições dos Restaurantes Universitários de todos os *campus* da UFSM. Considerando uma população de

13.721 indivíduos que utilizam restaurante universitário, para um nível de confiança de 95%, um erro amostral de 3,6% e uma estimativa da proporção de 0,5 a amostra mínima de 698 foi definida pela seguinte fórmula:

$$n = \frac{(z_g^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{e^2(N-1) + z_g^2 \cdot p \cdot q}$$

onde: n = tamanho da amostra, Z = abscissa da distribuição normal padrão, fixado a um nível de confiança de 95%, p = estimativa da proporção, q = 1 – p, N = tamanho da população, e = erro amostral.

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma online, onde toda a população foi convidada a participar a partir do envio de um e-mail pela própria instituição. O questionário foi disponibilizado através do sistema de questionários da UFSM e acessado através do portal do aluno. Após o período de coleta foram obtidas 720 respostas válidas.

O instrumento foi dividido em dois blocos. O primeiro baseia-se no modelo SERVPERF e tem o objetivo de mensurar a percepção da qualidade percebida. Foi utilizada uma escala tipo Likert de cinco pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente (discordo totalmente, discordo, não discordo, nem concordo, concordo e concordo totalmente) a interpretação da escala é quanto maior o nível de concordância melhor é a percepção dos serviços prestados, possuindo 52 questões (Apêndice A). A Figura 2 contém um resumo das questões que foram abordadas no primeiro bloco do instrumento.

Figura 2 - Resumo do Instrumento

Dimensões	Tema das variáveis	Referência
Segurança	Desempenho dos funcionários	Brusius (2018); Casarotto (2017)
	Controle de entrada	Brusius (2018)
	Atendimento	Parasuraman et al. (1988)
Confiabilidade	Funcionários	Parasuraman et al. (1988)
	Sistema	
	Alimentos	Cavalcante et al. (2017); Parasuraman et al. (1988)
	Cardápio	Casarotto (2017); Parasuraman et al. (1988)
Responsividade	Fila	Brusius (2018); Parasuraman et al. (1988)
	Buffet	
	Reclamações	
	Cardápio	Brusius (2018)

Dimensões	Tema das variáveis	Referência
Empatia	Necessidades dos usuários	Casarotto (2017); Parasuraman et al. (1988)
	Horário de funcionamento	
Aspectos tangíveis	Instalações	Casarotto (2017); Peripolli et al. (2020); Parasuraman et al. (1988)
	Limpeza e higiene	Brusius (2018); Cavalcante et al. (2017); Parasuraman et al. (1988)
	Aparência	Casarotto (2017); Parasuraman et al. (1988)
	Funcionalidade	Parasuraman et al. (1988)
	Conforto	Casarotto (2017); Parasuraman et al. (1988)
	Layout	Peripolli et al. (2020)
	Iluminação e ruídos internos	Brusius (2018); Peripolli et al. (2020)

As dimensões utilizadas foram as originais do instrumento SERVPERF, com adaptações relacionadas ao objeto do estudo. Essas adaptações se deram pela inclusão de questões já utilizadas nos estudos referidos e consideradas relevantes para a coleta de informações. Os estudos que pautaram o instrumento, além do original (SERVPERF), também se utilizaram de adaptações. O segundo bloco contém nove perguntas relacionadas ao perfil do participante.

Como técnicas de análises de dados foram utilizadas estatística descritiva análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais através do programa Amos 23.0.0. A estatística descritiva foi utilizada para identificar o perfil, comportamento e/ou percepções dos entrevistados. A análise fatorial confirmatória foi utilizada para validar os construtos. É usual a verificação das validades convergente e discriminante para avaliação do modelo de mensuração (Souza et al., 2017). Os itens indicadores de um construto possuem uma elevada proporção de variância em comum na validade convergente, enquanto a validade discriminante é o grau em que um construto se difere dos demais (Hair et al., 2014).

A avaliação do modelo é tradicionalmente realizada a partir dos índices de ajuste (*goodness off it*) e da significância das cargas fatoriais. Os índices mais comumente utilizados são χ^2/df , *comparative fit index* (CFI), *Tucker-Lewis index* (TLI), *normalized fit index* (NFI), *root mean square error of approximation* (RMSEA), *standardized root mean square, residual* (SRMR). Conforme as regras de decisão de Hu e Bentler (1999), a adequação do modelo é considerada boa quando $\chi^2=df<5$, CFI>0,95, NFI >0,95, TLI>0,95, RMSEA<0,06 e SRMR<0,08. Porém, considerando a inexistência de consenso na literatura, são aceitáveis modelos com valores acima de 0,90 e, considerados indicadores de bom ajuste os que sejam maiores que 0,95 (Ullman & Blenter; 2012). Especificamente para RMSEA, alcançando-se um valor menor que 0,08 é considerado adequado (Hancock & Freeman, 2001).

Na avaliação da validade convergente também pode-se utilizar a magnitude das cargas fatoriais e a Variância Média Extraída (AVE). A literatura indica que as cargas fatoriais devem ser de pelo menos 0,5 e idealmente, superiores. A AVE verifica a proporção da variância dos itens que são explicados

pelo construto ao qual pertencem. Valores de AVE iguais ou superiores a 0,5 sugerem que o modelo converge (Hair Jr. et al., 2021; Fornell & Larcker, 1981), a confiabilidade composta, por sua vez é uma estimativa de consistência interna. Assim, foram considerados adequados valores de AVE superiores a 0,5 e de confiabilidade composta superiores a 0,7. A validade discriminante foi averiguada por meio do teste de diferença de qui-quadrado, conforme sugerido por Bagozzi et al. (1991).

A modelagem, por sua vez, busca a validação mediante o exame das relações teóricas dos itens do instrumento, conceitos definidos na teoria e promoção de evidências relacionadas as relações hipotéticas entre os construtos (Waltz et al., 2010, Hair Jr. et al., 2021). Para a estimação foi utilizada máxima verossimilhança. Ainda, para a validação do modelo teórico foram analisadas as significâncias das relações, baseando-se nos índices de ajustes CFI, TLI, NFI, SRMR, RMSEA, os mesmos limites utilizados na fase de validação dos construtos.

RESULTADOS

O perfil da amostra está demonstrado na Tabela 1, em que se denota que do total, 688 (95,6%) são alunos, dos quais, 485 (67,4%) informaram não receber Benefício Sócio Econômico - BSE, 21 (2,9%) são Técnicos Administrativos em Educação – TAEs, e 18 (2,5%) são docentes.

Tabela 1 - Perfil dos participantes

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	413	57,3
	Masculino	303	42,1
	Prefiro não responder.	4	0,6
Idade	Até 18 anos.	11	1,5
	19 a 25 anos.	499	69,3
	26 a 30 anos.	114	15,8
	31 a 40 anos.	58	8,1
	Acima de 40 anos.	38	5,3
Vínculo com a instituição	Aluno	688	95,6
	TAE	21	2,9
	Docente	18	2,5
Possui Benefício Socioeconômico?	Não	485	67,4
	Sim	235	32,6
Turno em que permanece na instituição	Manhã	670	92,9
	Tarde	679	94,3
	Noite	273	37,9

Ainda, é evidenciado predominância amostral da população até 25 anos do sexo feminino. Quanto ao vínculo institucional, 688 informaram serem alunos, quanto ao turno em que permanecem na instituição, o noturno obteve menor frequência, sendo a manhã e tarde os turnos mais frequentados. Visando à validação dos construtos de primeira ordem aplicou-se a análise fatorial confirmatória. A Tabela 2 apresenta os índices de ajuste para cada construto tanto no modelo inicial (MI) quanto no Modelo Final (MF).

Tabela 2 - Índices de ajuste para os cinco construtos

Índice	Segurança		Responsividade		Empatia		Confiabilidade		Aspectos Tangíveis	
	MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF
x² (value)	123,688	12,581	112,492	1,305	51,250	9,328	1683,636	72,294	997,801	17,258
x² (probability)	0,000	0,014	0,000	0,253	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,016
x²/GL	13,743	3,145	12,449	1,305	10,250	4,664	12,471	3,443	7,391	2,465
CFI	0,937	0,995	0,91	1,000	0,970	0,995	0,745	0,985	0,858	0,994
NFI	0,933	0,992	0,903	0,998	0,967	0,993	0,73	0,979	0,84	0,991
TLI	0,895	0,987	0,850	0,999	0,939	0,984	0,711	0,975	0,839	0,988
RMSR	0,024	0,011	0,06	0,009	0,061	0,013	0,076	0,023	0,056	0,015
RMSEA	0,133	0,055	0,126	0,021	0,113	0,071	0,126	0,058	0,094	0,045
Conf composta		0,851		0,781		0,839		0,899		0,863
AVE		0,541		0,551		0,588		0,501		0,513

Inicialmente os modelos propostos referem-se ao modelo com todas as variáveis da escala original e os resultados apontam para a inadequação desses, uma vez que as razões de qui-quadrado são superiores a cinco (limite máximo recomendado) e, alguns índices de ajustes não atingiram os valores mínimos. Diante disso, para o aprimoramento dos modelos foram estabelecidas correlações entre os erros, as quais foram sugeridas pelo software e que faziam sentido teórico, bem como foram retiradas as variáveis com carga menor que 0,5.

O construto segurança inicialmente era composto por seis variáveis, sendo acrescentada a correlação entre e1 e e2, e posteriormente foi retirada a variável 4. O construto responsividade

possuía seis variáveis, sendo acrescentada a correlação entre e32 e e31, após foram retiradas as variáveis 28, 29 e 33 respectivamente, bem como a correlação para fins de alcance da AVE. O construto empatia iniciou com cinco variáveis, sendo realizada a correlação entre e37 e e38, na sequência foi retirada a variável 37.

O construto confiabilidade, em sua forma inicial possuía 18 variáveis, sendo estabelecidas as correlações entre os erros e retiradas as variáveis 26, 18, 25, 27, 12, 17, 23, 10 e 11, nessa ordem, para ajuste da AVE. Restando com nove variáveis. O construto aspectos tangíveis, por sua vez, também era composto por 18 variáveis inicialmente. Foram estabelecidas correlações entre os erros e retiradas 12 variáveis, quais sejam: 41, 55, 48, 54, 40, 56, 49, 52, 50, 51, 44 e 53.

Posteriormente às alterações, os construtos passaram a exibir ajuste adequado (validade convergente), com os índices CFI, NFI e TLI superiores a 0,95, e RMSR e RMSEA inferiores a 0,8 e 0,6, respectivamente. Confiabilidades superiores a 0,7. Unidimensionalidade, pois os valores dos resíduos padronizados foram inferiores a 2,58. Ainda, o qui-quadrado deixou de ser significativo, confirmando os ajustes das matrizes estimadas e observadas. Além disso, a AVE em todos ficou acima de 0,5. Os valores da confiabilidade composta são todos superiores a 0,7, indicando a confiabilidade dos construtos. Para verificação da validade discriminante foi utilizado o critério de Bagozzi et al. (1991), conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 - Índices de ajuste para validade discriminante dos construtos de primeira ordem

Construtos	Modelo Restrito		Modelo Livre		Diferença Qui-Quadrados
	Qui-Quadrado	GL	Qui-Quadrado	GL	
Segurança-Responsividade	333,422	20,000	183,182	19,000	150,240
Segurança-Empatia	346,940	26,000	45,548	25,000	301,392
Segurança-Confiabilidade	309,335	70,000	174,921	69,000	134,414
Segurança-Asp. Tangíveis	335,219	41,000	75,121	40,000	260,098
Responsividade-Empatia	482,187	15,000	273,038	14,000	209,149
Responsividade-Confiabilidade	233,006	49,000	219,155	48,000	13,851
Responsividade-Asp. Tangíveis	242,801	26,000	98,927	25,000	143,874
Empatia-Confiabilidade	410,390	59,000	191,403	58,000	218,987
Empatia-Asp. Tangíveis	495,089	33,000	148,859	32,000	346,230
Confiabilidade-Asp. Tangíveis	402,383	82,000	276,574	81,000	125,809

*** SIG MENOR QUE 0,05

Sendo a diferença de qui-quadrados maior que o limite de 3,84 constata-se haver validade discriminante entre os construtos. Portanto, considerando que o modelo passou nos índices de ajuste e avaliações propostas, conclui-se que os construtos possuem validade convergente, são

unidimensionais e possuem validade discriminante entre si, indicando a validade do modelo de mensuração. Na etapa seguinte passou-se à validação do modelo teórico. Como teste de robustez para verificar se o modelo de correlações é o mais parcimonioso construiu-se um modelo de segunda ordem para comparação. Nessa etapa foram utilizados os índices de ajuste previamente estabelecidos, conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 - Índices de ajuste para os modelos

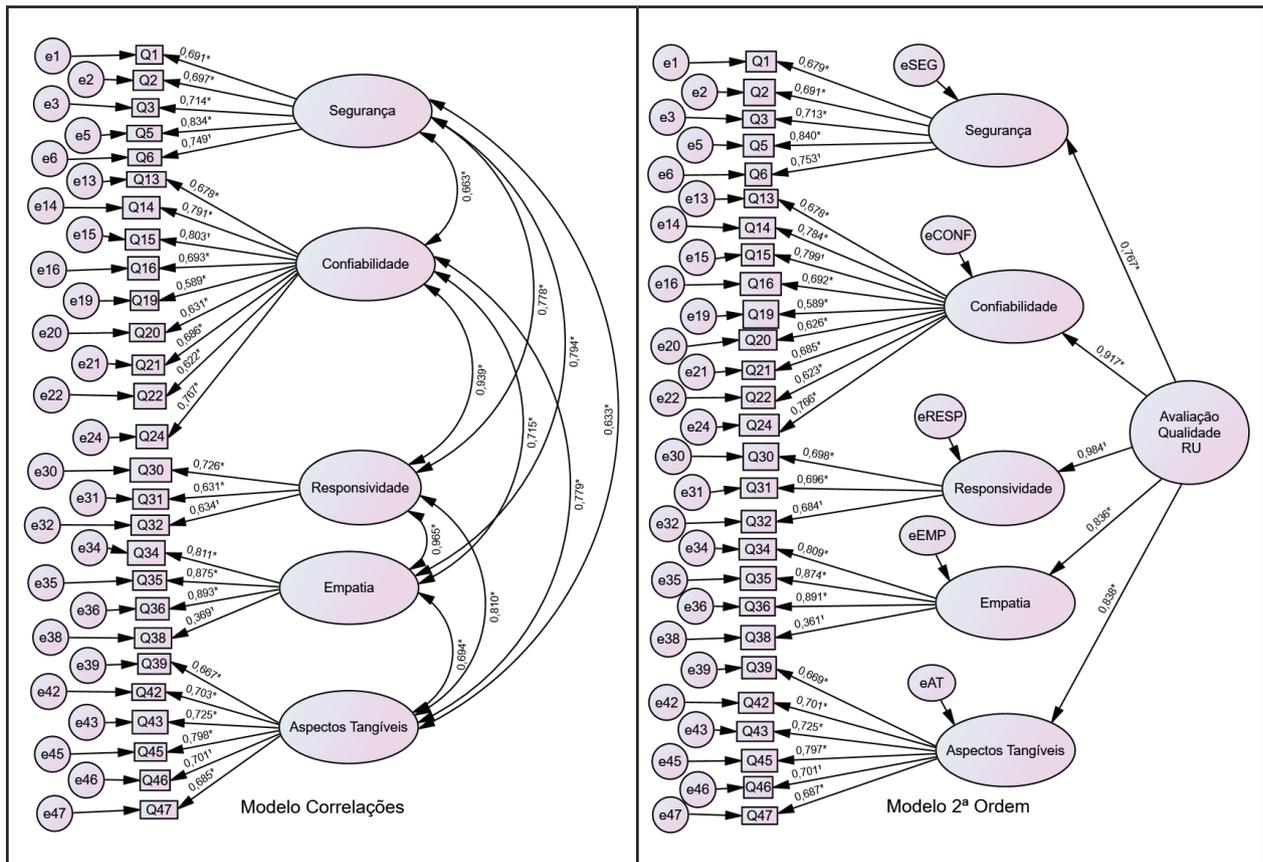
Índice	Limite	Modelo de Correlações		Modelo de segunda ordem	
		MI	MF	MI	MF
x² (value)	-	1251,858	804,924	1251,858	824,924
x² (probability)	>0,05	0,000	0,000	0,000	0,000
x²/degrees of freedom	< 5	4,025	2,719	4,025	2,759
CFI - Comparative Fit Index	> 0,95	0,920	0,957	0,920	0,955
NFI - Normed Fit Index	> 0,95	0,897	0,934	0,897	0,932
TLI - Tucker-Lewis Index	> 0,95	0,910	0,949	0,910	0,948
RMSR - Root Mean Square Residual	< 0,08	0,055	0,048	0,055	0,048
RMSEA - R. M. S Error of Approximation	< 0,06	0,065	0,049	0,065	0,049
AIC – Akaike’s Information Criterion		...	968,924	...	982,928
BIC - Bayesian Information Criterion		...	1344,422	...	1344,688
ECVI - Expected Cross-Validation Index		...	1,348	...	1,367

Denota-se que para ambos os modelos, inicialmente os resultados apontam para sua inadequação, uma vez que alguns índices de ajustes não atingiram os valores mínimos. Diante disso, para aprimoramento dos modelos foram estabelecidas correlações entre os erros, as quais faziam sentido teórico e foram sugeridas pelo software. Após as alterações, os modelos passaram a exibir ajuste adequado, quais sejam, validade convergente, com os índices CFI, NFI e TLI superiores a 0,95, e RMSR e RMSEA inferiores a 0,8 e 0,6, respectivamente. Unidimensionalidade, pois os valores dos resíduos padronizados foram inferiores a 2,58. Ainda, o qui-quadrado deixou de ser significativo ao nível de 4%, confirmando os ajustes das matrizes estimadas e observadas.

Com isso, ambos os modelos são válidos, porém o modelo mais parcimonioso foi o modelo de correlações, conforme Tabela 5, visto que apresentou melhores resultados de AIC, BIC e ECVI. O critério de informação de Akaike – AIC, Critério de Informação Bayesiano - BIC e *Expected Cross-Validation Index* (ECVI) são indicadores normalmente utilizados para avaliar a adequação de um modelo em relação a outro (Formiga et al., 2018). Valores baixos dos citados critérios expressam o modelo com melhor ajuste (Bilich et al., 2006; Hair et al., 2014).

Deste modo, na Figura 3 são apresentados os modelos finais, com os coeficientes padronizados e significância das relações.

Figura 3 - Modelos finais da Escala de Avaliação da Qualidade dos RUs



NOTA. * P<0,01; VALOR 'Z NÃO CALCULADO, EM QUE O PARÂMETRO FOI DEFINIDO COMO 1, DEVIDO AOS REQUISITOS DO MODELO. POR SIMPLICIDADE, NÃO FORAM REPRESENTADOS NA FIGURA AS CORRELAÇÕES ENTRE OS ERROS.

Finalmente para identificar a percepção dos entrevistados quanto às dimensões do modelo, cada construto foi estimado. Para a estimação, utilizou-se a média ponderada pelo coeficiente padronizado de cada variável pertencente ao construto. A Tabela 5, a seguir, apresenta a média e desvio padrão para cada construto do modelo de correlações a fim de identificação das percepções dos respondentes.

Tabela 5 - Teste para diferenças de média ponderada dos coeficientes do modelo de correlações

	Segurança	Confiabilidade	Responsividade	Empatia	Aspectos Tangíveis
Média	4,057	3,673	3,325	3,608	3,602
Desvio Padrão	0,625	0,784	0,936	0,789	0,747

Observa-se que em quatro (segurança, confiabilidade, empatia, aspectos tangíveis) dos cinco construtos os valores médios indicam que os usuários apresentam percepção satisfatória a respeito da qualidade dos serviços prestados nos RUs da UFSM. Somente no construto responsividade houve indiferença quanto a percepção da qualidade dos serviços.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os construtos foram adaptados tendo em vista o contexto dos restaurantes universitários. Para tal, foi realizada busca por estudos anteriores que realizaram avaliação em contexto similar e também a respeito de modelos para avaliação da qualidade de serviços. O construto segurança, originalmente com seis variáveis foi validado com cinco variáveis, apresentando correlação positiva com todos os outros. Em termos médios apresentou valores próximos a 4 (4,057), com desvio padrão de 0,625, indicando que há satisfação com a segurança dos serviços prestados nos RUs. Considerando a tipificação do serviço avaliado, é inferida diferença, por exemplo em estudo no setor bancário, em que a segurança é considerada dimensão de baixo desempenho (Raza et al., 2020)

Também foi verificada satisfação nos construtos confiabilidade, empatia e aspectos tangíveis, os quais apresentaram médias com valores próximos a 4, quais sejam: 3,673, a um desvio padrão de 0,784, 3,608 a desvio padrão de 0,789 e 3,602 a desvio padrão de 0,747, respectivamente. O construto confiabilidade inicialmente composto por 18 variáveis, restando com nove variáveis após validação, o construto empatia, possuía cinco variáveis, restou validado com quatro variáveis, e o construto aspectos tangíveis, que se originou com 18 variáveis foi validado com seis variáveis. Todos apresentaram correlações positivas com os demais. Nesse sentido, Ángel (2020) concluiu que a confiabilidade é uma das dimensões consideradas mais importantes pelos usuários. Já Raza et al. (2020) inferiram resultados que indicam que confiabilidade e aspectos tangíveis, respectivamente, são consideradas dimensões de alto desempenho, enquanto a empatia indica baixo desempenho.

O construto responsividade que em sua origem era composto por seis variáveis, teve validação realizada com três variáveis, apresentando correlação positiva com os demais construtos. Em termos médios apresentou valores próximos a 3 (3,325), a um desvio padrão de 0,936, indicando indiferença com relação a qualidade dos serviços dos RUs. Apresenta menor média em termos de avaliação da qualidade. Tal resultado também foi observado por Vieira e Cavalcante (2020), sendo o tempo de espera na fila o fator de maior impacto negativo, confirmando os resultados obtidos nesse estudo. Ainda, Simões et al (2017) e Santos e Vera (2020) também concluíram que o tempo de espera na fila é fator que gera insatisfação nos usuários. Corroborado por Rojas-Tello et al. (2021) em que os clientes discordam fortemente do tempo de espera e rapidez para serem atendidos.

A segurança apresentou maior valor em termos médios, indicando que é buscada por questões de relevância, principalmente na atuação dos funcionários, avaliada nesse construto, corroborando o estudo de Vieira e Cavalcanti (2020) que inferiram resultados similares em estudo realizado para avaliar a percepção de qualidade do serviço de fornecimento de refeições no RU de uma Instituição de Ensino Superior de Campina Grande. Também inferiram os autores que as questões

relacionadas a atuação dos funcionários foram as que tiveram maior impacto na avaliação da segurança, o que vai ao encontro do que foi observado neste estudo. Ainda, Toledo et al. (2017) referem que a percepção de qualidade do serviço é influenciada em grande parte pela presteza, educação e cordialidade na prestação de serviços pautadas em alto grau de relacionamento pessoal.

A confiabilidade, empatia e aspectos tangíveis mantiveram médias próximas inferindo que há satisfação com relação aos aspectos abrangidos pelos construtos, os quais são relevantes para percepção da qualidade dos serviços prestados. A confiança deve ser priorizada pelos prestadores de serviços por constituir aspecto importante na avaliação da qualidade dos serviços, uma vez que influencia diretamente as expectativas dos usuários, conforme Parasuraman et al. (1988). Já Rojas-Tello et al. (2021) inferiram confiabilidade média em serviço bancário, sendo observado pelos usuários principalmente com relação a resolução de problemas e com as informações prestadas pelos funcionários.

No sentido do que é observado no presente estudo, as instalações, são fatores relevantes na avaliação da percepção da qualidade do serviço, pois constituem o primeiro, senão os únicos em alguns casos, observados pelos usuários (Correa & Gianesi, 2019). Ainda, para uma percepção positiva da qualidade dos serviços prestados, fatores como higiene dos equipamentos, funcionários e do ambiente são relevantes, principalmente nos serviços de alimentação, como os restaurantes (Bridi & Paladini, 2013). Nessa linha, cabe ser ressaltado que embora seja considerada positiva, existem diferenças nas percepções dos clientes sobre a dimensão aspectos tangíveis (Ángel, 2020) decorrentes de suas estruturas formadoras de vida.

Na percepção da empatia, há variação diante da natureza de cada serviço, o que pode levar a percepções positivas ou negativas. A exemplo de estudo desenvolvido no serviço bancário, em que os resultados demonstram que a empatia foi considerada fraca na opinião dos usuários pois os funcionários não demonstravam simpatia e educação, requerendo, muitas vezes, informações inadequadas ou dificultando a satisfação de dúvidas dos clientes, bem como a compreensão de suas necessidades específicas (Raza et al., 2020).

Com relação aos construtos, conforme previsto no modelo teórico, todos apresentaram correlações positivas e significativas entre si, constituindo medida válida, uma vez que em conjunto medem qualidade, é esperada a existência de correlação entre eles, pois são formadores da medida de avaliação da qualidade de serviços – SERVPERF (Bayraktaroglu & Atrek, 2010). A correlação entre os construtos empatia e responsividade e responsividade e confiabilidade são as mais significativas, possuindo associação muito alta conforme critério proposto por Pestana e Gageiro (2003). Tal associação também foi encontrada no estudo de Bayraktaroglu e Atrek (2010) em que os resultados apresentaram como uma das covariâncias mais altas a existente entre responsividade e empatia.

Entre os construtos empatia e segurança, segurança e responsividade, responsividade e aspectos tangíveis, empatia e confiabilidade e confiabilidade e aspectos tangíveis é observada associação alta. Tais inferências também são observadas no estudo de Bayraktaroglu e Atrek (2010). Já nas correlações entre os construtos empatia e aspectos tangíveis, segurança e confiabilidade e segurança e aspectos tangíveis a associação é moderada. Tais resultados indicam que para uma boa

avaliação da qualidade do serviço é necessário que todas as dimensões sejam bem avaliadas, já que as percepções estão associadas entre si.

Com isso denota-se que alguns construtos possuem melhor avaliação na percepção da qualidade pelos usuários do serviço, mas no geral é verificada satisfação com o serviço prestado nos RUs da UFSM. Nessa linha, Esperidião e Vieira-da-Silva (2018), fazem ressalva a respeito da alta percepção de satisfação, uma vez que a trajetória do usuário e a sua necessidade que interfere no seu julgamento dos serviços que pode advir da relutância em dar opiniões negativas ou pela gratidão por ter sua necessidade atendida. Ademais o modelo é válido e mediu o que se propôs, mas cabe ser ressaltado que todas as dimensões que o compõe necessitam ser bem avaliadas, face as associações existentes entre si.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação da qualidade do serviço prestado em restaurantes universitários, além de ser uma exigência leal, é de fundamental importância para que os gestores de contratos possam manter uma avaliação contínua do processo de fornecimento das refeições e, se necessário, exigir do prestador, no curso do contrato, a implantação de melhorias. Entretanto avaliar um serviço público é eminentemente um desafio dadas as suas diferenças em relação à prestação de serviços privados. Assim, este trabalho buscou, através de um estudo de caso, desenvolver e validar um modelo para a avaliação dos serviços oferecidos por contratos terceirizados em restaurantes universitários mediante a implementação da SERVPERF. Para tanto recorreu-se a revisão de literatura no intuito de subsidiar teoricamente a adaptação da referida escala ao contexto do estudo.

Nesse sentido, o modelo inicial foi submetido a análise fatorial confirmatória no intuito de validar os construtos do instrumento. Após adequações os construtos se mostraram ajustados a validade convergente, confiabilidade e unidimensionalidade. Indicando que o instrumento mede o que se propõe. A validade discriminante entre os construtos de primeira ordem também foi constatada atestando que os construtos se diferenciam entre si de modo que todos são necessários para correta mensuração da qualidade. Também foi construído um modelo de segunda ordem para fins de comparação, sendo que o modelo de correlações se mostrou mais parcimonioso em detrimento de modelo de segunda ordem.

Finalmente os construtos do modelo final foram convergentes. Os resultados demonstraram que os entrevistados se encontram satisfeitos com qualidade dos serviços prestados no que se refere a segurança, confiabilidade, empatia e aspectos tangíveis e são indiferentes a responsividade. Em conformidade com o modelo teórico todos os construtos apresentaram correlação positiva entre si. As evidências aqui encontradas são consoantes a estudos anteriores indicando que o construto segurança é o mais relevante. Outro aspecto importante é a confiabilidade ao passo que os valores para responsividade foram os menores sugerindo a necessidade de esforços para melhorar essa dimensão.

A escala SERVPERF depois de submetida a refinamento com métodos estatísticos mostrou-se adequada ao contexto do estudo, portanto uma boa alternativa para avaliação da qualidade no que

tange a prestação de serviço pelo restaurante universitário uma vez que permite ser ajustável a realidade da instituição preservando a credibilidade do instrumento de pesquisa. Assim, a partir dos resultados obtidos nesse estudo sugere-se as instituições de ensino que utilizam serviços terceirizados em seus restaurantes universitários utilizem regulamente o modelo final obtido nesse estudo para a avaliação do serviço prestado, já que as pesquisas de satisfação têm o potencial de auxiliar as equipes de gestão de contratos dos RUs a conhecerem as expectativas e os desejos dos usuários a fim de corrigir os pontos que geram insatisfação e melhorar o desempenho do serviço prestado (Cavalcante & Baratto, 2017). Nesse caso, é desejável que a aplicação ocorra periodicamente, por exemplo a cada trimestre, e que a população pesquisada envolva todos os usuários do restaurante. Além disso a abertura de um canal constante de elogios/críticas e sugestões que permita uma avaliação mais frequente pelo usuário seria relevante.

Pesquisas futuras sobre a avaliação dos serviços públicos terceirizados em restaurantes universitários podem avançar na criação de modelos específicos, os quais façam uma avaliação mais frequente dos diversos aspectos da qualidade da refeição servida diariamente. Ter um modelo de avaliação como o SERVPERF implementado é fundamental para que as instituições tenham uma visão geral da qualidade do serviço, mas a criação de canais que permitam ao usuário uma avaliação diária também é importante para que se tenha uma visão mais ampla das necessidades de mudança.

REFERÊNCIAS

- Abdelkrim, Y. B., & Salim, B. A. (2015). Assessment of the service quality in the preparatory school of economics through Servperf model. *Romanian Economic and Business Review*, 10(4), 127.
- Ángel, M. (2021). Aplicación del modelo Servperf en los servicios de telefonía móvil en la ciudad de Sucre (2019-2020). *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 88-111.
- Babiiã-Hodoviiã, V., Arslanagiiã-Kalajdžiiã, M., Banda, A., & Sivac, A. (2019). Ipa and Servperf quality conceptualisations and their tole for satisfaction with hotel services. *Tourism and hospitality management*, 25(1), 1-17.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly*, 421-458.
- Bayraktaroglu, G., & Atrek, B. (2010). Testing the Superiority and Dimensionality of SERVQUAL vs. SERVPERF in Higher Education. *Quality Management Journal*, 17(1), 47-59.
- Bilich, F., da Silva, R., & Ramos, P. (2006). Flexibility analysis in an information economy: structural equation modeling. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(2), 93-122.
- Bridi, E., & Paladini, E. P. (2013). Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso. *São Paulo: Atlas*.
- Brown, T. J., Churchill Jr, G. A., & Peter, J. P. (1993). Research note: improving the measurement of service quality. *Journal of retailing*, 69(1), 127.
- Brusius, C. K. (2018). A adaptação da métrica SERVQUAL à avaliação da qualidade dos serviços do RU-UFSC, Campus Trindade, pelo olhar dos discentes.
- Campoverde, R. E., Baldeó, M., González, V. H., & Montero, M. (2020). Calidad de servicios médicos ambulatorios: un análisis confirmatorio del modelo SERVPERF. *Revista ESPACIOS. ISSN*, 798, 1015.
- Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms. *Strategic management journal*, 1(1), 7-22.
- Carvalho, Í. B., & Gosling, M. (2019). Proposição de uma escala de avaliação da qualidade de parques públicos verdes urbanos: Proposition of a scale for evaluating the quality of urban green public parks. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 7(2), 279-302.
- Casarotto, D. (2017). A qualidade dos serviços e a satisfação dos usuários do Restaurante Universitário da UFSM do campus de Frederico Westphalen-RS.

- Cavalcante, J. M., & Baratto, I. (2017). Pesquisa de satisfação em um restaurante universitário no Sudoeste do Paraná-PR. *RBONE-Revista brasileira de obesidade, nutrição e emagrecimento*, 11(68), 661-666.
- Coelho, J. A. S., & Viana, A. S. C. (2018). A Aplicação do modelo SERVQUAL nos Hotéis de 3 Estrelas em Portugal: estudo de caso. *Marketing & Tourism Review*, 3(3), 1-34.
- Corrêa, H. L., & Gianesi, I. G. N. (2019). *Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente*. GEN (Grupo Editorial Nacional).
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- da Costa, J. D., Marques, K. M. D. A. P., de Sousa Paiva, T., & Cardoso, M. A. F. (2021). Contribuições do modelo SERVPERF para avaliação da qualidade dos serviços de saúde. *Revista de Administração em Saúde*, 21(84).
- de Aquino, J. T., de Barros Jerônimo, T., & de Melo, F. J. C. (2015). Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo método SERVPERF. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(1), 124-141.
- de Toledo, J. C., Aires, M. Á. B., & Coser, R. M. (2000). *Qualidade: gestão e métodos*. Grupo Gen-LTC.
- dos Santos, B. A. D. R., & Vera, L. A. R. (2020). Avaliação da qualidade dos serviços do restaurante universitário da Universidade Federal da Bahia na percepção dos usuários. *Marketing & Tourism Review*, 5(2).
- Dragičević, V., Blešić, I., & Stankov, U. (2010). Satisfaction and behavioural intentions of congress attendees: Evidence from an international congress in Novi Sad Serbia. *Geographica Pannonica*, 14(1), 23-30.
- Esperidião, M. A., & Viera-da-Silva, L. M. (2018). A satisfação do usuário na avaliação de serviços de saúde: ensaio sobre a imposição de problemática. *Saúde em Debate*, 42, 331-340.
- Espinoza, I. L., & Fragoso, J. T. (2022). Análisis de la calidad de servicios públicos de salud con el modelo SERVPERF: un caso en el Istmo de Tehuantepec. *Contaduría y administración*, 67(1), 5.
- Farrapo, A. C., Mergulhão, R. C., Piato, E. L., da Silva, J. E. A. R., & Pimenta, M. L. (2019). Avaliação da qualidade dos serviços de suporte em tecnologia da informação em uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 3(2), 31-57.
- Fernandes, A. M., Remussi, R., Camargo, M. E., Malafaia, G. C., & da Motta, M. E. V. (2017). Qualidade em serviços: percepção discente baseada no modelo SERVQUAL. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 8(2), 2005-2020.
- Finn, D. W. (1991). An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting. *ACR North American Advances*.
- Formiga, N. S., Ribeiro, A. W. A. R., & Estevam, I. D. (2018). Evidência da invariância fatorial da escala de anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. *Psicologia. pt Oportal dos Psicólogos*, 1(6), 1-22.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Freitas, T. G. (2018). Avaliação da qualidade do serviço de clínicas médicas: uma comparação entre os requisitos do cliente e os modelos SERVQUAL e GRONROOS.
- Garcia, A. C. F., Smania, G. R., Wernke, P. D. R., Sarquis, A. B., & Soares, S. V. (2019). Uso da escala SERVQUAL em pesquisas sobre qualidade de serviços no contexto das instituições de ensino.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations management*, 20(2), 121-134.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Essex: Pearson Education Limited, 1(2).
- Hancock, G. R., & Freeman, M. J. (2001). Power and sample size for the root mean square error of approximation test of not close fit in structural equation modeling. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 741-758.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Instrução Normativa n. 5, de 26 de maio de 2017. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. (2017). Brasília. Recuperado em 28 out. 2021.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo. SP: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C., Jocken, W., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia* São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.
- Martinović, M., Pavlić, I., & Šuman Tolić, M. (2017). Measurement Of Local Public Services'quality Using SERVQUAL: The Case Of Dubrovnik. *Ekonomiska misao i praksa*, 26(2), 593-610.

- Monteiro, M. B. D., Herzog, L. G. P., do Carmo, C. T., & Forcellini, F. A. (2021). Qualidade de Serviço no Ensino Superior Público: Uma Adaptação do Servperf/Service Quality in Public Higher Education: A Servperf Adaptation. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 18(1), 263-288.
- Moura e Sá, P., Rosa, M. J., Santinha, G., & Valente, C. (2021). Quality Assessment of the Services Delivered by a Court, Based on the Perceptions of Users, Magistrates, and Court Officials. *Sustainability* 2021, 13, 504.
- Nasir, M., & Adil, M. (2020). Exploring the applicability of SERVPERF model in Indian two-wheeler industry: a CFA approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 29(3), 329-354.
- Palese, B., & Usai, A. (2018). The relative importance of service quality dimensions in E-commerce experiences. *International Journal of Information Management*, 40, 132-140.
- Parasuraman, A. B. L. L., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *1988*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of retailing*, 70(3), 201-230.
- Park, S. J., & Yi, Y. (2016). Performance-only measures vs. performance-expectation measures of service quality. *The Service Industries Journal*, 36(15-16), 741-756.
- Peripolli, A., Palm, B. G., da Silva Piekala, C. P., Loose, L. H., Piaia, R., Scher, V. T., & Junior, F. D. J. M. (2020). Uma análise crítica da aplicação do método Janela do Cliente na avaliação da qualidade do Restaurante Universitário. *Ciência e Natura*, 42, e48-e48.
- Raza, H., & Burney, A. I. (2020). Impacts of service quality on customer satisfaction: a comparative study on banking sector of pakistan through weighted servperf model. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11 (2).
- Rojas-Tello, N. P., Puga-Peña, P. F., & Yanqui-Díaz, F. (2021). Nivel de calidad de servicio según el modelo Servperf, del Banco de la Nación Abancay, 2019. *Micaela Revista de Investigación-UNAMBA*, 1(1), 53-59.
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12, 279-293.
- Simões, T. T., de Mesquita, M. O., Saquet, L. D., Weis, G. C. C., & Lopes, L. F. D. (2017). Avaliação do impacto da capacitação de colaboradores na satisfação dos usuários dos restaurantes universitários da Universidade Federal de Santa Maria. *DESAFIOS-Revista Interdisciplinar Da Universidade Federal Do Tocantins*, 4(4), 154-166.
- Souto, C. D. M. R., & da Silva Correia-Neto, J. (2017). Qualidade de Serviços: Uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. *JPM-Journal of Perspectives in Management*, 1(1), 63-73.
- Souza, A. C. D., Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. D. B. (2017). Psychometric properties in instruments evaluation of reliability and validity. *Epidemiologia e servicios de saude*, 26, 649-659.
- Souza, D. C. (2021). Percepção da qualidade em uma academia de musculação: aplicação do modelo SERVPERF.
- Tang, L. L., Chen, S. H., & Lin, C. C. (2020). Integrating FMEA and the Kano model to improve the service quality of logistics centers. *Processes*, 9(1), 51.
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2012). Structural equation modeling. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 2.
- Veloso, W. G. R., & Junior, P. F. S. (2018). Qualidade do serviço prestado aos clientes da MGS: um estudo de caso com aplicação do SERVPERF. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 9(2), 13-25.
- Vieira, V. G., & Cavalcanti, E. P. (2020). Análise dos serviços de um restaurante universitário na perspectiva dos usuários. *Research, Society and Development*, 9(10), e4519108715-e4519108715.

APÊNDICE A

Instrumento de coleta de dados

	Cód.	Variável
SEGURANÇA	Q1	Os funcionários do RU tratam os usuários com respeito
	Q2	Os funcionários do RU são competentes.
	Q3	Os funcionários do RU têm conhecimento para responder às perguntas dos usuários.
	Q4	O controle de entrada e saída de pessoas no RU inspira segurança.
	Q5	Você pode acreditar nos funcionários do RU.
	Q6	Você se sente seguro em negociar com os funcionários do RU.
CONFIABILIDADE	Q10	Quando você tem um problema com o serviço, os funcionários do RU são solidários.
	Q11	Os funcionários do RU inspiram confiança nos usuários.
	Q12	As informações de cadastro dos usuários estão corretas.
	Q13	A temperatura dos alimentos está adequada.
	Q14	Os alimentos têm boa aparência.
	Q15	Os alimentos têm sabor agradável.
	Q16	Os alimentos estão bem higienizados.
	Q17	A quantidade da porção de carne é suficiente.
	Q18	A quantidade da porção de sobremesa é suficiente.
	Q19	A qualidade do arroz é boa.
	Q20	A qualidade do feijão/lentilha é boa.
	Q21	A qualidade da carne é boa.
	Q22	A qualidade da salada é boa.
	Q23	A qualidade da sobremesa é boa.
	Q24	A qualidade do complemento é boa.
	Q25	A qualidade do pão no café da manhã é boa.
Q26	A qualidade da bebida no café da manhã é boa.	
Q27	O que é divulgado no cardápio é o mesmo que é servido.	
RESPONSIVIDADE	Q28	O tempo de espera na fila é aceitável.
	Q29	A reposição dos alimentos no buffet é realizada com rapidez.
	Q30	Os funcionários do RU mostram-se dispostos a receber as reclamações dos usuários.
	Q31	O cardápio é variado.
	Q32	O cardápio é atrativo.
	Q33	A organização do buffet está adequada.

	Cód.	Variável
EMPATIA	Q34	Os funcionários dos RU buscam atender as necessidades pessoais dos usuários.
	Q35	Os funcionários do RU demonstram preocupação sincera em fazer o melhor pelo usuário.
	Q36	Os funcionários do RU entendem as necessidades dos usuários.
	Q37	O horário da venda de créditos é conveniente.
	Q38	O horário das refeições está adequado.
ASPECTOS TANGÍVEIS	Q39	As instalações físicas do RU são visualmente atraentes.
	Q40	O ambiente interno é bem ventilado.
	Q41	O RU está bem localizado.
	Q42	A limpeza do ambiente interno está adequada.
	Q43	O ambiente interno do RU tem cheiro agradável.
	Q44	O banheiro do RU é limpo.
	Q45	Os equipamentos do RU têm boa aparência.
	Q46	Os equipamentos do RU funcionam corretamente.
	Q47	As acomodações do RU são confortáveis.
	Q48	Tem lugares suficientes para sentar e realizar as refeições no RU.
	Q49	A disposição do mobiliário do RU está adequada.
	Q50	Os utensílios estão limpos.
	Q51	As bandejas estão limpas.
	Q52	As mesas e cadeiras estão limpas.
	Q53	Os funcionários do RU têm boa higiene.
	Q54	A iluminação interna do RU está adequada.
	Q55	O nível de ruídos no RU é aceitável.
	Q56	Em geral, o serviço de fornecimento de refeições é bom.

APÊNDICE B

Modelo Correlações

Variáveis	Estimativa	Razão Crítica	Significância
Q01 ← Segurança	,691	21,704	0,000
Q02 ← Segurança	,697	17,871	0,000
Q03 ← Segurança	,714	18,072	0,000
Q05 ← Segurança	,834	-	-

Variáveis	Estimativa	Razão Crítica	Significância
Q06 ← Segurança	,749	17,291	0,000
Q13 ← Confiabilidade	,678	16,021	0,000
Q14 ← Confiabilidade	,791	19,108	0,000
Q15 ← Confiabilidade	,803	31,515	0,000
Q16 ← Confiabilidade	,693	-	-
Q19 ← Confiabilidade	,589	19,667	0,000
Q20 ← Confiabilidade	,631	16,177	0,000
Q21 ← Confiabilidade	,686	18,292	0,000
Q22 ← Confiabilidade	,622	22,791	0,000
Q24 ← Confiabilidade	,767	17,190	0,000
Q30 ← Responsividade	,726	-	-
Q31 ← Responsividade	,631	22,176	0,000
Q32 ← Responsividade	,634	20,141	0,000
Q34 ← Empatia	,811	18,585	0,000
Q35 ← Empatia	,875	9,863	0,000
Q36 ← Empatia	,893	10,012	0,000
Q38 ← Empatia	,369	10,049	0,000
Q39 ← Aspectos Tangíveis	,667	16,443	0,000
Q42 ← Aspectos Tangíveis	,703	10,049	0,000
Q43 ← Aspectos Tangíveis	,725	16,882	0,000
Q45 ← Aspectos Tangíveis	,798	17,342	0,000
Q46 ← Aspectos Tangíveis	,701	21,494	0,000
Q47 ← Aspectos Tangíveis	,685	-	-

NOTA: * P<0,01; VALOR 'Z NÃO CALCULADO, EM QUE O PARÂMETRO FOI DEFINIDO COMO 1, DEVIDO AOS REQUISITOS DO MODELO.

APÊNDICE C

Modelo de Segunda ordem

Variáveis	Estimativa	Razão Crítica	Significância
Segurança ← Avaliação Qualidade RU	0,767	14,806	0,000
Confiabilidade ← Avaliação Qualidade RU	0,917	21,028	0,000
Responsividade ← Avaliação Qualidade RU	0,984	-	-
Empatia ← Avaliação Qualidade RU	0,836	8,901	0,000

Variáveis	Estimativa	Razão Crítica	Significância
Aspectos Tangíveis ← Avaliação Qualidade RU	0,838	0,838	0,838
Q01 ← Segurança	0,679	17,508	0,000
Q02 Segurança	0,691	17,866	0,000
Q03 ← Segurança	0,713	18,507	0,000
Q05 ← Segurança	0,840	21,729	0,000
Q06 ← Segurança	0,753	-	-
Q13 ← Confiabilidade	0,678	19,004	0,000
Q14 ← Confiabilidade	0,784	31,286	0,000
Q15 ← Confiabilidade	0,799	-	-
Q16 ← Confiabilidade	0,692	19,536	0,000
Q19 ← Confiabilidade	0,590	16,146	0,000
Q20 ← Confiabilidade	0,626	18,068	0,000
Q21 ← Confiabilidade	0,685	22,733	0,000
Q22 ← Confiabilidade	0,623	17,151	0,000
Q24 ← Confiabilidade	0,766	21,998	0,000
Q30 ← Responsabilidade	0,698	16,509	0,000
Q31 ← Responsabilidade	0,696	20,544	0,000
Q32 ← Responsabilidade	0,684	-	-
Q34 ← Empatia	0,809	9,733	0,000
Q35 ← Empatia	0,874	9,885	0,000
Q36 ← Empatia	0,891	9,913	0,000
Q38 ← Empatia	0,361	-	-
Q39 ← Aspectos Tangíveis	0,669	16,054	0,000
Q42 ← Aspectos Tangíveis	0,701	16,846	0,000
Q43 ← Aspectos Tangíveis	0,725	17,355	0,000
Q45 ← Aspectos Tangíveis	0,797	21,493	0,000
Q46 ← Aspectos Tangíveis	0,701	-	-
Q47 ← Aspectos Tangíveis	0,687	16,474	0,000

NOTA. * $P < 0,01$; VALOR 'Z NÃO CALCULADO, EM QUE O PARÂMETRO FOI DEFINIDO COMO 1, DEVIDO AOS REQUISITOS DO MODELO.

DIMENSÕES CULTURAIS E COMPORTAMENTO DE RISCO DOS BRASILEIROS

CULTURAL DIMENSIONS AND RISK BEHAVIOR OF BRAZILIANS

ALINE MENDONÇA DE ANDRADE

fisio.alinemend@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4247-6205>

ANDERSON JOSÉ FREITAS DE CERQUEIRA

andersonjose.freitas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5063-9967>

JOSÉ SÉRGIO CASÉ DE OLIVEIRA

jose.case@ufba.br
<https://orcid.org/0000-0003-3031-4943>

R E S U M O

Este estudo teórico-empírico tem como objetivo mapear as características culturais dos brasileiros que compõem a amostra analisada, com base nas dimensões culturais de Hofstede, e verificar a relação entre os valores culturais e o comportamento de risco nas tomadas de decisão em cenários de ganho e de perda. Para isso, foi aplicado um questionário via e-mail e redes sociais, obtendo-se respostas de 448 participantes. Utilizou-se o método dos mínimos quadrados ordinários com inferência estatística via *bootstrap*. Das hipóteses testadas, constatou-se uma influência positiva entre a aversão à incerteza e o prêmio relativo ao risco no modelo de ganho. Ademais, houve resultados estatisticamente significativos entre variáveis de controle e o apetite pelo risco. O estudo contribui para o preenchimento da lacuna de pesquisa e para a ampliação do conhecimento na área, destacando a importância de conhecer as diferenças culturais entre as regiões brasileiras e os possíveis impactos no comportamento frente ao risco para empresas e formuladores de políticas públicas.

P A L A V R A S - C H A V E

Dimensões culturais; teoria dos prospectos; apetite por risco; aversão à incerteza; individualismo.

A B S T R A C T

This theoretical-empirical aims to map the cultural characteristics of the Brazilians who make up the analyzed sample, based on the cultural dimensions of Hofstede, and to verify the relationship between cultural values and risk behavior in decision-making in scenarios of gain and loss. For this, a questionnaire was applied via email and social networks, obtaining responses from 448 participants. The method of ordinary least squares was used with statistical inference via bootstrap. From the tested hypotheses, a positive influence was found between uncertainty aversion and the risk premium in the gain model. Furthermore, there were statistically significant results between control variables and risk appetite. The study contributes to the expansion of knowledge in the area, highlighting the importance of knowing the cultural differences between Brazilian regions and the possible impacts on risk behavior for companies and public policy makers.

K E Y W O R D S

Cultural dimensions; prospect theory; risk appetite; aversion to uncertainty; individualism.

INTRODUÇÃO

O comportamento individual e coletivo frente as situações de risco consequentes do processo de tomada de decisão é bastante debatido na literatura. As decisões de risco são impactadas pela cultura local (Santana, Mendes & Mariano, 2014). Desta forma, considerando a dimensão territorial do Brasil e as características peculiares que existem em cada região (Hofstede et al., 2010a), urge conhecer a relação entre as diferenças culturais no território nacional e as preferências de risco num ambiente de ganho e de perda.

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010b) definem a cultura em sentido amplo como uma programação mental, resultado do fenômeno coletivo de convivência entre as pessoas e o meio ambiente, como o espaço em que são coletadas experiências de vida.

A relação entre a cultura e o comportamento econômico do indivíduo ganhou relevância nas ciências econômicas conforme a evolução do conhecimento humano. As finanças comportamentais surgem como uma inovação na teoria de finanças, num ramo que envolve economia e psicologia, uma vez que existem vieses de decisão que distorcem um processo racional de tomada de decisão no mercado de capitais (Kimura, 2003), sendo que esse ramo não se restringe ao mercado financeiro, pois também abarca as decisões financeiras individuais (Lobão, 2012).

Como elemento-chave da economia comportamental destaca-se a preferência em relação ao risco, visto que, de acordo com a teoria dos prospectos, existem variações nas atitudes pessoais frente ao risco no contexto dos ganhos e em situações que envolvem perdas (Rieger, Wang & Hens, 2011). De acordo com a teoria dos prospectos desenvolvida por Kahneman e Tversky

(1979), os indivíduos se comportam evitando o risco em ambientes de ganho, enquanto que se expõem ao risco em situações de perda.

Uma vez que a cultura, entendida como um conjunto compartilhado de crenças, tem uma influência duradoura na conduta e no comportamento humanos (Gerlach & Eriksson, 2021), estudos pretéritos relacionaram as dimensões culturais com a teoria dos prospectos na comparação entre países (Weber & Hsee, 1998; Rieger, et al., 2011, 2015; Wang, Rieger & Hens, 2015).

As dimensões culturais fornecem uma base para comparação entre diferentes culturas e já foram replicados em diferentes países a fim de auxiliar no processo de tomada de decisão de profissionais em negócios internacionais (Gerlach & Eriksson, 2021). Tendo em vista a grande extensão territorial do Brasil, formado por 26 estados e 1 Distrito Federal e o resultado da pesquisa de Hofstede, et al. (2010a) em que foi demonstrado que as dimensões culturais variam entre as regiões brasileiras, resta verificar se essa variação influencia a preferência por risco nas decisões entre as regiões brasileiras. Desta forma, chega-se a seguinte questão de pesquisa: **como as dimensões culturais, mensuradas por região do Brasil, afetam o comportamento de risco dos indivíduos tanto no ambiente de ganho como no ambiente de perda?**

Este trabalho avança em relação ao estudo nacional realizado por Cerqueira, Júnior e Dias Filho (2021) em que se verificou que as diferentes dimensões culturais das regiões brasileiras impactam nas decisões dos profissionais da área gerencial, que possuem graduação em Ciências Contábeis, em um ambiente de aversão à perda. O presente trabalho amplia o supracitado artigo pela inclusão da análise em ambientes de ganho e perda e por não limitar a população de estudo.

Este trabalho tem por base os estudos de Hofstede, et al. (2010a): “Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil”, que mapeou as dimensões culturais das regiões brasileiras e de Rieger, et al. (2011): “Prospect Theory Around The World”, que investigou a influência de parte destas dimensões no comportamento do risco. O objetivo desta pesquisa é mapear as características culturais dos brasileiros que compõem a amostra analisada, com base nas dimensões culturais de Hofstede, a fim de verificar como os valores culturais afetam o comportamento de risco nas tomadas de decisão em cenários de maior probabilidade de ganho e de perda.

O trabalho se justifica pelo preenchimento da lacuna de pesquisa, ao apresentar evidências acerca dos valores mensurados a título de dimensões culturais de indivíduos da amostra por região do Brasil e a sua relação com o comportamento de risco, considerando tanto o ambiente de ganho como o de perda.

Além da contribuição teórica, o trabalho também apresenta uma contribuição prática, já que a compreensão sobre o impacto da cultura nas decisões de risco torna-se imprescindível para as empresas, uma vez que a forma de fazer negócio, a cultura organizacional e, inclusive, os bens produzidos devem se adaptar ao meio cultural local, sendo que a diferença no funcionamento entre filiais e matrizes com o mesmo método de gestão é atribuída à cultura de cada país (Santana, Mendes & Mariano, 2014). Nesse sentido, Caetano (2003) reforça que a ignorância ou a negligência acerca das diferenças culturais pode causar efeitos negativos nos negócios.

Ademais, o artigo apresenta uma contribuição social para os formuladores de políticas públicas, já que o conhecimento de como o comportamento coletivo influencia atitudes individuais permite dimensionar o impacto de políticas entre os diferentes grupos culturais (Laban Peryman, 2017).

Por fim, cabe registrar que o trabalho se desenvolve em seis partes incluindo esta introdução, fundamentação teórica e a construção das hipóteses, metodologia, resultados, discussão e, por fim, conclusão.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

Dimensões culturais de Hofstede

O psicólogo Geert Hofstede realizou estudos nas décadas de 60 e 70 entre os empregados da *International Business Machines* (IBM) de mais de 50 países sendo identificadas empiricamente quatro dimensões das culturas nacionais: a Distância do poder (PDI), a Aversão à incerteza (UAI), o Individualismo versus coletivismo (IDV) e a Masculinidade versus feminilidade (MAS) (Hofstede, 1984; Hofstede, *et al.*, 2010b).

Após os estudos realizados por chineses, Geert Hofstede, em 1987, incorporou a quinta dimensão ao seu modelo, a Orientação de Curto Prazo versus Longo Prazo (LTO) (Minkov, 2011; Fonseca, 1999). Além disso, como resultado da Pesquisa Mundial de Valores (*World Values Survey* – WVS) – investigação mundial sobre valores socioculturais e políticos –, uma sexta dimensão foi acrescida, a Indulgência versus restrição (Minkov, 2011).

Além do trabalho pioneiro realizado com os empregados da IBM, Hofstede e outros autores replicaram o estudo, por meio do *Values Survey Module* (VSM) – Módulo de Pesquisa de Valores – em outros países, envolvendo pessoas diversas (Hofstede, *et al.*, 2010b), sendo possível mapear os países com base em índices que são expressos em escala numérica. Desta forma, é possível realizar comparações entre diversos países, como feito por Fonseca (1999), ao comparar Brasil e Inglaterra no que se refere à percepção de incertezas, e por Santana, *et al.* (2014) em estudo comparativo entre Brasil, Estados Unidos e México.

Utilizando a ampla base de dados dos estudos realizados com os empregados da IBM, Hofstede, *et al.* (2010b) divulgaram um ranking entre os países sendo atribuídos valores para o Brasil. O valor para a dimensão “distância ao poder” de 69 demonstra que, no Brasil, a hierarquia deve ser respeitada e a desigualdade entre as pessoas é aceitável, além disso, existe uma grande dependência dos subordinados em relação aos superiores; no que se refere à “aversão à incerteza”, o valor de 76 é considerado um valor alto e isso se caracteriza pelo sistema mais rígido, em que são criadas muitas regras havendo maior resistência às mudanças; para o quesito “individualismo”, o Brasil obteve 38 pontos, o que indica que o país tem uma cultura coletivista, sendo destaque as relações com base na confiança e na lealdade; para o fator “masculinidade” a pontuação foi de 49, o que

sugere que o Brasil teve uma pontuação intermediária nesse quesito, sugerindo que a sociedade brasileira é competitiva, mas também dá valor ao bem estar (Santana, *et al.*, 2014).

De acordo com Minkov (2011), as nações modernas não são etnicamente homogêneas, no entanto, apesar de algumas nações possuírem grupos étnicos incomparáveis, a maior parte da população apresenta uma descrição típica, e ele citou como exemplo o Brasil, onde a heterogeneidade não é capaz de impedir o cálculo das pontuações nacionais médias com base nos dados individuais.

No entanto, Hofstede, *et al.* (2010a) acreditaram que no Brasil poderiam haver diferenças culturais entre as regiões, tendo em vista se tratar de um país com dimensões continentais, historicamente explorado por diversas etnias, diferentes condições climáticas e possuir desnível no desenvolvimento econômico. Desta forma, estes autores agruparam dados resultantes de três pesquisas independentes entre si já realizadas no Brasil entre os anos de 2000 e 2001. O estudo constatou que a pesquisa realizada em São Paulo no Instituto de Marketing Industrial havia divulgado diferenças culturais significativas entre as regiões geográficas brasileiras em relação à média nacional.

Desta forma, existem diferenças culturais entre os estados brasileiros, exemplificado na matéria de Caetano (2003) onde foi divulgado que Sergipe tem maior índice de masculinidade em comparação com a Bahia e que São Paulo tem maior grau de ansiedade (aversão à incerteza) comparado com o Ceará.

No entanto, apesar desta constatação, poucos estudos relacionam essas diferenças a outras variáveis. Destaca-se o estudo de Rebequi (2015) que relacionou as dimensões culturais de cinco capitais brasileiras com as implicações na experiência de usuário em interface web. A pesquisa na literatura nacional demonstra que existem trabalhos que correlacionam as dimensões culturais de Hofstede com a cultura organizacional (Casagrande & Machado, 2016; Lacerda, 2011), bem como com a implementação do modelo de negócio “*Product Service System (PSS)*” (De Marcelhas, Lourenço & Santos, 2018) e adoção de banco móvel (Goularte & Zilber, 2019), no entanto, sem abordar as possíveis diferenças regionais.

Não obstante haja escassez de estudos nacionais acerca do assunto, em âmbito mundial, os estudos internacionais utilizam as dimensões culturais de Hofstede para comparar países no que se refere ao nível de inovação nos negócios (Escandon-Barbosa, Ramirez & Salas-Paramo, 2022), valor percebido por consumidores de bens de luxo (Rehman, 2022), além dos estudos que demonstraram que existem comportamentos de riscos diferentes entre os países conforme as condições econômicas e os fatores culturais demonstrados pelas dimensões de Hofstede, principalmente no que se refere ao Individualismo e à Aversão à incerteza (Rieger, *et al.*, 2011).

Teoria dos Prospectos

O comportamento econômico baseado na teoria da utilidade esperada, em que as decisões humanas seguiam um modelo padrão de escolha racional, foi amplamente criticado por Kahneman e Tversky (1979) por meio da teoria dos prospectos. Segundo esses autores, existe uma relação

entre o comportamento decisório perante o risco, a abordagem cognitiva, a expectativa e as perspectivas individuais e a forma como a situação foi apresentada. Desta forma, a teoria dos prospectos além de confrontar o modelo da teoria tradicional das finanças, passa a embasar as finanças comportamentais.

Conforme o trabalho de Kahneman e Tversky (1979), dentre os efeitos que suportam a teoria dos prospectos, o efeito reflexão dispõe que as pessoas preferem não arriscar quando há possibilidade de ganho, por outro lado, numa situação onde existe a possibilidade de perder, as pessoas escolhem o risco. Nesse cenário, a teoria dos prospectos diverge diretamente da teoria da utilidade esperada em que se admite que as pessoas escolhem apenas aversão ao risco.

Rieger, *et al.* (2015) na pesquisa envolvendo 53 países, concluíram que as diferenças culturais entre os países resultaram em grandes diferenças quantitativas sobre a preferência de risco, no entanto, em termos qualitativos, a maioria das pessoas em todos os países estudados seguiam o comportamento descrito na teoria do prospecto, qual seja, a aversão ao risco em ambiente de ganho e a busca por risco em ambiente de perda.

A percepção do risco é um aspecto importante para a tomada de decisão e varia conforme as diferenças individuais e culturais. Com base nesta constatação, Bontempo, Bottom e Weber (1997) avaliaram as diferenças transculturais na percepção de riscos financeiros e verificaram que os julgamentos de risco diferiam com a nacionalidade, mas não com a ocupação dos entrevistados. A influência cultural nas tomadas de decisão também foi analisada sob a perspectiva biológica/fisiológica, onde, por meio do uso do eletroencefalograma, foram observadas diferenças na leitura do exame entre indivíduos asiáticos e americanos em momentos anteriores e posteriores à tomada de decisões estratégicas para maximizar ganhos e minimizar perdas (Chen, Ba & Kwak, 2020).

O estudo de Ruggeri *et al.* (2020) replicou a teoria dos prospectos em diversos países utilizando os mesmos métodos daqueles apresentados originalmente por Kahneman e Tversky, a fim de verificar se os princípios centrais da teoria se mantinham nos tempos atuais. O resultado do citado estudo demonstrou, de uma forma geral, os mesmos achados do artigo original de 1979.

Desenvolvimento das hipóteses

Em pesquisa na literatura, foram observadas situações como a relação direta entre a Aversão à incerteza (UAI) e a maior aversão ao risco em situações com maior probabilidade de ganho; por outro lado, em situações com maior probabilidade de perda, destaca-se o cenário em que quanto menor o Individualismo (IDV) e quanto maior a Aversão à incerteza (UAI), maior o comportamento de busca por risco (Rieger, *et al.*, 2011, 2015).

No estudo comparativo entre chineses e americanos, realizado por Fan e Xiao (2006) os resultados mostraram que os chineses são mais tolerantes ao risco do que os americanos em suas decisões financeiras, tanto em atitude quanto em comportamento, sendo atribuído este resultado à teoria da almofada (ou teoria do amortecimento). Esta teoria se relaciona com o

índice de Individualidade *versus* coletividade (IDV) por justificar que sociedades coletivas possuem rede de grupo que fornece um suporte para potenciais perdas financeiras, induzindo uma menor percepção de risco e, conseqüentemente, apresentando comportamento menos avesso ao risco (Weber & Hsee, 1998; Hsee & Weber, 1999).

Neste mesmo sentido, Statman (2008) demonstrou em pesquisa realizada em 22 países, que as pessoas dos países com mais alta classificação de Individualismo possuíam menor propensão ao risco com relação ao comportamento financeiro, sem especificar se o ambiente era de ganho ou perda. O trabalho apresentado por Rieger, *et al.* (2011) identificou que não houve impacto do Individualismo em relação à aversão ao risco em loterias de ganho, no entanto, baseando-se na teoria do amortecimento, é razoável pensar que quanto maior o Individualismo, maior será a aversão ao risco.

Cerqueira, *et al.* (2021) trabalharam com as dimensões culturais e apenas a Aversão à incerteza (UAI) demonstrou indícios de ser capaz de impactar o nível de aversão à perda, de forma que a maior de aversão à incerteza pode gerar uma elevação de aversão à perda.

Após essa visão geral de como o indivíduo se comporta frente ao risco nas tomadas de decisão, com base nos trabalhos de Rieger, *et al.*, (2011, 2015) e Statman (2008), e considerando que os valores culturais são diferentes entre as regiões do Brasil com base na pesquisa realizada em São Paulo no Instituto de Marketing Industrial (Hofstede, *et al.*, 2010), foi possível deduzir as seguintes hipóteses:

H1: Em ambiente de ganho, as regiões brasileiras que possuírem maior valor de Aversão à incerteza (UAI) se comportarão com maior aversão ao risco;

H2: Em ambiente de perda, as regiões brasileiras que possuírem maior valor de Aversão à incerteza (UAI) se comportarão com menor aversão ao risco;

H3: Em ambiente de ganho, as regiões brasileiras que possuírem maior valor de Individualismo (IDV) se comportarão com maior aversão ao risco; e

H4: Em ambiente de perda, as regiões brasileiras que possuírem menor valor de Individualismo (IDV) se comportarão com menor aversão ao risco.

De forma resumida, a Tabela I demonstra os sinais esperados da análise estatística para a relação entre a dimensão cultural analisada e a aversão ao risco em cada tipo de ambiente.

Tabela I - Sinais esperados pelas análises estatísticas por hipótese testada

Ambiente	Dimensão cultural	Risco	Relação estatística	Hipótese
Ganho	UAI	Aversão ao risco	+	H1
	IDV	Aversão ao risco	+	H3
Perda	UAI	Aversão ao risco	-	H2
	IDV	Aversão ao risco	+	H4

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

METODOLOGIA

Coleta de dados e amostra

A coleta de dados foi realizada por meio da divulgação de questionário por *e-mail* e nas redes sociais, considerando todo o território nacional, sendo garantido o anonimato, o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas, sem o risco de que os dados individuais fossem identificados.

O questionário foi formatado no aplicativo *Google Forms*, de forma que as informações coletadas e os resultados do questionário foram transmitidos automaticamente. A escolha da divulgação dos questionários via *internet* objetivou alcançar um maior número de respondentes em todos os estados brasileiros.

Os questionários foram enviados no período de 12 meses, entre o primeiro semestre de 2020 e o primeiro semestre de 2021, num processo de amostragem não-probabilístico, por conveniência e adesão. Foram obtidas 459 respostas, sendo que foram considerados para a análise 448 participantes, tendo em vista a exclusão de 11 respostas por apresentarem dados incompletos e/ou inconsistentes.

O questionário foi composto por oito questões sobre mensuração do risco (seis em ambiente de ganho e dois em ambiente de perda), relacionadas às variáveis dependentes, e oito questões sobre as dimensões culturais, com base no trabalho de Hofstede (1984), vinculadas às variáveis independentes principais. Ademais, o indivíduo deveria informar sobre a cidade onde reside, sexo, idade, renda e responder sobre possuir graduação em nível superior ou tecnólogo e sobre trabalhar na área de gestão. Estas variáveis foram consideradas de controle.

Além dos dados levantados no questionário, utilizou-se informações disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE sobre a renda média dos municípios envolvidos na pesquisa, para o cálculo da diferença entre a renda do participante e a renda média do município, que constituiu numa variável de controle desta pesquisa.

A distribuição de frequência da amostra, no que se refere à composição da amostra por região e por sexo, encontra-se na Tabela 2. Enquanto que a estatística descritiva das demais variáveis, por região, está disposta na Tabela 3.

Tabela 2 - Distribuição de frequência da amostra

Região ^a	Distribuição amostral		Sexo masculino		Sexo feminino	
	fi	fri	fi	fri	fi	fri
N	12	2,68%	5	41,67%	7	58,33%
NE	229	51,12%	116	50,66%	113	49,34%
CE	30	6,69%	13	43,33%	17	56,67%
SE	110	24,55%	42	38,19%	68	61,81%
S	67	14,96%	23	34,33%	44	65,67%
Total	448	100%	199	44,42%	249	55,58%

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

^a AS REGIÕES FORAM REPRESENTADAS POR SIGLAS ONDE: N - NORTE; NE - NORDESTE; CE - CENTRO-OESTE; SE - SUDOESTE E S - SUL.

FI: FREQUÊNCIA ABSOLUTA.

FRI FREQUÊNCIA RELATIVA.

Variáveis dependentes – Mensurações da perspectiva do risco

Este estudo buscou modelar duas perspectivas de risco, o ambiente de ganho e o ambiente de perda, para isso foram estimados dois modelos de regressão. Para a mensuração das variáveis dependentes, utilizou-se, como modelo, o “*International Test of Risk Attitudes (INTRA)*” desenvolvido por Rieger, et al. (2011).

Este modelo trata-se de um questionário onde são apresentadas oito questões sobre mensuração do risco, sendo seis delas – loteria 1 a 6 – referentes a loteria em ambiente de ganho e duas delas sobre ambiente de perda – loterias 7 e 8. As perguntas variavam quanto ao valor envolvido e quanto à probabilidade do acontecimento. As preferências de risco foram medidas pela disposição dos participantes de pagar por loterias hipotéticas com perguntas de pesquisa como as seguintes:

1. Loterias em ambiente de ganho: Estou disposto a pagar no máximo R\$_____ para jogar nesta loteria: 10% de chances de ganhar R\$40,00 e 90% de chances de ganhar R\$400,00.
2. Loterias em ambiente de perda: Estou disposto a pagar no máximo R\$_____ para EVITAR esta loteria: 60% de chances de perder R\$320,00 e 40% de chances de não perder, nem ganhar.

Vale registrar que este questionário foi traduzido para a língua portuguesa e adaptado com base no trabalho Beaton, *et al.* (2000), por se tratar de trabalho transcultural. Nesse sentido, seguindo as etapas descritas pelos autores, houve inicialmente uma tradução livre, sendo verificada a equivalência semântica e conceitual dos termos originais, feita a validação conceitual por meio de especialistas e um pré-teste, com a aplicação do questionário em campo. Quanto aos valores do modelo INTRA, em dólares, estes foram quadruplicados, pela conversão em reais considerando a paridade do poder de compra, em que um dólar era equivalente a R\$4,00.

Para mensuração da variável “perspectiva de risco”, foi calculado o prêmio de risco relativo (PRR) para cada questão da loteria por meio da fórmula padrão:

$$PRR = \frac{VE - EC}{VE} \quad (1)$$

Onde VE é o valor esperado da loteria (com base nos valores calculados pela tabela INTRA onde foram considerados os valores e as probabilidades de cada loteria) e EC denota o equivalente de certeza, ou seja, o valor que foi escolhido pelo sujeito.

Interpreta-se o PRR da seguinte forma: quando positivo, demonstra que uma pessoa é avessa ao risco enquanto que, se for negativo, indica que o indivíduo busca por risco. Desta forma, para a mensuração no ambiente de ganho, utilizou-se o PRR médio ao longo das loterias 1 a 6, enquanto que, em perdas, foi definido tomando o PRR médio ao longo das loterias 7 e 8. A estatística descritiva dos valores do PRR por região brasileira encontra-se na Tabela 3. É possível notar que as médias do PRR por região brasileira nas loterias de ganho tiveram valor positivo, enquanto que nas loterias de perda tiveram valor negativo, sugerindo, conforme o que preceitua a teoria dos prospectos, que as pessoas são avessas ao risco quando há possibilidade de ganho, por outro lado, numa situação onde existe a possibilidade de perder, as pessoas escolhem o risco (Kahneman & Tversky, 1979).

Variáveis independentes – Mensuração dos Valores Culturais

A segunda parte do questionário de coleta de dados foi destinada para capturar informações dos valores culturais dos indivíduos. Foi utilizado como modelo a versão em português do *Values Survey Module* (VSM) de 2013 (Hofstede & Minkov, 2013). No entanto, não foram utilizadas todas as questões disponíveis no modelo. Dos seis valores culturais existentes no questionário completo, foram utilizadas as questões referentes ao Individualismo (IDV) e à Aversão à incerteza (UAI), sendo que cada questão deveria ser respondida com base em escalas intervalares.

Fórmula do índice de Individualismo

$$IDV = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C_{id} \quad (2)$$

Onde, “m” é a pontuação média para as seguintes pergunta:

- Ter estabilidade no emprego. (m04)
- Ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica. (m01)
- Ter um emprego que a família e amigos respeitem. (m09)
- Trabalhar em algo que ache interessante. (m06)

E C_{id} é uma constante (positiva ou negativa) associada ao individualismo, que depende da natureza das amostras não afetando a comparação entre as regiões.

As perguntas tinham como contexto a desconsideração do emprego atual do respondente, devendo o mesmo pensar num emprego ideal alocando valores entre 1 = extremamente importante e 5 = nada importante, para cada afirmação anteriormente demonstrada.

Fórmula do índice de Aversão à incerteza

$$UAI = 40 (m18 - m15) + 25 (m21 - m24) + C_{ai} \quad (3)$$

Onde, “m” é a pontuação média para as seguintes perguntas:

- Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias? (m18)
- Com que frequência você se sente nervoso ou tenso? (m15)
- Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho. (m21)
- As regras de uma organização nunca devem ser quebradas – mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização. (m24)

E C_{ai} é uma constante (positiva ou negativa) associada à aversão à incerteza que depende da natureza das amostras não afetando a comparação entre as regiões.

As perguntas do índice UAI listadas anteriormente tinham como contexto a vida pessoal do respondente, sendo a primeira respondida com base em qualificação (de excelente a péssimo), a segunda mensurada em nível de frequência (entre sempre e nunca), e as demais mensuradas em nível de concordância em uma escala entre concordar fortemente e discordar fortemente.

Utilizou-se também como variáveis independentes o IDV_dif e o UAI_dif, que são as diferenças entre os valores dos índices, tanto do IDV como do UAI, de cada respondente e os valores médios associados a cada região brasileira com base na amostra analisada.

Na Tabela 3 estão dispostas informações sobre a estatística descritiva dos índices IDV e UAI, bem como das variáveis IDV_dif e UAI_dif, por região brasileira.

Conforme verificado, as médias do Individualismo (IDV) e da Aversão à incerteza (UAI) foram maiores nas regiões centro-oeste, resultado diverso daquele identificado por Hofstede, *et al.* (2010) onde a média do IDV foi maior na região sul e do UAI foi maior na região nordeste. No entanto, a região nordeste obteve as menores médias de IDV e UAI, esta situação foi equivalente àquela observada no supracitado trabalho.

Variáveis de controle

As variáveis de controle incluídas no presente estudo foram as seguintes: região onde reside, sexo, idade, renda, variação da renda, graduação em nível superior ou tecnólogo e se o indivíduo trabalha na área de gestão utilizando informações financeiras. Vale registrar que as duas últimas variáveis não foram incluídas no estudo original sendo, portanto, uma inovação e uma contribuição para a área de pesquisa.

Rieger, *et al.* (2015) haviam identificado que homens são mais avessos ao risco em ganhos (SEXO), que os participantes mais velhos tenderam a ser menos avessos ao risco em ganhos (IDADE) e que participantes de países mais ricos, mensurado pelo produto interno bruto – PIB – per capita, foram mais avessos ao risco no ambiente de ganho, enquanto buscaram por riscos nas perdas sendo que o efeito do primeiro caso foi mais robusto. No lugar do PIB per capita, este estudo se baseou na renda individual do respondente (RENDA) e no desvio da renda (DESV_RENDA) que constitui na diferença entre a renda média do município e o valor informado pelo indivíduo. A renda média municipal foi obtida por meio no site *Cidades@* – sistema agregador de informações do IBGE sobre os municípios e estados do Brasil – onde foi pesquisado o valor do salário médio mensal dos trabalhadores formais em 2019 para cada município envolvido na pesquisa.

As variáveis graduação em nível superior ou tecnólogo (GRAD) e se o indivíduo trabalha na área de gestão utilizando informações financeiras (GEST) foram incluídas no estudo visto que espera-se que, quanto maior o nível educacional, maior seja a capacidade do indivíduo para avaliar riscos inerentes aos processos de investimentos uma vez que há evidências que o desempenho acadêmico está relacionado às escolhas mais racionais e menos influências de vieses cognitivos (Soares & Barbedo, 2013).

Por fim, criou-se variáveis *dummies* para identificação da região onde cada respondente reside. Utilizou-se quatro *dummies*, na primeira delas eram identificados os residentes da região Norte (d_1), a segunda identificava aqueles respondentes da região Nordeste (d_2), a terceira os habitantes da região Sul (d_3) e a quarta os habitantes da região Centro-Oeste (d_4). Estatísticas das variáveis *dummies* de identificação da região podem ser visualizadas na Tabela 2, que trata da distribuição de frequências, absoluta e relativa, da amostra. Enquanto que as estatísticas descritivas das demais variáveis de controle encontram-se na Tabela 3.

Modelos estatísticos

Foram utilizados os seguintes modelos de regressão linear para os ambientes de ganho e perda:

$$\text{PRR_ganho} = \alpha + \beta_1 \text{IDV} + \beta_2 \text{IDV_dif} + \beta_3 \text{UAI} + \beta_4 \text{UAI_dif} + \beta_5 \text{SEXO} + \beta_6 \text{GRAD} + \beta_7 \text{GEST} + \beta_8 \text{RENDA} + \beta_9 \text{IDADE} + \beta_{10} \text{DESV_RENDA} + \beta_{11} d_1 + \beta_{12} d_2 + \beta_{13} d_3 + \beta_{14} d_4 + \varepsilon \quad (4)$$

$$\text{PRR_perda} = \alpha + \beta_1 \text{IDV} + \beta_2 \text{IDV_dif} + \beta_3 \text{UAI} + \beta_4 \text{UAI_dif} + \beta_5 \text{SEXO} + \beta_6 \text{GRAD} + \beta_7 \text{GEST} + \beta_8 \text{RENDA} + \beta_9 \text{IDADE} + \beta_{10} \text{DESV_RENDA} + \beta_{11} d_1 + \beta_{12} d_2 + \beta_{13} d_3 + \beta_{14} d_4 + \varepsilon \quad (5)$$

Onde:

PRR_ganho = Prêmio relativo ao risco no ambiente de ganho.

PRR_perda = Prêmio relativo ao risco no ambiente de perda.

IDV = Índice de individualismo.

IDV_dif = Diferença entre o IDV individual e o IDV médio da região.

UAI = Índice de aversão à incerteza.

UAI_dif = Diferença entre o UAI individual e o UAI médio da região.

SEXO = Variável *dummy* que representa o sexo dos indivíduos, onde 1 representa indivíduo do sexo feminino e 0 do sexo masculino.

GRAD = Variável *dummy* que representa se o indivíduo tem alguma graduação, onde 1 representa resposta afirmativa e 0 negativa.

GEST = Variável *dummy* que representa se o indivíduo trabalha na área de gestão utilizando informações financeiras, onde 1 representa resposta afirmativa e 0 negativa.

RENDA = Renda informada pelo indivíduo.

IDADE = Idade do indivíduo.

DESV_RENDA = Diferença entre a renda média do município e o valor informado pelo indivíduo.

d_1, d_2, d_3 e d_4 = Variáveis *dummies* que indicam a região onde o indivíduo reside.

ε = termo de erro da regressão

RESULTADOS

Os procedimentos estatísticos foram feitos utilizando o *software* R. Antes da apresentação do resultado da regressão pelo método dos mínimos quadrados ordinários, analisou-se possíveis relações de multicolinearidade. A princípio, foi identificada multicolinearidade perfeita da variável d_4 , o que justificou sua exclusão do modelo. Para avaliação sobre multicolinearidade quase perfeita, utilizou-se o fator de inflação de variância (VIF) (com informações disponíveis na Tabela 3).

Tabela 4 - Valores VIF

IDV	IDV_dif	UAI	UAI_dif	SEXO	GRAD	GEST	RENDA	IDADE	d1	d2	d3	DESV_RENDA
52,56	1,04	1,10	1,11	1,07	1,31	1,58	75,92	1,49	45,37	15,55	21,65	75,43

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

De acordo com o VIF, optou-se por eliminar as variáveis RENDA e as variáveis *dummies* de identificação das regiões restantes, resultando em novos modelos estatísticos.

$$PRR_ganho = \alpha + \beta_1 IDV + \beta_2 IDV_dif + \beta_3 UAI + \beta_4 UAI_dif + \beta_5 SEXO + \beta_6 GRAD + \beta_7 GEST + \beta_8 IDADE + \beta_9 DESV_RENDA + \varepsilon \quad (6)$$

$$PRR_perda = \alpha + \beta_1 IDV + \beta_2 IDV_dif + \beta_3 UAI + \beta_4 UAI_dif + \beta_5 SEXO + \beta_6 GRAD + \beta_7 GEST + \beta_8 IDADE + \beta_9 DESV_RENDA + \varepsilon \quad (7)$$

A análise do VIF foi realizada novamente, tendo obtido o resultado descrito da Tabela 4, e verificada a ausência de relação linear quase exata entre as variáveis.

Tabela 5 - Valores VIF recalculados

IDV	IDV_dif	UAI	UAI_dif	SEXO	GRAD	GEST	IDADE	DESV_RENDA
1,03	1,03	1,06	1,11	1,06	1,30	1,09	1,47	1,26

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

Ambiente de ganho

Realizadas as estimativas, que podem ser observadas na Tabela 6, foi realizado o diagnóstico do modelo, visando a validação das estimativas. Os testes de normalidade indicaram a rejeição da hipótese de normalidade dos resíduos (Jarque Bera p-valor: 2,2e-16, Kolmogorov-Smirnov p-valor: 2,2e-16 e Shapiro-Wilk p-valor: 2,2e-16). O teste de Goldfeld-Quandt (p-valor: 2,2e-16) indica que a variância dos resíduos não era constante. Para tentar contornar os problemas, optou-se por proceder a análise de pontos influentes. Considerando os critérios de *dfbetas*, *dffits*, razões de covariância, distâncias de Cook e diagonal da matriz de chapéu, foram extraídas 36 observações, por serem classificadas como observações influentes. As informações excluídas encontram-se identificadas no seguinte rol: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 41, 70, 107, 181, 231, 244, 245, 275, 288, 336, 341, 348, 381, 398, 403, 404, 406, 420, 438 e 440. Realizado novo diagnóstico, verificou-se que os resíduos agora atendem a condição de homocedasticidade (Goldfeld-Quandt p-valor: 0,8156). No entanto, não houve alteração nos testes de normalidade. Desta forma, optou-se por realizar a inferência via *bootstrap* não paramétrico.

Para a inferência utilizando *bootstrap* não paramétrico, foram utilizadas 5.000 réplicas, com semente fixada em 34 e valor crítico de 10%. Os resultados dos intervalos de confiança obtidos podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 - Estimativas da regressão para o modelo no ambiente de ganho

Variáveis	Modelo ampliado		Variáveis	Modelo melhor especificado	
	Estimativa	Intervalo de confiança		Estimativa	Intervalo de confiança
Intercepto	-0,67971	[-3,36049; 2,01171]	Intercepto	-	-
IDV	-0,00091	[-0,01694; 0,01274]	IDV	-	-
IDV_dif	0,00113	[0,00007; 0,00197]	IDV_dif	0,00103	[0,00000; 0,00183]

Variáveis	Modelo ampliado		Variáveis	Modelo melhor especificado	
	Estimativa	Intervalo de confiança		Estimativa	Intervalo de confiança
UAI	0,01229	[-0,01970; 0,04557]	UAI	0,00638	[0,00485; 0,00778]
UAI_dif	0,00030	[-0,00027; 0,00085]	UAI_dif	-	-
SEXO	0,03401	[-0,05125; 0,12085]	SEXO	-	-
GRAD	0,09427	[-0,00190; 0,18801]	GRAD	0,11415	[0,01754; 0,20064]
GEST	-0,09019	[-0,20657; 0,03851]	GEST	-	-
IDADE	-0,01188	[-0,02003; -0,00211]	IDADE	-0,01147	[-0,01970; -0,00226]
DESV_RENDA	0,00001	[-0,00001; 0,00003]	DESV_RENDA	-	-
R2	0,05325			0,641	
R2 ajustado	0,03112			0,6373	

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

O modelo melhor ajustado foi sujeito ao teste de bondade de ajuste (Reset de Ransey p-valor: 0,2026) e verificou-se que o modelo está bem especificado. Vale mencionar o R^2 ajustado de 0,6373.

Por coerência, foram interpretados os resultados do modelo melhor especificado. Os resultados estatisticamente significativos foram observados entre a variável explicativa Aversão a incerteza (UAI) e a aversão ao risco, numa relação positiva, confirmando-se a primeira hipótese da pesquisa. Além disso, observou-se relação positiva entre o fato de o participante ter graduação (GRAD) e a aversão ao risco e uma relação negativa entre o fator idade e a aversão ao risco.

Ambiente de perda

Realizadas as estimativas, que podem ser observadas na Tabela 7, foi realizado o diagnóstico do modelo, visando a validação das estimativas. Os testes de normalidade indicaram a rejeição da hipótese de normalidade dos resíduos (Jarque Bera p-valor: 2,2e-16. Kolmogorov-Smirnov p-valor: 2,2e-16 e Shapiro-Wilk p-valor: 2,2e-16). O teste de Goldfeld-Quandt (p-valor: 8,669e-13) indica que a variância dos resíduos não era constante. Para tentar contornar os problemas, optou-se por proceder a análise de pontos influentes. Considerando os critérios de $dfbetas$, $dfits$, razões de covariância, distâncias de Cook e diagonal da matriz de chapéu, foram extraídas 47 observações, por serem classificadas como observações influentes. As informações excluídas encontram-se identificadas no seguinte rol: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 30, 35, 40, 41, 48, 51, 56, 70, 107, 159, 166, 167, 181, 231, 244, 245, 264, 275, 333, 336, 341, 348, 365, 379, 381, 398, 403, 406, 420, 438 e 440. Realizado novo diagnóstico, verificou-se que os resíduos agora atendem a condição de homocedasticidade (Goldfeld-Quandt p-valor: 0,5731). No entanto, não houve alteração nos testes de normalidade. Desta forma, optou-se por realizar a inferência via *bootstrap* não paramétrico.

Para a inferência utilizando *bootstrap* não paramétrico, foram utilizadas 5.000 réplicas, com semente fixada em 34 e valor crítico de 10%. Os resultados dos intervalos de confiança obtidos podem ser observados na Tabela 7.

Tabela 7 - Estimativas da regressão para o modelo no ambiente de perda

Variáveis	Modelo ampliado		Variáveis	Modelo melhor especificado	
	Estimativa	Intervalo de confiança		Estimativa	Intervalo de confiança
Intercepto	-0,57033	[-2,30315; 1,17159]	Intercepto	-1,92974	[-2,00395; -1,85240]
IDV	0,00105	[-0,00547; 0,00715]	IDV	-	-
IDV_dif	-0,00013	[-0,00053; 0,00026]	IDV_dif	-	-
UAI	-0,01013	[-0,02633; 0,00623]	UAI	-	-
UAI_dif	-0,00005	[-0,00044; 0,00034]	UAI_dif	-	-
SEXO	0,06584	[0,01252; 0,12060]	SEXO	0,08768	[0,01975; 0,15431]
GRAD	0,06801	[0,00363; 0,13282]	GRAD	0,14213	[0,06858; 0,21439]
GEST	-0,02260	[-0,09368; 0,05029]	GEST	-	-
IDADE	0,00280	[-0,00126; 0,00686]	IDADE	-	-
DESV_RENDA	0,00000	[-0,00001; 0,00001]	DESV_RENDA	-0,00001	[-0,00002; 0,00000]
R2	0,04903			0,04504	
R2 ajustado	0,02714			0,03782	

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

Verifica-se uma melhora no coeficiente de determinação múltiplo ajustado no modelo melhor especificado ao partir do valor de 0,02714 do modelo ampliado para 0,03782. Além disso, foi realizada a análise de especificação correta do modelo melhor ajustado por meio do teste Reset de Ransey (p-valor: 0,1569) e verificou-se que o modelo está bem especificado.

Foram interpretados os resultados do modelo melhor especificado onde verificou-se influência das variáveis SEXO e GRAD sobre a aversão ao risco em ambiente de perda. Como visto, no ambiente de perda, as variáveis de interesse, IDV e UAI, não tiveram resultados estatísticos significativos e, desta forma, não houve confirmação da segunda e quarta hipóteses deste trabalho.

DISCUSSÃO

De forma resumida, a tabela 8 demonstra os resultados das relações entre as variáveis principais dos modelos estatísticos testados no presente estudo. Em seguida, buscar concatenar os resultados com outros achados direta ou indiretamente identificados.

Tabela 8 - Resumo do resultado do teste de hipóteses

Hipótese	Ambiente	Dimensão cultural	Resultado do teste	Conclusão
H1	Ganho	UAI	Relação positiva com a aversão ao risco (estatisticamente significativo)	Confirmada a hipótese teórica
H3		IDV	Relação não estatisticamente significativa	Hipótese não confirmada
H2	Perda	UAI	Relação não estatisticamente significativa	Hipótese não confirmada
H4		IDV	Relação não estatisticamente significativa	Hipótese não confirmada

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

No ambiente de ganho, verificou-se que a relação positiva entre o grau de aversão à incerteza e a perspectiva de risco num ambiente de ganho é compatível com a literatura (Rieger, *et al.*, 2011, 2015), sendo confirmada a hipótese que as regiões que possuem maior valor de aversão à incerteza em relação à média nacional se comportarão com maior aversão ao risco em loterias de ganho (H1).

Com relação à amostra do presente trabalho, e considerando os dados calculados da aversão à incerteza (UAI), a pesquisa sugere que os participantes da amostra que residiam na região Centro-Oeste se comportam com maior aversão ao risco nos ambientes de ganho comparado aos participantes das demais regiões. No entanto, por tratar-se de uma amostra não probabilística esse resultado não pode ser interpretado além dos limites da amostra analisada.

No ambiente de perda, observou-se que nenhuma hipótese foi confirmada. A relação entre as variáveis explicativas individualismo e a aversão ao risco era esperada uma vez que países mais individualistas são mais avessos ao risco sendo compatível com a hipótese do amortecimento, já que habitantes de países mais coletivistas (menor nível de individualismo) se apoiam em redes sociais e, desta forma, se expõem mais ao risco (Rieger *et al.*, 2011, 2015). Bem como, esperava-se, com base no trabalho de Rieger, *et al.* (2015), que o maior índice de aversão à incerteza fosse associado a maior busca por riscos em perdas.

Outros trabalhos empíricos demonstram que há indícios que em um ambiente cultural com maior grau de aversão à incerteza se relaciona positivamente com o nível de aversão à perda, enquanto maior valor de individualismo demonstra ter uma relação negativa com o nível de aversão à perda (Doupnik & Riccio, 2006, Wang *et al.*, 2015). Ademais, outros fatores podem afetar a influência que a orientação cultural tem sobre o processo de tomada de decisão em ambiente com risco de perda, como o conservadorismo (Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991).

Nota-se, na literatura, que a diversidade entre as nações permitiu aos pesquisadores determinar a variação entre os países nas atitudes de risco, apresentando assim um padrão sistemático que pode ser previsto na ótica dos fatores culturais, sendo que o principal efeito da cultura na

preferência pelo risco, a aversão ao risco nos ganhos e a busca pelo risco nas perdas, são duas características globalmente essenciais do comportamento de risco (Huynh & Huynh, 2021).

A cultura pode contribuir na explicação de certos fenômenos econômicos entre países, em relação à ideia de que indivíduos em diferentes países estão sujeitos a decisões divergentes, ou seja, as decisões e os sentimentos dos indivíduos são afetados pela cultura do ambiente local, no qual os mesmos estão inseridos (Kyriacou, 2016; Hajikhameneh & Kimbrough, 2017).

Além dos resultados dos testes de hipóteses, este trabalho evidenciou que o indivíduo ser do sexo feminino possui relação positiva com o prêmio de risco relativo em ambiente de perda. Desta forma, evidenciou-se que as mulheres da amostra foram mais avessas ao risco nas perdas. O resultado apresentado por Rieger, *et al.* (2015), na comparação entre países, demonstrou que mulheres em ambientes de perda tiveram maior apetite pelo risco.

A relação entre sexo e aversão ao risco parece não ter consenso na literatura. Os achados de Fehr-Duda, De Gennaro e Schubert (2006) demonstram que as mulheres parecem mais propensas ao risco nas perdas e mais avessas ao risco nos ganhos para jogos abstratos. Em contrapartida, Eckel e Grossman (2008) descobriram que as mulheres são mais avessas ao risco tanto nas vitórias como nas derrotas.

Evidenciou-se, nesta pesquisa, uma relação negativa entre a idade e o prêmio relativo ao risco em ambiente de ganho, resultado também encontrado no trabalho de Rieger, *et al.* (2015) que observaram que participantes mais velhos eram menos avessos ao risco em ganhos. No ambiente de perda não foi encontrado resultados significativos. Diferentemente de Dohmen *et al.* (2011), que notaram pessoas mais velhas em busca de risco no ambiente que envolve perdas.

Os respondentes que possuíam graduação se relacionaram positivamente com o prêmio relativo ao risco em ambos os modelos, sendo, desta forma, compatível com a literatura que preceitua que maiores níveis educacionais se relacionam às escolhas mais racionais e menos influentes de vieses cognitivos (Soares & Barbedo, 2013) e em conformidade com a teoria clássica das finanças – teoria da utilidade esperada – em que, independentemente da situação – ganho ou perda –, o indivíduo se comporta em busca de resultados positivos (Kahneman & Tversky, 1979).

CONCLUSÃO

Seguindo a tendência dos estudos internacionais que investigam a relação entre as dimensões culturais e o comportamento de preferência ao risco num ambiente de ganho e de perda entre diversos países, este estudo replicou os métodos utilizados no estudo de Rieger, *et al.* (2011), “*Prospect Theory Around The World*”, e em vez de analisar países, comparou-se as cinco regiões brasileiras.

Nesse sentido, a presente pesquisa mapeou as características culturais dos brasileiros da amostra trabalhada, com base nas dimensões culturais de Hofstede, no intuito de verificar como os valores culturais, índice de Individualismo (IDV) e índice de Aversão à incerteza (UAI), afetam o comportamento de risco nas tomadas de decisão em cenários de maior probabilidade de ganho e de perda de cada região.

Para o ambiente de ganho, das duas hipóteses testadas (H1 e H3), foi confirmada a H1, tendo em vista que os resultados evidenciaram uma relação positiva entre a Aversão à incerteza (UAI) e a maior aversão ao risco. Enquanto que, não houve relação estatisticamente significativa entre o IDV e a aversão ao risco, não sendo confirmada a terceira hipótese da pesquisa. Ambos os resultados possuem suporte nos estudos empíricos anteriormente realizados.

No que se refere ao ambiente de perda, nenhuma das duas hipóteses testadas (H2 e H4) foi confirmada. Não houve relação estatisticamente significativa entre as variáveis culturais (IDV e UAI) e a aversão ao risco. Esse resultado vai de encontro com as evidências registradas na literatura que comparou países.

Como resultado adicional, foram verificadas relações estatisticamente significativas entre as variáveis de controle e a aversão ao risco. Observou-se, em ambientes de ganho, uma relação negativa entre a idade e a aversão ao risco. No modelo de perda, evidenciou-se que as mulheres da amostra foram mais avessas ao risco. Destaca-se o resultado da variável GRAD (ter graduação em nível superior ou tecnólogo), não incluída no modelo original, que se relacionou positivamente com o prêmio relativo ao risco em ambos os modelos.

As limitações deste presente estudo referem-se à complexidade das perguntas sobre percepção do risco e as possíveis dificuldades de análise pelos respondentes. Apesar de todas as regiões brasileiras apresentarem percentual superior a 50% de participantes com formação acadêmica, houve registros de diversas áreas de formação e isto pode ter interferido nas respostas sobre a percepção do risco em ambientes de ganho e perda. Em pesquisas vindouras, a restrição da amostra para aqueles com formação em contabilidade, economia e administração poderá resultar em uma análise matemática mais minuciosa e não apenas intuitiva das questões sobre comportamento frente ao risco.

Apesar das limitações, o estudo contribui para a ampliação do conhecimento na área, uma vez que são escassos os estudos nacionais, comparado ao cenário internacional, sendo importante a continuidade de pesquisas sobre este assunto, a fim de conhecer com maior profundidade as diferenças culturais entre as regiões brasileiras e os possíveis impactos no comportamento frente ao risco e, desta forma, subsidiar planejamento e execução de projetos tanto para empresas como para formuladores de políticas públicas.

REFERÊNCIAS

- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *Spine*. 25(24), 3186–3191. doi: 10.1097/00007632-200012150-00014
- Bontempo, R. N., Bottom, W. P., & Weber, E. U. (1997). Cross-Cultural Differences in Risk Perception: A Model-Based Approach. *Risk Analysis*. 17(4), 479-488. doi: 10.1111/j.1539-6924.1997.tb00888.x
- Botelho, I. Dimensões da Cultura e Políticas Públicas. (2001). *São Paulo em perspectiva*. 15(2), 73-83. doi: 10.1590/S0102-88392001000200011
- Caetano, J. R. (2003). Paraná não é Sergipe. *Exame*. 37(12), 16-18.
- Casagrande, R. M., & Machado, D. D. P. N. (2016) Cultura organizacional como fator complementar às dimensões culturais de Hofstede. *Revista Pretexto*. 17(4), 81-94. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v17i4.3126>.

- Chen, X.-J., Ba, L., & Kwak, Y. (2020). Neurocognitive underpinnings of cross-cultural differences in risky decision making. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 15(6), 671-680. doi: <https://doi.org/10.1093/scan/nsaa078>.
- Cerqueira, A. J. F., Júnior, C. V. D. O. C., & Dias Filho, J. M. (2021). O ASPECTO CONSERVADOR DA FORMAÇÃO EM CONTABILIDADE NO AMBIENTE DE AVERSÃO À PERDA DIANTE DE VALORES CULTURAIS. *Revista Universo Contábil*, 16(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2020425>
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J. and Wagner, G. G. (2011). 'Individual risk attitudes: Measurement, determinants, and behavioral consequences'. *J. Eur. Econom. Assoc.* 9(3), 522–550
- Doupnik, T. S. & Riccio, E. L. (2006). The influence of conservatism and secrecy on the interpretation of verbal probability expressions in the Anglo and Latin cultural areas, *The International Journal of Accounting*, 41(3), 237-261. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2006.07.005>
- Eckel, C. C. and Grossman, P. J. (2008). 'Men, women and risk aversion: Experimental evidence'. In C. R. Plott and V. L. Smith (Eds.). *Handbook of Experimental Economics Results*, Vol. 1. Amsterdam: Elsevier, pp. 1061–1073
- Escandon-Barbosa, D., Ramirez, A., & Salas-Paramo, J. (2022). The effect of cultural orientations on country innovation performance: hofstede cultural dimensions revisited?. *Sustainability*, 14(10), 5851. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14105851>
- Fan, J. X., & Xiao, J. J. (2006). Cross-cultural differences in risk tolerance: a comparison between chinese and americans. *Journal of Personal Finance*. 5 (3), 54-74. doi: 10.2139/ssrn.939438
- Fonseca, A. C. P. D. (1999). Percepções de Incerteza em um Sistema de Planejamento e Controle: um Estudo Comparativo Brasil – Inglaterra. *Revista de Administração Contemporânea*. 3(3), 57-80. doi: 10.1590/S1415-65551999000300004
- Fehr-Duda, H., De Gennaro, M. and Schubert, R. (2006). 'Gender, financial risk, and probability risk, and probability weights'. *Theory Decision* 60(2–3), 283–313.
- Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). Measuring cultural dimensions: external validity and internal consistency of Hofstede's VSM 2013 Scales. *Frontiers in Psychology*, 12, 662604. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>
- Goularte, A. D. C., & Zilber, S. N. (2019). The moderating role of cultural factors in the adoption of mobile banking in Brazil. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 63-81. DOI:10.1108/IJIS-11-2017-0119
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010b). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3a ed.). Mc Graw Hill.
- Hofstede, G., Hilal, A. V. G., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010a). Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 41(3), 336-352. doi: 10.1177/0022022109359696
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). Values Survey Module (VSM). Recuperado em 15 de junho, 2021, de <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>.
- Hsee, C. K., & Weber, E. U. (1999). Cross-national differences in risk preference and lay predictions. *Journal of Behavioral Decision Making*. 12 (2), 165-179. doi: 10.1002/(SICI)1099-0771(199906)12:2<165::AID-BDM316>3.0.CO;2-N
- Huynh, A. N. Q., & Huynh, T. L. D. (2021). Book Review "Cultural Finance: A World Map of Risk, Time and Money" by Thorsten Hens, Marc Oliver Rieger, and Mei Wang. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 20 20; ISBN 9789811221958. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 262. doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm14060262>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*. 47(2), 263-291. doi: 10.2307/1914185
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
- Kimura, H. (2003). Aspectos comportamentais associados às reações do mercado de capitais. *Revista de Administração de Empresas-eletrônica*. 2(1), 1-14. doi: 10.1590/S1676-56482003000100007
- Kyriacou, A. (2016). Individualism–collectivism, governance & economic development. *European Journal of Political Economy*, 42, 91–104.
- Hajikhameh, A.; Kimbrough, E. (2017). Individualism, collectivism, & trade. *E.O. Exp Eco*.
- Laban, J. (2017). Culture, Conformity, and Risk Attitudes: An Experimental Analysis. *Social Science Research Network-SSRN*. Recuperado em 20 de dezembro, 2020, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3129799.
- Lacerda, D. (2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*. 45(5), 1285-1301. doi: 10.1590/S0034-76122011000500003

- Lobão, J. (2012). *Finanças Comportamentais: Quando a economia encontra a Psicologia*. Coimbra: Conjuntura Actual Editoria. S.A.
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Bingley. UK: Emerald.
- Rebequi, T. (2015). Diferenças culturais brasileiras e suas implicações na experiência do usuário em interfaces web. Recuperado em 10 de novembro, 2020, de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100131/tde-15102015-092128/publico/5875920corrigida.pdf>.
- Rehman, A. U. (2022). Consumers' perceived value of luxury goods through the lens of Hofstede cultural dimensions: A cross-cultural study. *Journal of Public Affairs*, 22(4), e2660. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2660>
- Rieger, M. O., Wang, M., & Hens, T. (2015). Risk preferences around the world. *Management Science*. 63(3), 637-648. doi:10.1287/mnsc.2013.1869
- Rieger, M. O., Wang, M., & Hens, T. (2011). Prospect Theory around the world. *SSRN Eletronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1957606.
- Ruggeri, K., Alí, S., Berge, M. L., Bertoldo, G., Bjørndal, L. D., Cortijos-Bernabeu, A., ... & Folke, T. (2020). Replicating patterns of prospect theory for decision under risk. *Nature human behaviour*, 4(6), 622-633. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0886-x>
- Santana, D. L., Mendes, G. A., & Mariano, A. M. (2014). Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*. 3, 1 – 13. Recuperado em 10 de novembro, 2020, de http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev3_artigo1.pdf.
- Soares, H. F. G., & Barbedo, C. H. S. (2013). Desempenho acadêmico e a Teoria do Prospecto: estudo empírico sobre o comportamento decisório. *Revista de Administração Contemporânea*. 17(1),64-82. doi: 10.1590/S1415-65552013000100005
- Souza, B. M., Lourenço, C. M., & Santos, F. C. A. (2018). Dimensões culturais no desenvolvimento de Product Service Systems. *GEPROS, Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. 13(1), 89 -104. doi: 10.15675/gepros.v13i1.2005
- Statman, M. (2008). Countries and culture in behavioral finance. *CFA Institute Conference Proceedings Quarterly*. 25(3), 37-44. doi: 10.2469/cp.v25.n3.6
- Wang, M., Rieger, M. O., & Hens, T. (2015). How Time Preferences Differ: Evidence from 53 Countries. *Journal of Economic Psychology*, 52, 115-135. doi: 10.1016/j.joep.2015.12.001
- Weber, E. U., & Hsee, C. (1998). Cross-Cultural Differences in Risk Perception, but Cross-Cultural Similarities in Attitudes towards Perceived Risk. *Management Science*, 44(9), 1205–1217. doi:<http://www.jstor.org/stable/2634710>

EFEITOS DAS IMAGENS PUBLICITÁRIAS DA MODA

EFFECTS OF FASHION ADVERTISING IMAGES

AMANDA MERGNER OLEINIK

amanda-oleinik@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-9610-3638>

IVANETE SCHNEIDER HAHN

ivischneider@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0552-7496>

R E S U M O

Este artigo se destina a verificar os efeitos de diferentes imagens publicitárias da moda na intenção de compra dos consumidores, disposição de preço a pagar e na percepção de qualidade dos produtos. Para atingir o proposto, foi conduzida uma pesquisa explicativa, sendo que a coleta de dados foi realizada por meio experimental. Foram analisados três cenários, sendo: Cenário 1: produto com mulher real (38 participantes); Cenário 2: produto com mulher estereotipada (45 participantes); e Cenário 3: grupo de controle, apenas produto (38 participantes). A análise procedida utiliza estatísticas univariadas e bivariadas. Os resultados mostram que o grupo de controle, onde o produto (roupa) foi apresentado sem a inserção da imagem feminina – apresenta maior percepção de qualidade e maior disposição de preço a pagar – em comparação com os cenários que utilizam a imagem da mulher real e estereotipada (que não mostraram diferença significativa entre si). Conclui-se assim que a utilização de mulheres reais nas imagens de campanhas publicitárias da moda não tem efeitos positivos na disposição de preço a pagar, na intenção de compra e na percepção de qualidade dos produtos.

P A L A V R A S - C H A V E

Marketing. Comportamento do consumidor. Propaganda. Moda.

A B S T R A C T

This article aims to analyze the effects of different fashion advertising images on consumers' purchase intention, willingness to pay, and perception of product quality. Descriptive and quantitative research was carried out, and data collection was carried out through an experimental method. Three scenarios were analyzed, as follows: Scenario 1: product with a real woman (38 participants); Scenario 2: product with a stereotyped woman (45 participants); and Scenario 3: control group, product only (38 participants). The analysis proceeded using univariate and bivariate statistics. The results show that the control group, where the product (clothing) was presented without the insertion of the female image, presents a greater perception of quality and a greater willingness to pay - compared to the scenarios that use the image of women (real and stereotyped). It is concluded that the use of real women in the images of fashion advertising campaigns does not have positive effects on the willingness to pay, purchase intention, or the perception of product quality.

K E Y W O R D S

Marketing. Consumer behavior. Advertising. Fashion.

INTRODUÇÃO

Os estereótipos são um conjunto de conceitos pertencentes a uma categoria social (Åkestam et al., 2017). Como tal, oferecem uma maneira de simplificar e sistematizar as informações e ajudar a dar sentido ao mundo, o que pode explicar por que eles são comumente usados na publicidade (Johnson & Grier, 2012). Os atributos usados para transmitir estereótipos masculinos ou femininos na publicidade estão relacionados a características físicas, papéis sociais, comportamentos e status ocupacional (Åkestam et al., 2017).

As características da beleza convencional feminina são as seguintes: “sem linhas ou rugas, sem cicatrizes ou manchas, magra, alta, de pernas longas e jovem” (Kilbourne, 2016, p.184). Free (2019) explica que esse estereótipo de beleza é mais destacado do que a beleza diversificada. A autora cita como exemplo a *Victoria's Secret*, que usa o mesmo formato de corpo para comercializar seus produtos. O tipo de corpo clássico ampulheta e fino é usado para mostrar cada modelo como perfeita. Quando as mulheres veem isso na publicidade, torna-se importante para elas atingir aquela imagem irrealista (Free, 2019). Em vez de aceitar quem são, as mulheres fazem de tudo para manipular e mudar seus rostos e corpos para se adequar a esse padrão (Kilbourne, 2016).

Na literatura, diversos estudos vêm abordando o tema ao longo dos últimos anos (por exemplo: (Abitbol & Sternadori, 2016; Åkestam et al., 2017, 2021; Costa et al., 2018; Lim & Zhang, 2021; Moreira & Fleck, 2021; Presta et al., 2021; Sternadori & Abitbol, 2019). Entre os estudos, por exemplo, Silva e Covaleski (2014) revelam que as publicidades brasileiras recorrem aos mais diversos tipos de corpos, embora seja evidente que a maior visibilidade ainda seja dada ao corpo estereotipado. Para estes autores, o corpo ‘diferente’, apesar de aparecer de maneira tímida,

provoca, sutilmente, o surgimento da diversidade no fazer publicitário, dando voz aos diferentes que precisam ser representados.

Dourado et al. (2018) explicam que há de se considerar a relação que a mídia estabelece com o corpo, impulsionando uma “busca incansável por um reflexo padronizado no espelho, encarado como beleza: a cultura do poder de compra sobre o corpo feminino, da discriminação, da violência, da indiferença” (p.1). Os autores promovem uma discussão sobre aspectos fundamentais e importantes para se compreender o corpo na totalidade, não apenas como uma estrutura orgânica, mas como algo complexo e subjetivo que sofre constantes influências do ambiente ao qual é exposto, da época e da sociedade na qual está inserida.

Infere-se que, o assunto da maioria dos anúncios de moda e beleza são as mulheres. Os corpos das mulheres estão sendo objetificados e desumanizados, causando um declínio drástico na autoestima e um aumento na vergonha geral do corpo devido às expectativas irrealistas apresentadas na publicidade (Free, 2019). A mesma autora ainda explica que as mulheres vêm sendo falsamente retratadas nesses tipos de anúncios, fazendo com que meninas e mulheres em desenvolvimento sintam culpa e vergonha ao se compararem. Assim, os efeitos negativos das propagandas de moda e beleza entre as mulheres incluem expectativas irrealistas, objetificação e sexualização.

Como é possível observar nas pesquisas anteriores que foram conduzidas, grande parte delas parte de uma discussão sobre campanhas publicitárias e a representação dos corpos femininos nelas. No entanto, mesmo havendo grandes críticas na literatura sobre a representação estereotipada das mulheres em campanhas publicitárias, pouco se conhece ainda sobre o quão efetivas são, sob o ponto de vista das empresas, campanhas que utilizam mulheres imagens de ‘reais’. Por este motivo, este artigo parte do seguinte **problema de pesquisa: a utilização de mulheres reais nas imagens de campanhas publicitárias da moda influencia positivamente a intenção de compra dos consumidores, na disposição de preço a pagar e na percepção de qualidade dos produtos?** Desse modo, o objetivo deste artigo é verificar os efeitos de diferentes imagens publicitárias da moda na intenção de compra dos consumidores, disposição de preço a pagar e na percepção de qualidade dos produtos.

Destarte, a pesquisa se justifica, principalmente, na lacuna evidenciada por Moreira e Fleck (2021), os quais sugerem que novos estudos atinjam amostras mais representativas da sociedade, envolvendo pessoas de todas as etnias, faixas etárias, ocupações, classes sociais e credo religioso. Além disso, quando observada a literatura internacional, estudos contemporâneos vêm versando sobre aluguel de moda (Zhang et al., 2022); as percepções dos clientes de moda de luxo de múltiplas comunicações móveis e canais de marketing (Azemi et al., 2022); tipos de ferramentas de marketing do Instagram mais eficazes em relação ao comportamento de compra por impulso na indústria da moda (Djafarova & Bowes, 2021); os componentes de imagem dos influenciadores de moda de mídia social eficazes no processo de adoção de moda (Shin & Lee, 2021); o efeito do limite de publicidade, isto é, quando a publicidade tem pouco efeito nas vendas (Yu et al., 2021); se e como um conjunto abrangente de instrumentos de marketing (boletins informativos, catálogos, cupons, frete grátis, pesquisa paga, publicidade afiliada e publicidade gráfica) afeta a devolução de produtos (El Kihal & Shehu, 2022); efeito de campanhas publicitárias no viés de peso, viés de peso internalizado, autoestima, imagem corporal e afeto (Selensky & Carels, 2021); vigilância corporal

e julgamentos afetivos da atividade física na vida diária (Gilchrist et al., 2021), e uma revisão sobre níveis de decisões (Yang & Li, 2023), entre outros. Isto é, pouca atenção é dada sobre o quanto as imagens publicitárias podem afetar a vida dos consumidores e das mulheres.

A partir dos resultados da pesquisa, como forma de contribuição prática, pretende-se dispor de informações para a tomada de decisão empresarial no que tange o tipo de representação feminina a ser utilizada em suas campanhas de marketing, bem como, alertar para seus efeitos na sociedade contemporânea e na representação feminina na sociedade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os padrões de beleza femininos e a representação do corpo feminino na moda

A definição dos padrões de beleza vem assumindo diversas faces ao decorrer da história. Definido desde símbolo de pureza até sinônimo de consumismo, o conceito manteve-se em uma relação recíproca com a sociedade e seus costumes, sofrendo influência, mas, também, influenciando (Dourado et al., 2018). Todavia, mesmo passando por diversas transições e aprimoramentos, o conceito do que é belo continua sendo associado ao que é perfeito e jovem (Kilbourne, 2016).

Nesse sentido, conforme apontam Costa et al. (2018, p. 7), para a maioria da população, os padrões estéticos beiram o surrealismo, pois reforçam características estéticas como sendo ‘belo’ aqueles que não são realidade para a maior parte das mulheres e homens. Ou seja, costuma ser associado ao belo uma série de características que dizem respeito ao natural de apenas uma pequena parcela da população, isto é, muitas pessoas se sentem discriminadas e/ou deixadas de lado, sendo de certa forma coagidas pela mídia a perseguirem um caminho que as leve até o certo padrão estipulado.

A construção da beleza feminina sempre sofreu influência dos estereótipos de magreza, desde as “curvas acentuadas da mulher burguesa do século XIX, cujo porte lhe afirmava beleza e saúde, às mulheres do século XXI que cada vez mais usam roupas de números menores” (Aguilera et al., 2016). Em concordância com a estipulação do que é considerado belo, Wolf (2002, p. 1) reafirma que esses critérios são encontrados em todo o mundo, onde “o ideal é alguém alto, magro, branco, e loiro, uma face sem poros, assimetria, ou falhas, alguém completamente perfeito”.

Por meio da indústria da moda e dos anúncios publicitários, a mídia impõe ao público consumidor o conceito de corpo como objeto de consumo ou até mesmo como uma peça descartável (Silva & Covaleski, 2014). Nesse sentido, os padrões de beleza encontrados e estipulados pela mídia atual podem ser considerados um dos maiores precursores de doenças relacionadas à má alimentação, tendo em vista que são relacionados à magreza (Silva & Covaleski, 2014).

O padrão considerado como ideal na atualidade acaba instigando as pessoas a fazerem uso de diversos procedimentos estéticos e métodos de emagrecimento e rejuvenescimento, variando entre uso de produtos como cremes, sérums e óleos, e até mesmo dietas, restrições alimentares e cirurgias plásticas, com o intuito de alterar as características físicas naturais da pessoa (Silva & Covaleski, 2014).

Todas essas sugestões expostas pela mídia, tanto de forma direta quanto indireta, são capazes de influenciar as tomadas de decisões dos consumidores que, mesmo sem perceber, acarretam a opinião da maioria ou cedem aos estímulos mostrados nas telas das televisões, nas capas de revistas e nas redes sociais. Ou seja, todas as ações e decisões, por menores que sejam, possuem grande influência das vivências coletivas e daquilo que foi consumido nas mídias (Moreira & Fleck, 2021).

Quebra de padrões: inclusão ou estratégia de venda?

O conceito de publicidade é diretamente ligado à venda, podendo ser exemplificado como uma técnica que estimula o desejo por um determinado produto, serviço ou até mesmo marca (Sant'anna et al., 2016). A comunicação publicitária pode ser considerada como anfitriã no quesito de propagação dos padrões estéticos, pois mostra nos anúncios corpos magros, brancos e lisos, ou seja, corpos estereotipados. Mas a publicidade não é a única vilã da história, pois ela somente divulga em seus canais aquilo que já está em pauta na sociedade. O que pode ser visto nos comerciais estereotipados são um compilado de arquétipos criados pelas próprias pessoas (Silva & Covaleski, 2014).

A partir do início do século XXI, verificou-se um novo conceito publicitário, que valoriza a beleza real, para que qualquer mulher possa se sentir confortável e confiante com a sua própria beleza, podendo consumir produtos e serviços sem sentir a pressão ou a necessidade de alcançar um patamar de beleza ideal imposto pela comunidade (Presta et al., 2021).

Isso vem sendo amplamente capitaneado pela mudança de pensamento do consumidor, que reivindica uma representação na mídia de uma imagem próxima à realidade. O consumidor quer se sentir representado ao ver uma campanha publicitária, quer ver nas propagandas pessoas que tenham uma realidade próxima a dele. Basicamente, na atualidade, pode-se dizer que são muitas as marcas e lojas que se utilizam dessa necessidade dos clientes, dessa quebra de padrões e conceitos para alcançar um posicionamento estratégico de venda (Presta et al., 2021).

Por mais que essa quebra de tabus relacionados ao corpo padrão esteja se mostrando cada vez mais presente nas mídias, muitas vezes o que é mostrado nas revistas, televisão e nas redes sociais não passa de uma falsa diversidade, tendo em vista que apesar de serem mostrados corpos com diferentes etnias, todos – ou quase todos – possuem um alto padrão de magreza, ausência de marcas (como estrias e celulites, por exemplo) e demasiado cunho sexual. Isto significa que o objetivo maior ainda é a venda em si ou a prospecção comercial, não a desconstrução dos padrões (Presta et al., 2021).

Assim, os autores supracitados, chegaram ao entendimento de que as marcas, ao abordarem a diversidade, atraem um novo tipo de público, que antes não era representado e, portanto, não se sentia parte do que elas significavam em seus produtos. No entanto, não se deve perder de vista que determinadas campanhas, acima de celebrar a diversidade, buscam ganhos econômicos e, mais do que um posicionamento ideológico arriscado e corajoso, têm os ganhos pensados e calculados a partir desses discursos e a abrangência de públicos-alvo (Presta et al., 2021).

HIPÓTESE CENTRAL DA PESQUISA

Pesquisas anteriores mostram que as reações do consumidor à publicidade dependem de suas percepções sobre o público-alvo. Anúncios, tanto em termos do que dizem quanto de como dizem, sugerem ao consumidor quem ele é e quem poderia ser. Essa informação é então usada pelos consumidores na formação de percepções de si mesmos (Åkestam et al., 2017; Dahlén et al., 2014).

Ao discutir os estereótipos de gênero na publicidade, isso é particularmente interessante (Zimmerman & Dahlberg, 2008). Costa et al. (2018) mostram que a sociedade contemporânea é um reflexo de um legado histórico onde os privilégios são exclusividade de homens, brancos e com poder aquisitivo. E esta desigualdade estende-se para a publicidade, que retrata e inclui apenas quem se encaixe nesse padrão. Assim, é necessário compreender que a publicidade segue um padrão estético na escolha de suas protagonistas femininas. Por exemplo, as respondentes da pesquisa dos autores foram expostas ao “filme da campanha publicitária “O que te define?”, da marca Avon, veiculada em 2016 e que traz três rappers negras do cenário musical nacional, Karol Conka, Mc Carol e Lay” (p.11). Quando interrogadas se a campanha seguia o padrão da publicidade, 83% entenderam que não, o que aponta a desconstrução que a campanha promove no estereótipo geralmente empregado a estas mídias (Costa et al., 2018).

Moreira & Fleck (2021) identificaram três estereótipos de gênero nas propagandas: mulher como dona de casa; mulher como objeto sexual; e a mulher tradicional, que não toma decisões importantes. Sobre a imagem das empresas, a pesquisa dos autores identificou que os consumidores deixam de comprar de empresas que fizeram uso de propagandas que utilizassem de conteúdo estereotipado, ofendendo o gênero feminino. Os autores ainda identificaram que os universitários mais jovens, de ambos os sexos, tendem a perceber mais as propagandas estereotipadas do que universitários com mais idade. Pautado nisso, foi estabelecida a seguinte hipótese central deste artigo.

H1 – a utilização de imagem de mulheres reais em campanhas publicitárias da moda aumenta a intenção de compra dos consumidores, a disposição de preço a pagar e a percepção de qualidade dos produtos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise quantitativa e explicativa foi empregada nesta pesquisa, tendo em vista que a coleta de dados foi feita de forma padronizada, visando descrever as características da amostra estudada (Gil, 2019).

A estratégia de coleta de dados pautou-se nos preceitos de uma pesquisa quase-experimental, onde são utilizados grupo de controle e grupo experimental, sendo que diferente da pesquisa experimental, a determinação dos grupos não é feita de forma aleatória (Creswell, 2021).

A pesquisa foi composta por um único experimento e três cenários. Cada participante da pesquisa respondeu apenas um dos cenários. Assim, este experimento é caracterizado pela comparação entre diferentes grupos de sujeitos com estímulos diferentes. Assim, a estrutura adotada no experimento, caracterizou-se por um *design* fatorial 3 X 1.

Na condução do experimento, inicialmente, foi necessário estabelecer um produto/ serviço acessível e de conhecimento da população e amostra em análise. Para tal, entre as possíveis opções, a utilização de uma marca de roupas mostrou-se assertiva, uma vez que a imagem das mulheres é amplamente utilizada em campanhas publicitárias. Na aplicação do experimento, foi entregue a cada respondente um dos cenários propostos.

Os cenários da pesquisa foram subdivididos da seguinte forma: Cenário 1 – imagem de mulher normal/real; Cenário 2 – imagem de mulher estereotipada; e, Grupo de Controle – não apresentou imagem da mulher – apenas as demais informações dos produtos e marca (Vide figura 1). O grupo de controle, buscou servir de parâmetro para as avaliações dos grupos de tratamento. Isso porque, antes de verificar o efeito de alguma ação no comportamento do consumidor, é necessário estabelecer os parâmetros para tal.

Junto com cada cenário, foi entregue aos participantes da pesquisa, um questionário estruturado com as seguintes dimensões de análise, baseado no questionário de Severo et al. (2018): (1) caracterização dos respondentes; (2) **percepção de qualidade** (uma questão qual o respondente responde 5 alternativas que variam de “muito ruim” a “muito boa” em relação ao produto apresentado a elas); (3) **Intenção de compra** (uma questão fechada na qual o respondente responde 5 alternativas que variam de “definitivamente não” a “definitivamente sim”); (4) **Disposição de preço a pagar** (uma questão fechada com quatro alternativas relacionada a quanto o respondente pagaria pelo produto apresentado).

Figura 1 – Cenários da pesquisa



FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS

NOTA: EM ORDEM, DA ESQUERDA PARA A DIREITA: CENÁRIO 2 – IMAGEM DE MULHER ESTEREOTIPADA; CENÁRIO 1 – IMAGEM DE MULHER NORMAL/REAL; E, CENÁRIO 3 - GRUPO DE CONTROLE.

Participantes

A amostra, não probabilística, seguindo o método de escolha por conveniência, foi utilizada nesta pesquisa. Ao decidir pela pesquisa experimental, houve a preocupação referente à quantidade de participantes, a fim de ter uma amostra suficiente para tornar a pesquisa coerente. Deste modo, conforme apresentado na literatura de quase-experimento, teve-se como base inicial, a utilização de 10 participantes (no mínimo) para cada cenário. A tabela 1 apresenta número final de respondentes para cada cenário.

Tabela 1 - Número de respondentes previsto por cenário

Cenário	Amostra (n)
Cenário 1: produto com mulher real	38
Cenário 2: produto com mulher estereotipada	45
Cenário 3: grupo de controle, apenas produto	38
TOTAL	121

FONTES: DADOS DA PESQUISA (2022)

Os participantes da pesquisa, sendo todas mulheres, foram abordadas em espaços reais de compras, isto é, em estabelecimentos de varejo locais. A pesquisa foi autoaplicada, por meio de questionário físico, sendo as imagens impressas em alta qualidade. Todas as participantes, de qualquer cenário, receberam as mesmas informações antes da aplicação do questionário.

A pesquisa foi aplicada para consumidores reais, durante o mês de outubro, sendo que, por se tratar de uma pesquisa com intervenção, foram utilizados clientes potenciais de compra destes produtos, ou seja, somente mulheres participaram desta pesquisa. Como se pode observar na Tabela 2, houve pouca variação dos dados demográficos dos grupos estudados.

Tabela 2 - Perfil das participantes

		C1: mulher real	C2: mulher estereotipada	C3: grupo de controle
Idade		Média de 26 anos (entre 18 e 45 anos)	Média de 29 anos (entre 18 e 57 anos)	Média de 28 anos (entre 18 e 65 anos)
Estado civil	Casado(a) / União Estável	31,6%	33,3%	26,3%
	Divorciado(a) / Separado(a)	-	11,1%	10,5%
	Solteiro(a)	68,4%	53,3%	63,1%
	Viúvo(a)	-	2,2%	-

		Cl: mulher real	C2: mulher estereotipada	C3: grupo de controle
Frequência que compra roupas *		3,55	3,47	3,76
Renda Familiar	Até 2 salários mínimos	52,6%	35,6%	47,4%
	De 2 a 6 salários mínimos	28,9%	48,9%	34,2%
	De 6 a 10 salários mínimos	13,2%	13,3%	5,3%
	De 10 a 14 salários mínimos	-	2,2%	5,3%
	Mais de 14 salários mínimos	-	-	7,9%

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2022)

* DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS NÃO SIGNIFICATIVA ENTRE OS GRUPOS

Para fazer a análise dos dados auferidos na pesquisa em campo, foi utilizado o programa *SPSS Statistics 20*. Inicialmente, foram tomados os cuidados da preparação da matriz de entrada dos dados. Analisaram-se valores ausentes (que foram tratados, sendo substituídos pelas médias das sessões), e os outliers (que não foram identificados), e em seguida, procedeu-se os testes de Kolmogorov-Smirnov(K-S), que demonstraram distribuição não normal dos dados. A luz disso, foram procedidas as demais análises univariadas e bivariadas das variáveis, conforme apresentado nos resultados.

RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, são apresentados os dados da análise descritiva de cada cenário da pesquisa, sendo seguidos pela análise comparativa. Inicialmente, na tabela 3, são apresentados os resultados da análise descritiva do Cenário I – que contava com a inserção do produto e imagem de uma mulher real.

Tabela 3 - Análise descritiva do Cenário I: produto com mulher real

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
Atratividade da propaganda	2,76	1,025	15,8	18,4	39,5	26,3	-
Significado da propaganda	2,76	1,101	15,8	21,1	39,5	18,4	5,3
Utilidade da Propaganda	2,58	,976	18,4	18,4	52,6	7,9	2,6
Percepção de qualidade	3,95	,672	-	2,7	37,8	54,1	5,4
Intenção de compra	3,70	,737	2,6	15,8	47,4	31,6	2,6
Disposição de preço a pagar	1,95	,705	26,3	52,6	21,1	-	-

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2022)

NOTA: DISPOSIÇÃO DE PREÇO A PAGAR É: 1 - ATÉ R\$ 100,00; 2 - DE R\$ 100,01 À R\$ 200,00; 3 - DE R\$ 200,01 À R\$ 300,00; 4 - DE R\$ 300,01 À R\$ 500,00; 5 - MAIS DE R\$ 500,00

No grupo onde foi utilizada a imagem de uma mulher real junto ao produto, as respostas relacionadas à atratividade, significado e utilidade da propaganda tiveram uma média abaixo de 4 – que, em termos de escala, representa uma baixa atratividade, baixo significado e baixa utilidade.

Já na percepção de qualidade e intenção de compra, os resultados tiveram um aumento significativo, sendo a média próxima a 4, demonstrando que os respondentes consideram a roupa apresentada na propaganda com uma qualidade "boa" e propensão à compra do produto. Por fim, tem-se a disposição de preço a pagar, onde os respondentes tiveram uma média próxima a 2, o equivalente à disposição de pagar o valor de R\$100,01 a R\$200,00 pelo look completo – o que é uma disposição muito baixa.

Em seguida, na tabela 4, são apresentados os resultados da análise descritiva do Cenário 2 – que contava com a inserção do produto e imagem de uma mulher estereotipada. No grupo que apresenta os produtos juntamente com a imagem da mulher estereotipada de acordo com os padrões vigentes, as respostas relacionadas à atratividade, significado e utilidade da propaganda tiveram uma média baixa e, para muitos respondentes, percepção de indiferença. Na intenção de compra e percepção de qualidade, tem-se uma média geral menor que no Cenário 1 – no entanto, ela ainda é positiva. A maior parte dos respondentes demonstram intenção de compra e alguma percepção de qualidade. Na disposição de preço a pagar, o resultado demonstrou-se baixo, sendo que a média 2 obtida mostra que o preço que os respondentes se dispuseram a pagar seria entre R\$100,00 a R\$200,00 – parecido com o Cenário 1.

Tabela 4 - Análise descritiva do Cenário 2: produto com mulher estereotipada

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
Atratividade da propaganda	2,87	,919	6,7	28,9	35,6	28,9	-
Significado da propaganda	2,47	,815	8,9	46,7	33,3	11,1	-
Utilidade da Propaganda	2,76	1,048	13,3	24,4	40,0	17,8	4,4
Percepção de qualidade	3,47	,658	2,3	-	23,3	69,8	4,7
Intenção de compra	3,31	,874	6,7	4,4	42,2	44,4	2,2
Disposição de preço a pagar	2,04	,796	26,7	44,4	26,7	2,2	-

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2022)

Nota: Disposição de preço a pagar é: 1 - até R\$ 100,00; 2 - de R\$ 100,01 à R\$ 200,00; 3 - de R\$ 200,01 à R\$ 300,00; 4 - de R\$ 300,01 à R\$ 500,00; 5 - Mais de R\$ 500,00

Em seguida, na tabela 5, são apresentados os resultados da análise descritiva do Cenário 3 – que contava com a inserção do produto (grupo de controle). Dentro do grupo de controle, onde a foto apresentada no questionário mostra apenas o produto, sem a interferência de uma modelo, as

questões relacionadas à atratividade, significado e utilidade da propaganda obtiveram um resultado positivo em relação à aceitação e apreciação da propaganda apresentada, onde a maior parte das pessoas responderam que sim, consideram a propaganda atrativa, significativa e útil.

Tabela 5 - Análise descritiva do Cenário 3: grupo de controle, apenas produto

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
Atratividade da propaganda	3,22	1,084	13,5	2,7	37,8	40,5	5,4
Significado da propaganda	2,76	1,164	16,2	27,0	27,0	24,3	5,4
Utilidade da Propaganda	2,82	1,010	15,8	13,2	44,7	26,3	-
Percepção de qualidade	4,21	,528	-	-	5,3	68,4	26,3
Intenção de compra	3,58	,722	-	7,9	31,6	55,3	5,3
Disposição de preço a pagar	2,59	1,013	13,5	35,1	32,4	16,2	2,7

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2022)

NOTA: DISPOSIÇÃO DE PREÇO A PAGAR É: 1 - ATÉ R\$ 100,00; 2 - DE R\$ 100,01 À R\$ 200,00; 3 - DE R\$ 200,01 À R\$ 300,00; 4 - DE R\$ 300,01 À R\$ 500,00; 5 - MAIS DE R\$ 500,00

No item que tange à percepção de qualidade da roupa apresentada, obteve-se um resultado significativamente favorável, mostrando que quase 95% das pessoas entrevistadas responderam que a qualidade é boa ou muito boa. Como resultado da pergunta de intenção de compra também se angariou resultados positivos, onde a maior parte da amostra compraria o produto apresentado.

Na disposição de preço a pagar pelo produto, foram apresentadas alternativas variando entre o valor de R\$100,00 até mais de R\$500,00. Entre os três grupos utilizados nessa pesquisa, o cenário de controle foi o que apresentou maior disposição de preço a pagar pelo look completo apresentado, onde as respostas se mostram com maiores concentrações na opção descrita como valor total entre R\$200,00 à R\$300,00.

Por fim, buscou-se verificar se há diferenças entre as médias dos três grupos do experimento: grupo de controle; grupo com presença de uma mulher estereotipada e grupo com presença de uma mulher real. Para tal, foi procedido *Kruskal–Wallis one-way analysis of variance* (Teste de Kruskal-Wallis), teste este, utilizado quando são violadas as pressuposições de normalidade e homoscedasticidade. O teste de Kruskal-Wallis é o teste não paramétrico utilizado na comparação de três ou mais amostras independentes. Ele nos indica se há diferença entre pelo menos dois deles. A aplicação do teste utiliza os valores numéricos transformados em postos e agrupados num só conjunto de dados. A comparação dos grupos é realizada por meio da média dos postos (posto médio) (Tabela 6).

Tabela 6 - Análise comparativa entre os grupos

	Cenário 1: mulher real		Cenário 2: mulher estereotipada		Cenário 3: grupo de controle		Chi-Squ	Sig.
	Média	DP.	Média	DP.	Média	DP.		
Atratividade da propaganda	2,94	1,015	2,87	,919	3,22	1,084	4,892	,087
Significado da propaganda	2,65	1,026	2,47	,815	2,76	1,164	2,336	,311
Utilidade da Propaganda	2,72	1,010	2,76	1,048	2,82	1,010	1,519	,468
Percepção de qualidade	3,86	,657	3,47	,658	4,21	,528	18,619	.000
Intenção de compra	3,35	,824	3,31	,874	3,58	,722	5,600	.061
Disposição de preço a pagar	2,18	,883	2,04	,796	2,59	1,013	9,580	,008

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2022)

Nota: linhas negritadas tiveram a H_0 rejeitada pelo teste não paramétrico de amostras independentes Kruskal-Wallis – confirmando haver diferenças entre os grupos.

Os resultados do teste de Kruskal-Wallis permitem inferir que há efeito dos grupos sobre a percepção de qualidade ($X^2(2) = 18,619$; $p < 0,05$) e sobre a disposição de preço a pagar ($X^2(2) = 9,580$; $p < 0,05$). Para compreender como estes grupos diferem um dos outros, foi procedido o teste post hoc, o qual possui seus resultados apresentados na Figura 2.

Os resultados do teste *post hoc* mostram que apenas há diferenças significativas de percepção de qualidade e disposição de preço a pagar entre os grupos de tratamento com o grupo controle, e não há diferença entre os dois grupos de tratamento.

A partir disso, é possível analisar que, a apresentação apenas do produto (sem apresentação de mulher real ou estereotipada) influencia positivamente a disposição de preço a pagar e a percepção de qualidade. Esse resultado refuta a hipótese central (H1) deste estudo, que previa que a utilização de imagem de mulheres reais em campanhas publicitárias da moda aumenta a intenção de compra dos consumidores, a disposição de preço a pagar e a percepção de qualidade dos produtos.

No que diz respeito à atratividade, significado e utilidade da propaganda, os resultados entre os cenários 1 (mulher real), 2 (mulher estereotipada) e cenário 3 (grupo de controle) mostram-se equivalentes (sem diferença estatisticamente significativa).

Figura 2 – Resultado do teste post hoc / comparação entre grupos

Disposição de preço a pagar

Pairwise Comparisons of Grupo



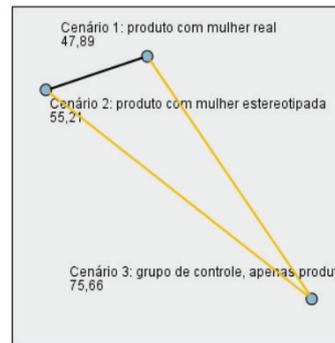
Each node shows the sample average rank of Grupo.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Cenário 1: produto com mulher real-Cenário 2: produto com mulher estereotipada	-3,628	7,203	-,504	,614	1,000
Cenário 1: produto com mulher real-Cenário 3: grupo de controle, apenas produto	-21,622	7,546	-2,865	,004	,013
Cenário 2: produto com mulher estereotipada-Cenário 3: grupo de controle, apenas produto	-17,994	7,203	-2,498	,012	,037

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Percepção de qualidade

Pairwise Comparisons of Grupo



Each node shows the sample average rank of Grupo.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Cenário 1: produto com mulher real-Cenário 2: produto com mulher estereotipada	-7,317	6,511	-1,124	,261	,783
Cenário 1: produto com mulher real-Cenário 3: grupo de controle, apenas produto	-27,766	6,706	-4,140	,000	,000
Cenário 2: produto com mulher estereotipada-Cenário 3: grupo de controle, apenas produto	-20,449	6,465	-3,163	,002	,005

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

FONTE: SPSS / RESULTADO TESTE POST HOC DE COMPARAÇÃO ENTRE OS GRUPOS

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No cenário atual do mercado, leia-se de extrema concorrência, há inúmeros tipos de propaganda e quantidade exorbitante de produtos disponíveis no mercado, onde o fator "qualidade" é um imperativo para o sucesso em qualquer negócio. Dentro da questão relacionada à percepção de qualidade dentro da pesquisa, os participantes avaliaram o produto apresentado da mesma forma que um cliente enxergaria o produto na hora da compra, ou seja, baseando-se nas expectativas e necessidades. De modo comparativo geral, o cenário 3 (grupo de controle) se sobressaiu nas respostas dessa questão, em relação aos demais cenários, obtendo uma resposta para a qualidade entre "boa" e "muito boa". **Como resultado, o grupo de controle, ficou com as melhores médias.**

O cenário 1 aparece logo após, com uma percepção de qualidade "boa". O cenário 2, obteve um resultado equivalente a um nível "razoável". Logo, para as marcas (na prática), significa que o ideal

é anunciar o produto em si, e não focar na imagem da modelo. E se focar na imagem da modelo, ainda existe uma avaliação mais positiva da imagem da mulher real – ao menos neste estudo.

Ao refutar a hipótese central desta pesquisa, de que, *a utilização de imagem de mulheres reais em campanhas publicitárias da moda aumenta a intenção de compra dos consumidores, a disposição de preço a pagar e a percepção de qualidade dos produtos*, tem-se que mesmo que os consumidores utilizem-se da publicidade para formar sua própria percepção (como apontado em Åkestam et al., 2017; Dahlén et al., 2014), e que estes busquem se encaixar nos padrões estabelecidos pela publicidade (como apontado em Costa et al., 2018), os respondentes deste estudo, mostram preferência pela publicidade que dá ênfase ao produto – em detrimento à imagem estereotipada ou a imagem de mulher ‘real’.

Neste sentido, o debate relacionado aos estereótipos de beleza feminina é de extrema importância dentro do cenário atual. Em um mundo onde vive-se rodeado de anúncios e propagandas, a presença de uma imagem distorcida sobre o que é beleza pode influenciar inúmeras pessoas e até mesmo causar transtornos, tanto físicos quanto psicológicos, advindos da busca incessante pelo corpo perfeito. Dentro desse contexto, o uso do corpo feminino como base de consumo pode ser considerado um alicerce na formação de influência perante os consumidores. Por meio de anúncios e campanhas publicitárias, a mídia utiliza desse preceito para impulsionar o corpo da mulher como objeto de venda ou até mesmo como objeto descartável (Presta et al., 2021).

A imagem irreal apresentada nas mídias tornou a busca pelo belo uma corrida sem desfecho, onde o objetivo de alcançar a imagem padronizada de beleza é naturalmente impossível. São as mulheres, as consumidoras mais desejadas e seduzidas pela indústria da estética e beleza. Ou seja, para a mulher, manter-se dentro de padrões estéticos é mais extenuante que os rígidos e apertados espartilhos usados décadas atrás (Araujo & Leoratto, 2013).

Hoje, inúmeras marcas buscam a quebra desses padrões (e os resultados do presente estudo mostram que há possibilidade para tal, considerando a avaliação das compradoras), trazendo em seus materiais a imagem da mulher com uma beleza real, buscando a diversidade, aceitação e inclusão. Todavia, por mais que o desejo de quebra de paradigmas esteja se tornando cada vez mais presente, a maioria das campanhas que trazem esse apelo buscam apenas o lucro advindo desse posicionamento, ou seja, a ruptura de paradigmas passa de inclusão para se tornar uma estratégia de venda, onde o corpo continua sendo, por muitas vezes, o objeto de consumo (Presta et al., 2021).

A mudança de paradigmas referente aos estereótipos de beleza possui um longo trajeto para se concretizar. Por mais que a inclusão e representação não surjam do dia para a noite, trabalhos e pesquisas dentro dessa temática podem fazer com que esse debate seja mais frequente e que, aos poucos, podem transformar os pensamentos das marcas e dos consumidores, mostrando cada vez mais a realidade da beleza feminina e incentivando a aceitação da mesma, sem forçar padrões inatingíveis.

CONCLUSÕES

Este artigo buscou analisar a influência de diferentes imagens publicitárias da moda na intenção de compra dos consumidores, disposição de preço a pagar e na percepção de qualidade dos produtos. Para atingir o proposto, foi conduzida uma pesquisa descritiva e quantitativa, sendo que a coleta de dados será realizada por meio quase experimental. Foram analisados três cenários, sendo: Cenário 1: produto com mulher real (38 participantes); Cenário 2: produto com mulher estereotipada (45 participantes); e Cenário 3: grupo de controle, apenas produto (38 participantes). A análise procedida utilizando estatísticas univariadas e bivariadas.

Ambicionando entender mais sobre o cenário publicitário, este estudo, ao comparar a utilização da imagem feminina nas campanhas de moda, trazendo o mesmo produto com apresentações diferentes: com uma mulher de beleza estereotipada; com uma mulher com beleza real e um cenário mostrando apenas o produto - mostrou que, por mais que a imagem feminina tenha influência sobre o fator de compra, o cenário mostrando apenas o produto se sobressaiu perante aos outros, testemunhando que por muitas vezes tem-se a impressão errada sobre a influência da imagem da mulher nos anúncios.

Conclui-se, assim, em resposta ao problema de pesquisa, que a utilização de mulheres reais ou estereotipadas nas imagens de campanhas publicitárias da moda não tem efeitos positivos na disposição de preço a pagar e na percepção de qualidade dos produtos. No entanto, em termos de análise média geral, em comparação entre o cenário da mulher estereotipada, observa-se que a utilização da mulher real na campanha traz um aumento na percepção de qualidade; já com a utilização da mulher estereotipada, a disposição de preço a pagar é maior. Porém, em ambos os cenários, os resultados não alcançam os obtidos com o cenário 3, o grupo de controle. Tendo isso em vista, pode-se afirmar que a utilização de uma imagem feminina não traz efeitos positivos na intenção de compra, disposição de preço a pagar e percepção de qualidade.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Esses resultados têm algumas limitações. Primeiro, não se pode generalizar esses resultados para economias desenvolvidas. Além disso, as atitudes dos consumidores em relação a um produto ou marca não são formadas instantaneamente e, para este estudo, fora criada uma marca fictícia, e os anúncios, embora possuam a mesma lógica, podem influenciar nos resultados. A última limitação a ser destacada é que na amostra do estudo não se conhece exatamente o quanto os participantes representam os compradores reais destes produtos. Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se o uso de marcas reais. Sugere-se também testar outros cenários (especialmente em termos de linguagem), e em ambiente real de compra.

REFERÊNCIAS

- Abitbol, A., & Sternadori, M. (2016). You act like a girl: An examination of consumer perceptions of femvertising. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 3(2), 117–138.
- Aguilera, J. C., Branco, B. P., & Prado, M. (2016). Minha Beleza é Minha: A influência exercida pelas mídias sobre a imagem feminina. *Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares Da Comunicação*, 1–9.
- Åkestam, N., Rosengren, S., & Dahlen, M. (2017). Advertising “like a girl”: Toward a better understanding of “femvertising” and its effects. *Psychology and Marketing*, 34(8), 795–806. <https://doi.org/10.1002/mar.21023>
- Åkestam, N., Rosengren, S., Dahlén, M., Liljedal, K. T., & Berg, H. (2021). Gender stereotypes in advertising have negative cross-gender effects. *European Journal of Marketing*, 55(13), 63–93. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0125>
- Araujo, D. C., & Leoratto, D. (2013). Alterações da silhueta feminina: a influência da moda. *Revista Brasileira De Ciências Do Esporte*, 35(3), 717–739.
- Azemi, Y., Ozuem, W., Wiid, R., & Hobson, A. (2022). Luxury fashion brand customers’ perceptions of mobile marketing: Evidence of multiple communications and marketing channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66(February), 102944. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102944>
- Costa, A., Santos, M. M., Santos, J. C. L., & Correa, M. (2018). Publicidade X Padrões De Beleza : Uma Reflexão Sobre O Uso Da Imagem Da Mulher Na Campanha “ Um Olhar Aberto Te Define ”, Da Marca Avon. *XIV Semana de Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação - SEPesq*, 1–13.
- Creswell, J. W. (2021). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Grupo A* (5th ed.). <http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>
- Dahlén, M., Rosengren, S., & Smit, E. (2014). Why the marketer’s view matters as much as the message: Speaking down to the consumers peaks badly to a brand’s image. *Journal of Advertising Research*, 54(3), 304–312.
- Djafarova, E., & Bowes, T. (2021). ‘Instagram made Me buy it’: Generation Z impulse purchases in fashion industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59(July 2020), 102345. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102345>
- Dourado, C. de S., Fustioni, S. M., Schirmer, J., & Brandão-Souza, C. (2018). Body, culture and meaning. *Journal of Human Growth and Development*, 28(2), 206–212. <https://doi.org/10.7322/jhgd.147240>
- El Kihal, S., & Shehu, E. (2022). It’s not only what they buy, it’s also what they keep: Linking marketing instruments to product returns. *Journal of Retailing*, 98(3), 558–571. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.01.002>
- Free, O. (2019). How Fashion and Beauty Advertising Negatively Effects Women. *WRIT: Journal of First-Year Writing*, 2(2). <https://doi.org/10.25035/writ.02.02.06>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (7th ed.). Atlas.
- Gilchrist, J. D., Pila, E., Lucibello, K. M., Sabiston, C. M., & Conroy, D. E. (2021). Body surveillance and affective judgments of physical activity in daily life. *Body Image*, 36, 127–133. <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2020.11.004>
- Johnson, G. D., & Grier, S. A. (2012). “What about the intended consequences?”: Examining the effects of race-stereotyped portrayals on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, 41(3), 91–106. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367410306>
- Kilbourne, J. (2016). Beauty and the beast of advertising. In B. K. Scott, S. E. Cayleff, A. Donadey, & I. Lara (Eds.), *Women in culture: An intersectional anthology for gender and women’s studies* (pp. 183–186). Blackwell.
- Lim, J. S., & Zhang, J. (2021). The impact of message appraisals of Dove’s Campaign for Real Beauty on information seeking and electronic word-of-mouth intentions of US female consumers. *Telematics and Informatics*, 61 (March), 101594. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101594>
- Moreira, M., & Fleck, C. F. (2021). Estereótipos de gênero nas propagandas brasileiras: o quanto minha condição reflete minha percepção? *RAU - Revista de Administração Unimep*, 19(5), 292–313.
- Presta, G., Da Silva, A. P., & Myczkowski, R. (2021). a Publicidade De Moda Como Ferramenta De Desconstrução De Padrões Estéticos Violentos E Coercitivos No Público Feminino. *Revista Ambivalências*, 9(17), 292–327. <http://doi.org/10.21665/2318-3888.v9n17p292-327>
- Selensky, J. C., & Carels, R. A. (2021). Weight stigma and media: An examination of the effect of advertising campaigns on weight bias, internalized weight bias, self-esteem, body image, and affect. *Body Image*, 36, 95–106. <http://doi.org/10.1016/j.bodyim.2020.10.008>
- Shin, E., & Lee, J. E. (2021). What makes consumers purchase apparel products through social shopping services that social media fashion influencers have worn? *Journal of Business Research*, 132(November 2019), 416–428. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.022>

- Silva, K., & Covaleski, R. (2014). A Representatividade do Corpo na Publicidade Brasileira: Os Estereótipos de Beleza x O Corpo Diferente. *Intercom - Revista Brasileira de Ciências Da Comunicação*, 31(2), 289.
- Sternadori, M., & Abitbol, A. (2019). Support for women's rights and feminist self-identification as antecedents of attitude toward femvertising. *Journal of Consumer Marketing*, 36(6), 740–750. <https://doi.org/10.1108/JCM-05-2018-2661>
- Wolf, N. (2002) *O mito da beleza: como as imagens de beleza são usadas contra as mulheres*. Rio de Janeiro: Rocco
- Sant'anna, A., Rocha Junior, I. & Garcia, L. F. D. (2016) *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 9ª ed. Cengage Learning
- Yang, Y., & Li, H. (2023). Keyword decisions in sponsored search advertising: A literature review and research agenda. *Information Processing & Management*, 60(1), 103142. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2022.103142>
- Yu, L., He, X., Zhang, J., & Xu, C. (2021). Horizontal cooperative advertising with advertising threshold effects. *Omega (United Kingdom)*, 98(April 2017), 102104. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.08.011>
- Zhang, L., Zhang, Y., & Chutani, A. (2022). Riding the wave of fashion rental: The role of power structures and green advertising. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 168(November), 102946. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102946>
- Zimmerman, A., & Dahlberg, J. (2008). The sexual objectification of women in advertising: A contemporary cultural perspective. *Journal of Advertising Research*, 48(1), 71–79. <https://doi.org/10.2501/S0021849908080094>

SEARCH TRENDS: CLASSIFICATION AND RESEARCH AGENDA

SEARCH TRENDS: CLASSIFICAÇÃO E AGENDA DE PESQUISA

CARLOS KAZUNARI TAKAHASHI

carloskazunari@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3797-463X>

JÚLIO CÉSAR BASTOS DE FIGUEIREDO

jfigueiredo@espm.br
<https://orcid.org/0000-0001-7359-9411>

EUSEBIO SCORNAVACCA

eusebio.scornavacca@asu.edu
<https://orcid.org/0000-0001-5289-1325>

A B S T R A C T

This study aims to provide an analysis of the role and potential of search trends as a data source. Using bibliometric analysis, we identify three main clusters where Search Trends data have shown efficacy: forecasting tourism demand, analyzing public behavior during crises such as the COVID-19 pandemic, and market analytics. The data source's real-time nature and ability to capture mass sentiment have made it indispensable in these clusters. However, limitations such as data reliability and potential biases necessitate cautious interpretation. The study also charts a future research agenda, highlighting promising avenues in behavioral analysis, forecasting evaluation, market analytics, and word-of-mouth research.

K E Y W O R D S

Search Trends. Google Trends, bibliometrics, forecasting, nowcasting.

R E S U M O

Este estudo tem como objetivo fornecer uma análise do papel e do potencial do Search Trends como fonte de dados. Usando uma análise bibliométrica identificamos três clusters principais onde os dados das Search Trends demonstraram eficácia: previsão da procura turística, análise do comportamento público durante crises como a pandemia da COVID-19 e análise de mercado. A natureza em tempo real da fonte de dados e a capacidade de capturar o sentimento das massas tornaram-na indispensável nesses clusters. No entanto, limitações como a fiabilidade dos dados e potenciais vieses exigem uma interpretação cautelosa. O estudo também traça uma agenda de pesquisa futura, destacando caminhos promissores em análise comportamental, avaliação de previsões, análise de mercado e pesquisa boca a boca.

P A L A V R A S - C H A V E

Tendências de pesquisa. Google Trends, bibliometria, forecasting, nowcasting

INTRODUCTION

Through more rich information and storage systems developed in recent years, the concept of Big Data emerged as a new digital paradigm (Urbinati et al., 2018), with data sources as protagonists in this process. The use of search engines in our daily lives has become increasingly widespread. Currently, searches are not limited to search websites. Video streams, virtual assistants, and content portals also use these mechanisms and are indexed (Google, 2019). This phenomenon provided researchers with a non-traditional data source of economic and social data that allows the analysis of data of interest closer to reality, managing to cover a large part of the universe to be analyzed (Blazquez & Domenech, 2018).

Among the search engines used, Google is the most used, accounting for more than 86% of searches worldwide (Statista, 2020). In 2006 it presented Google Trends (GT) to analyze the search interest of any term, considering the geographic region and period analyzed. This platform was updated in 2012 and merged with Google Insights for Search, introducing us to the current format (Jun et al., 2018).

The use of data from search engines, known as "Search Trends", has become increasingly prevalent in several areas of research and practice (Choi & Varian, 2012; Jun et al., 2018). This data not only provides a real-time snapshot of public behavior and interests, but also offers a rich repository for predictive analytics in fields such as car sales, unemployment, travel planning, consumer confidence (Choi & Varian, 2012), financial market research (Perlin et al., 2016), rates of unemployment (Nikos Askitas & Zimmermann, 2011), and consumer behavior (Wu & Lee, 2016). However, using this data is not without challenges, including issues of reliability and bias. This article aims to provide a comprehensive review of the characteristics, uses, limitations, and future research directions associated with Search Trends data.

With the increase in competitiveness between companies, information plays an essential role in this context, and trend data play an indispensable role in society and the economy. Despite the importance of Search Trends, scholars have paid little attention to reviewing the literature on Search Trends. One of the few articles that analyzed the use of Search trends was by Seung-Pyo Jun, Hyoung Sun Yoo, and San Choi (Jun et al., 2018). After completing ten years of using Google trends, they carried out an extensive review of its use and applications, focusing on Google Search, the most used search engine. Bring fruitful insights into the management field, including a gap of studies that broadly analyze the Search trends with these other tools. Despite this, the study focuses only on Google Trends, leaving aside other search trends tools that provide this type of information and are more used in other countries, such as China (Baidu), Korea (Naver) and Russia (Yandex).

Even with more than ten years of use, there is little unification of methods and forms of analysis beyond understanding how companies, governments, and researchers create and capture value (Urbinati et al., 2018). From this gap, this article aims to analyze and classify the body of knowledge on Search Trends in the Management field, aiming at an agenda for future research.

The present study aims to fill the gap by reviewing the search trends literature using the bibliometric method of 85 articles published between 2011 and 2021 in the Web of Science database. The bibliometric analysis allows us to identify the main lines of current research and trends on a given topic. This line presents a descriptive statistical analysis of the influential publications, authors, and journals. This study also suggests a factorial map of the main articles of the field and a thematic map with the main topics. Thus, the study's main contribution should be to provide the main lines of research that use Search Trends and directions for future research.

Thus, this article makes three main contributions to the field: First, we present a descriptive analysis of the characteristics of the use of Search Trend in Management. Second, through the factorial map, we identify the main articles in the field and their relationship with other research, and we present the main lines of research in the area. Third, through the thematic map, we suggest the main research topics and classify them to highlight the main lines, presenting a Research Agenda in the management field.

This study will adopt the scientific mapping criteria using bibliometric methods as proposed by Zupic & Čater (2015). The research design will be presented, followed by the compilation and analysis of bibliometric data, as well as visualization. The results and discussion session will present the main findings and interpretations.

In conclusion, this study addresses a gap in the literature by providing a comprehensive review of the use of Search Trends in the field of Management over the past decade. By utilizing bibliometric methods, this study offers a systematic approach to reviewing Search Trends, enabling the identification of key research areas and trends in the field. By presenting the current state of research and future research directions, this study contributes to advancing knowledge in the field and lays the groundwork for further research on Search Trends.

RESEARCH DESIGN AND METHODS

This research uses bibliometrics to analyze the Search Trend as a data source, following the workflow for scientific mapping proposed by Zupic & Čater (2015). Bibliometrics is an established field that describes a set of stable methods over time (Bales et al., 2020). Scientific mapping presents itself as one of them, which employs a quantitative approach to describing and evaluating a given topic, aiming to present the body and dynamics of scientific research (Cobo et al., 2011).

The present work aims to analyze the body of knowledge about Search Trends in the Management area. For this purpose, we used the five-step methodology for collecting and evaluating the field of the study indicated by Fahimnia (2015) step one (Defining the appropriate search terms), two (Initial search results), and three (Refining the results of the research) will be presented in this section. In item 3.1 (Characteristics of using Search Trend in the Management field), we will show step four; in item 3.2 (Current lines of research using Search Trends), we will present the last step.

To make methodological decisions more transparent, the process proposed by Fahimnia (2015) aims to make data collection more comprehensive and straightforward to replicate for analysis of the most influential studies, research topics, and directions for future studies.

Following this process, we initially developed a search query for the Web of Science (WoS) core collection database. For this, we use the combination of TITLE-ABS-KEY (Google AND Trends) OR (Search AND Trends) OR (Naver AND Datalab) OR (Yandex AND Keyword statistics) OR (Baidu AND Top). In this query, we searched for the generic term Search Trends in addition to the trend pages of the leading search engines: Google Trends (Google, 2022), Baidu Top (Baidu, 2022), Yandex keyword statistics (Yandex, 2022), and Naver Database (Naver, 2022). We adopted this strategy to get the most articles on this particular topic with the least amount of further data manipulation.

The initial research process resulted in 89 articles using the search for “title”, “abstract,” and “keyword”. Within the Web of Science system, we restricted the search to English articles from 2011 to 2021. In determining the timeframe for our study, we based the data on the tenth anniversary of the first article published in the area. We selected this criterion to assess comprehensively the field's evolution over a meaningful period. Ten years not only allows for a substantive analysis of trends and citation impact but also offers a natural juncture for reflecting on a decade of scholarly contributions. This approach ensures that our study captures both the breadth and depth essential for a robust bibliometric analysis and literature review. We decided to make this combination generate a single output containing all articles with these combinations so that we do not have to manipulate data from the generated BibTex file (.bib). Despite the manipulation of extraction, the software used (bibliometrix) suggests that joining bases can bring critical problems because they have different approaches to coding bibliographic metadata (Aria & Cuccurullo, 2016). This process generated a total of 85 articles.

BIBLIOMETRIC ANALYSIS AND RESULTS

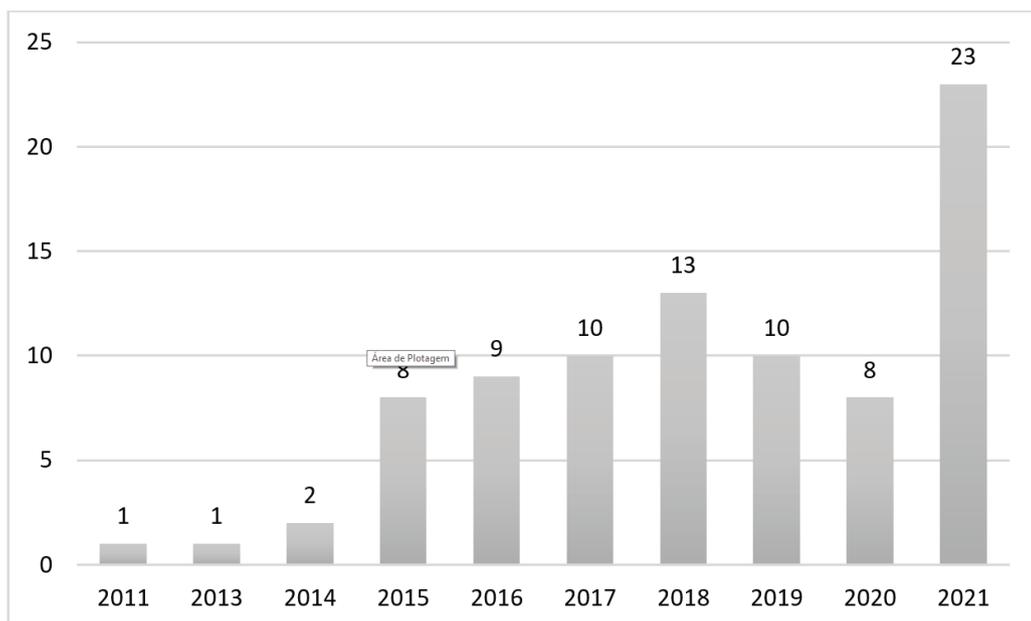
Characteristics of using Search Trends in the Management field

The methodology used in this study involves a comprehensive analysis of the characteristics of using Search Trends in the field of Management. The first step was to gather articles published between 2011 and 2021 from 45 different journals, representing a diverse set of sources. To perform the analysis, we employed the bibliometrix R library for bibliometrics (Aria & Cuccurullo, 2017), which is a powerful tool for analyzing large datasets and identifying trends in research.

One of the primary objectives of this study was to understand the evolution of the use of Search Trends in Management research. Therefore, we analyzed the year of publication of the articles in our dataset to create a graphical representation of the trend over time. As shown in Figure 1, we observed a steady increase in the number of articles using Search Trends in Management, with a growth rate of 41.68%. This trend indicates a growing interest in the use of Search Trends as a valuable tool for conducting research in the Management field.

It is worth noting that 2018 was a pivotal year for the use of Search Trends in Management research. This year marked the tenth anniversary of the public release of Google Trends data, which has been a significant driver of research in this area (Jun et al., 2018). As a result, we saw a marked increase in the number of articles published in 2018, as researchers sought to leverage this valuable resource.

Figure 1. Annual production of scientific publications using Search Trends in the management field



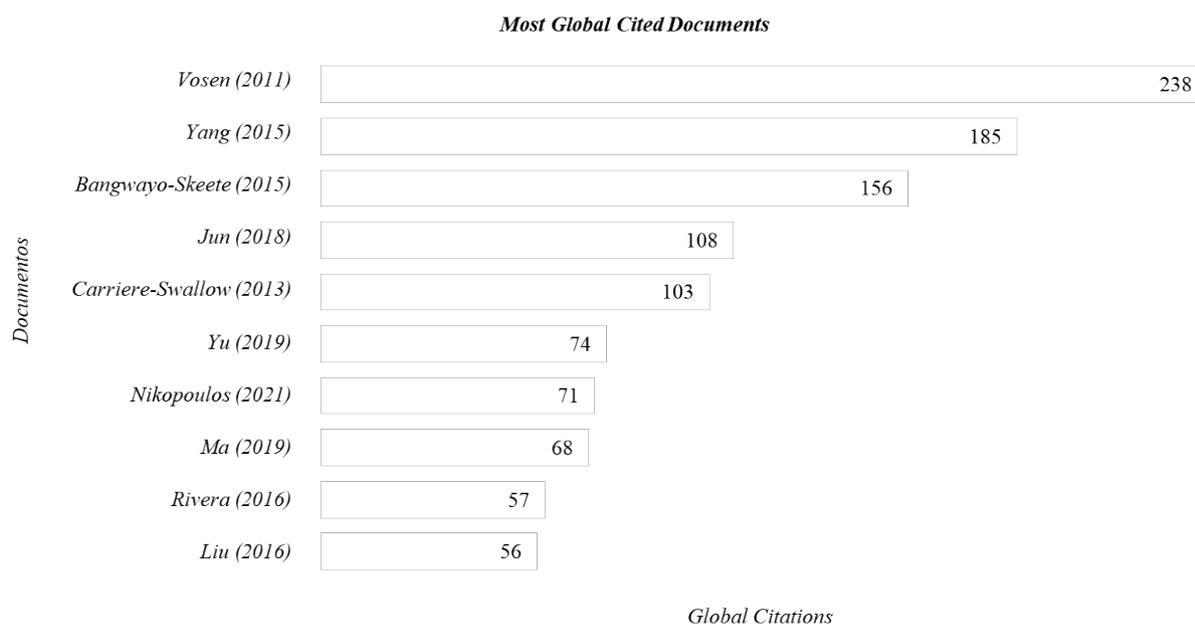
SOURCE: AUTHORS

Most cited publications and authors with more productions

Figure 2 displays the Search Trends articles with over 50 citations, providing insight into the most influential publications and authors in the field. Citation count is often used to evaluate the relevance and impact of an article within a particular research area. At the top of the list is the article by Vosen and Schmidt (2011) with 238 citations, indicating its significant influence on subsequent research in the field. This study introduces a new indicator for private consumption based on Google Trends search query time series. The indicator, which is derived from consumption-related search categories, outperforms two commonly used survey-based indicators in forecasting experiments. These findings suggest that incorporating data from Google Trends can provide significant benefits to private consumption forecasters.

Similarly, the article by Yang et al. (2015) with 185 citations, and Bangwayo-Skeete and Skeete's (2015) paper with 156 citations, have both made substantial contributions to the field of Search Trends. The Yang et al. (2015) work analyzes the use of web search query volume to predict tourist numbers in a popular Chinese destination. It compares the effectiveness of Google and Baidu search data in reducing forecasting errors, finding that both search engines' data is useful for this purpose. However, Baidu's larger market share in China made its data more effective. The Bangwayo-Skeete and Skeete's (2015) article proposes a new tourism demand forecasting indicator that is based on Google Trends search query time series data. The study focuses on five popular Caribbean tourist destinations and uses a composite search for "hotels and flights" from three source countries. The results show that the new indicator outperforms traditional forecasting methods, indicating the potential value of Google Trends data for tourism forecasting.

Figure 2. Analysis of articles with more citations



SOURCE: AUTHORS

This study also analyzed the citations referenced in all 85 articles, and Table I presents the papers with more than seven citations. Since this is a form of data source, it is expected to see a wide dispersion in the references. Nonetheless, the analysis reveals that 29 out of 73 (39.73%) publications cite Choi and Varian's seminal paper (2011), which is considered the pioneer work on using Search Trends for topics related to Social Sciences. Interestingly, some articles outside the Management field also received a significant number of citations, such as Ginsberg et al. (2009) in *Nature* with 21 citations (28.77%). The *Nature's* article highlights the impact of seasonal influenza epidemics and the potential for a pandemic with millions of fatalities. Monitoring health-seeking behavior by analyzing large numbers of Google search queries can accurately estimate the current level of weekly influenza activity in each region of the United States, with a reporting lag of about one day.

This analysis indicates that research using Search Trends in the Management field is gradually becoming established, and recent articles are no longer exclusively citing the first papers that used Search Trends as a data source. Instead, there is a growing body of literature that uses Search Trends in various ways to address research questions related to Management. This trend suggests that the application of Search Trends has gained popularity among scholars as a useful tool for exploring and understanding different Management phenomena.

Table I. References with more than ten citations

Cited References	Citations
Choi, H., Varian, H., (2012)	38
Ginsberg, J., Mohebbi, M., Patel, R., Brammer, L., Smolinski, M., Brilliant, L., (2009)	32
Vosen, S., Schmidt, T., (2011)	30
Da, Z., Engelberg, J., Gao, P., (2011)	20
Lazer, D., Kennedy, R., King, G., & Vespignani, A. (2014).	17
Askitas, N., Zimmermann, K., (2009)	15
Carrire-Swallow, Y., Labb, F., (2011)	15
Preis, T., Moat, H.S., Stanley, E., (2013)	15
Bangwayo-Skeete, P.F., Skeete, R.W., (2015)	13
Yang, X., Pan, B., Evans, J.A., Lv, B., (2015)	13
Goel, S., Hofman, J. M., Lahaie, S., Pennock, D. M., & Watts, D. J. (2010)	11
Pan, B., Wu, D. C., & Song, H. (2012).	11

SOURCE: AUTHORS

Journals with more publications

Several studies using Search Trends as a data source have been published in various academic journals, allowing for their integration with different theories and methodologies. Table 2 displays the journals that have published three or more studies using Search Trends as a data source.

Additionally, we have included the classification of each journal according to the Academic Journal Guide (AJG) 2021, which is compiled by the Chartered Association of Business Schools (Chartered Association of Business Schools, 2021).

The Journal with the most publications using Search Trends is 'Technological Forecasting and Social Change' with twelve publications. It is followed by 'Journal of Forecasting' with eleven articles, 'Tourism Management' with six publications, 'International Journal of Forecasting' with five, and the journals 'International Journal of Contemporary Hospitality Management', 'International Journal of Manpower', and 'Tourism Management Perspectives' with three publications; the rest of the journals accumulated two or fewer publications using Search Trends.

The diversity of journals in which studies using Search Trends are published is noteworthy. The use of Search Trends as a data source allows for its application across various research fields and methods, which is reflected in the wide range of journals with publications using this source. The most frequent journal, 'Technological Forecasting and Social Change,' has a classification of 3 in the AJG, which means it is considered an internationally excellent journal. 'Journal of Forecasting,' which comes in second with eleven articles, also has a classification of 3 in the AJG. Other journals with a 3 classification in the AJG that had publications using Search Trends include 'International Journal of Forecasting,' 'International Journal of Contemporary Hospitality Management,' and 'Tourism Management Perspectives.'

It is interesting to note that some journals, such as 'Tourism Management' and 'International Journal of Manpower,' have a lower classification of 2 in the AJG, indicating that they are recognized as internationally recognized journals. Nevertheless, they had a significant number of publications using Search Trends. This fact may suggest that the use of Search Trends is becoming more widespread in diverse research fields and is not restricted to only the most prestigious journals.

Overall, the diverse range of journals and classifications of the journals with publications using Search Trends indicates the broad applicability of this data source across various research fields and methods. The growing use of Search Trends in different journals and classifications emphasizes the importance of this data source in the current research scenario.

Table 2. Journals with more publications

#	Sources	AJG rating	Articles
1	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	3	12
2	JOURNAL OF FORECASTING	2	11
3	TOURISM MANAGEMENT	4	6
4	INTERNATIONAL JOURNAL OF FORECASTING	3	5
5	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	3	3
6	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	2	3
7	TOURISM MANAGEMENT PERSPECTIVES	2	3

SOURCE: AUTHORS

Current lines of research using Search Trends

We followed the methodological process proposed by Zupic & Čater (2015) and used the emerging visual representation of the data through factorial maps. Our goal was to identify the main current strands, thematic maps, and the main groupings of keywords to answer the question about the direction of recent research and facilitate understanding of the body of literature in the management field that uses Search Trends.

In all fields, some articles with more significant impact stimulate the advancement of research and thus contribute to the area's progress (Berry & Parasuraman, 1993). Therefore, this article analyzed the research using Search Trends with more significant contributions to understanding the main lines of research and their seminal papers. It addresses the research question that aims to group and catalog the articles with more relevance in Search Trends.

To construct the factorial map of the documents with the most significant contributions, we used the Abstracts as a source of origin for the analysis. As Journals accept a limited number of Keywords per article, and we selected the terms related to Search Trends in the initial process of the database, few terms would be left to generate relationships. As a result, we used the Abstract that expanded the possibility of analysis. In this way, additional data preparation was necessary to present a factorial map of the documents with the most significant contributions classified by clusters and a thematic map with the central thematic lines.

Initially, we selected the main words of the Abstracts and analyzed them manually. As Search Trends tend to be a data source for all research, we had to exclude terms that had reference to Search Trends, not to fit all articles into a single cluster. We also removed common Abstract words like 'method' and 'model' as they do not contribute to the analysis of thematic lines. Table 3 summarizes the terms taken from the study. As the authors' keywords do not follow a standard for a correct grouping, we also inserted a table with the keywords that are synonyms.

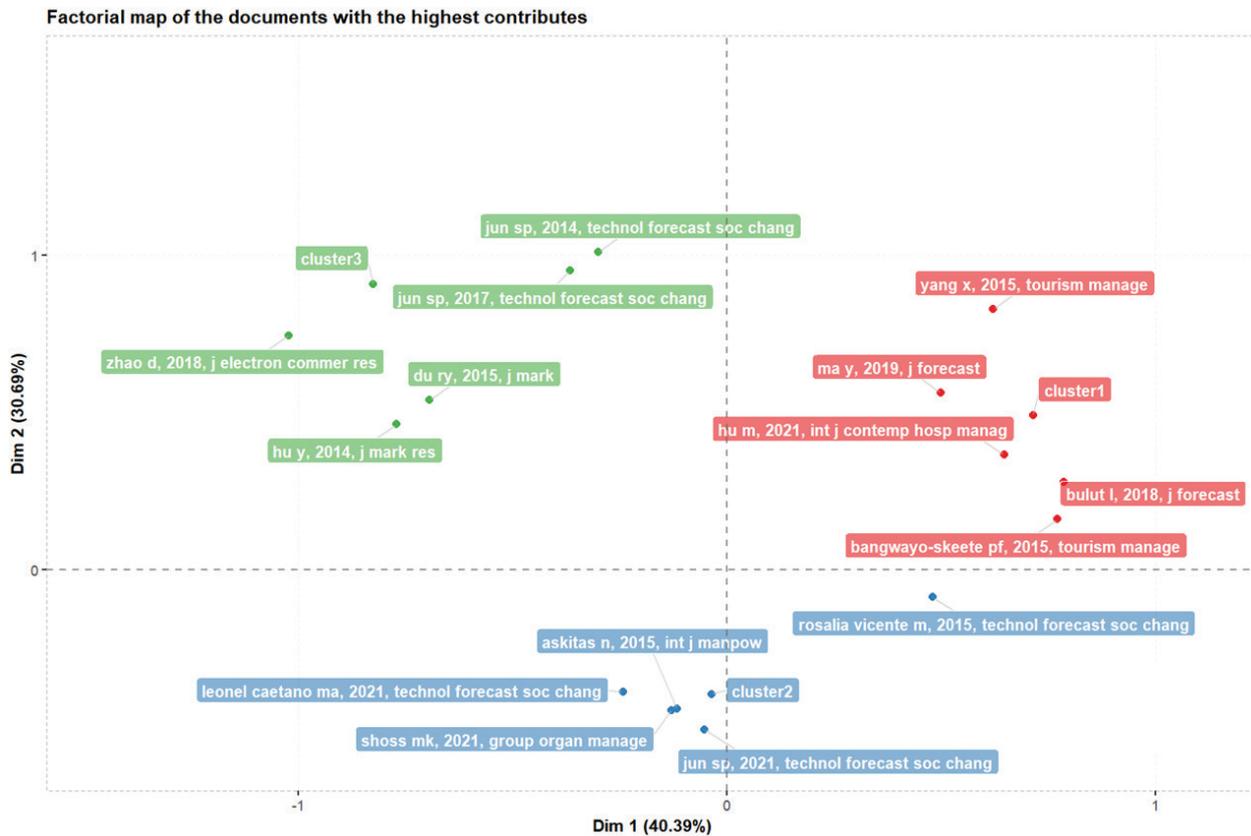
Table 3. Keywords excluded from the analysis

	List of excluded words
Words related to the theme "Search Trends"	Search, Trends, Google, Google Trends, Search Data, Google Search Volume, Search Traffic, Search Trends, Search Engine, Search Engine Data, Google Trends Search Volume Index, Web Search Traffic, Google Data, Google Trends Query Share, Google Indicators
Common words linked to Abstract	word, addition, analysis, analyze, approach, authors, based, behavior, context, data, decisions, design, methodology, approach, economic, effect, effects, empirical, evidence, examine, findings, identify, implications, improve, including, index, information, insights, internet, investigate, level, literature, method, model, online, originality value, paper, period, potential, practical, previous, process, proposed, provide, published, purpose, queries, rate, related, relationship, relative, research, researchers, reserved, results, rights, sample, searches, series, significant, studies, study, suggest, terms, test, time, variables, volume

SOURCE: AUTHORS

To ensure the methodological rigor of this study, we employed multiple correspondence analyses to examine the connection between articles using the abstract, as recommended by Cuccurullo et al. (2016). This approach allowed us to group the articles into specific themes and to gain a better understanding of the current research lines. Furthermore, this type of analysis is useful for exploring data without preconceived restrictions, as highlighted by Abdi, Hervé, and Valentin (2007). In order to generate the most informative map possible, we set the number of terms to 150 and the N-Grams to 'Unigrams'. The results of this analysis are presented in Figure 3, which displays a factorial map of the documents with the highest contributions. This map provides a clear visualization of the different clusters of research and their relationships, which will be discussed in detail in the following section. By using this approach, we were able to objectively and systematically examine the literature on Search Trends and provide a comprehensive analysis of the current state of the field, as well as to identify potential avenues for future research.

Figure 3. Factorial map with the documents with the highest contributions



SOURCE: AUTHORS

Cluster 1 – Red cluster- Demand forecast

The first cluster obtained from the factorial map analysis focuses on predicting the behavior of a given population. This cluster encompasses studies that use Search Trends data to predict the volume of tourists in a particular region and those that analyze market volatility. Articles within this cluster also use different search trend platforms, such as Google Trends and Baidu, to develop more accurate predictions, particularly concerning Chinese travelers.

The papers in this cluster adopt a range of methodologies and technologies to improve predictive accuracy. These methodologies range from straightforward linear regressions to more complex neural networks and machine learning algorithms. The choice of technology is shown to influence the reliability of predictions, adding a layer of complexity to the decision-making process for both academics and practitioners.

Another avenue explored within this cluster is the variation in data sources. Yang, Pan, Evan, and Lv (2015), for example, collate data from both Google Trends and Baidu, thereby offering a cross-platform analysis. This suggests that the diversity of search platforms can lead to more robust and reliable forecasts, especially for topics with regional-specific interests such as tourism in China.

The articles that made the most significant contributions within this cluster, as indicated by the factorial map, include the work by Yang, Pan, Evan, and Lv (2015), which utilizes data from Google Trends and Baidu to predict the volume of Chinese tourists. Bulut's (2018) article utilizes Google Trends data to forecast exchange rates, while Bangwayo-Skeete and Skeete (2015) use Google Trends data to predict tourist demand in Caribbean cities. Hu, Xiao, and Li's (2021) study finds that search queries generated from PCs result in improved prediction performance compared to those generated from mobile devices. Finally, Ma, Ji, and Pan's (2019) article uses Google Trends data as an event trigger to predict oil price volatility.

The studies within this cluster do not only apply to tourism and market volatility but also have broad ramifications for other sectors like healthcare, real estate, and even political science. This opens new avenues for interdisciplinary research and applications, offering a versatile tool for analysts and decision-makers across fields.

Overall, this cluster reflects the usefulness of Search Trends data in predicting market trends and behaviors, which can help stakeholders make more informed decisions. The studies within this cluster highlight the importance of using multiple search trend platforms, considering different variables, and developing more accurate and robust forecasting models.

Cluster 2 – Blue clusters- Behavior during a crisis

The second cluster in the factorial map of the main contributions is characterized by articles that analyze the behavior of a population during a crisis, with a particular emphasis on recent crises such as the COVID-19 pandemic, the Great Recession, and environmental crises. The studies in this cluster aim to understand the public's response to such events and provide insights for policymakers and organizations.

It's important to recognize that not all crises are created equal. The papers in this cluster often subdivide crises into different categories such as health crises, financial crises, and environmental crises. Understanding the nuances between these types of crises allows for more targeted and effective interventions. Many articles within this cluster also delve into the role that social media plays in disseminating information during a crisis. Platforms like Twitter and Facebook are frequently cited as important tools for gauging public sentiment and understanding the effectiveness of crisis communication strategies.

Jun, Yoo, and Lee's (2021) article is an example of such research, which found that the pandemic declaration increased public awareness. Shoss, Horan, DiStaso, LeNoble, and Naranjo (2021) focused on analyzing helping behaviors during the COVID-19 pandemic, considering both economic and health aspects.

Askitas and Zimmermann (2015) also examined the impact of the 2008 Economic Crisis on well-being using Search Trends data. In the same vein, Vicente, López-Menéndez, and Pérez (2015) used Google Trends data to improve the unemployment forecast in Spain by analyzing search and job offer data. Finally, the work by Caetano (2021) used Google Trends data to predict fires in the Amazon in 2019.

These studies underscore the immense potential for Search Trends data to be leveraged across various sectors, including public health, economics, and environmental science. By understanding the factors that influence behavior during a crisis, authorities and organizations can better prepare and implement more effective interventions.

What is striking about the Blue Cluster is its inherently interdisciplinary nature. Researchers from fields as diverse as economics, psychology, public health, and even environmental science are converging around this shared focal point. This multi-disciplinary approach broadens the applicability of the findings and sets the stage for collaborative research in the future.

Cluster 3 - Green Cluster – Use of Search Trends for Products

Cluster 3 in the factorial map of the main contributions presents articles that analyze products and their adoption. In this group, we have the research by Jun, Yeom, and Son (2014) that used Search Trends data of a product brand to explain its sale. Sung and Park (2017) also used Search Trends data from Google Trends and Naver, Korea's most popular browser, to compare various products and forecast the market for hybrid vehicles in Korea. Du, Hu, and Damangir (2015) analyzed the use of Search Trends as trend indicators of the relative importance of vehicle resources, while in another study, the same authors (2014) used Search Trends as intermediate data to understand the widespread impact of advertising on vehicle sales. As the use of Search Trends to sell products has advanced, Zhao, Fang, Li, and Ye (2018) published an article in 2018 that traces the relationship between Google search volumes and product sales.

One of the emerging themes in this cluster is the role of Search Trends data in e-commerce. As online shopping gains momentum, particularly post-pandemic, understanding what potential

customers are searching for becomes critical for retailers. Articles in this cluster increasingly touch upon how data can be used for real-time analytics to adapt marketing strategies quickly.

Another important aspect this cluster touches on is the 'Innovation Adoption Cycle.' Search Trends can not only predict the sales but also give insights into where in the adoption cycle a product might be—whether it is in the introduction, growth, maturity, or decline stage. This information is invaluable for product lifecycle management.

The Green cluster's contributions show that the use of Search Trends in the management field is relevant in the analysis of products and the adoption of new technologies. The factorial map allows the identification of key articles in this area and their relationships with other relevant works.

Search Trends Thematic Map

We employed the thematic map to establish a research agenda. Following the approach of Cobo et al. (2011), we used the keyword plus method to group the authors' keywords and generate the map from 2011 to 2021. The resulting thematic map consists of four quadrants (niche themes, motor themes, essential themes, and emerging or declining themes) according to Callon et al. (1991) on centrality and density. Centrality in the network refers to the interaction of this network with others, while density is the internal strength of the network or the intensity of its internal ties, forming the abscissa and ordinate of the plan.

For the analysis, we excluded the standard terms of Search Trends (as listed in Table 4). The parameters used for the formation of the thematic map included 250 words with a minimum frequency of twenty per thousand documents for cluster formation. By using the thematic map, we were able to identify the main topics of research in the field of management that use Search Trends. These topics include the (i) behavior, (ii) forecast evaluation, (iii) market, (iv) machine learning, (v) corporate social media, and (vi) word of mouth. This map can serve as a useful tool for researchers and practitioners to understand the current state of research and to identify potential areas for future investigation.

Table 4. Keywords excluded from the analysis

	List of excluded words
Words related to the theme "Search Trends."	Search, Trends, Google, Google Trends, Search Data, Google Search Volume, Search Traffic, Search Trends, Search Engine, Search Engine Data, Google Trends Search Volume Index, Web Search Traffic, Google Data, Google Trends Query Share, Google Indicators

SOURCE: AUTHORS

As shown in Figure 4, six clusters emerged through the thematic map. Their keywords had their definition of cluster presented in Table 5, explicitly presenting the six clusters, namely: (i) behavior, (ii) forecast evaluation, (iii) market, (iv) machine learning, (v) corporate social media, and (vi) word of mouth.

Figure 4. Thematic map from 2011 to 2021 using Keyword Plus



SOURCE: AUTHORS

Table 5. Frequency of Keywords and Clusters

Cases	Keyword	Cluster	Cases	Keyword	Cluster
7	covid-19	1	5	market	3
8	big data	1	5	investor	3
4	big data	1	4	trending search terms	3
5	nowcasting	1	4	machine learning	4
4	advertising	1	4	corporate social media	5
16	forecast evaluation	2	4	consumer sentiment indicators	5
8	inbound tourism	2	4	word of mouth	6

SOURCE: AUTHORS

As it is a recent theme, we can see that all the niches formed are present in the quadrants of greater relevance, in the quadrants of Motor and Basic themes.

In the motor themes quadrant, we find (iv) machine learning, (v) corporate social media, and (iii) market. The machine learning cluster gathers more technical research that uses machine learning modeling to solve research questions such as occupancy prediction (Ampountolas & Legg, 2021) or social knowledge in the health sector (De Luca, 2021). The corporate social media survey cluster comprises surveys that focus on the behavior of a population captured through Search Trends

and social media. This cluster includes research on the influence of corporate social responsibility on consumer behavior (Allen et al., 2020) and consumption prediction through Google Trends data (Woo & Owen, 2019). Finally, this quadrant is also the cluster of (iii) market. This quadrant brings together research that relates Search Trends data with the capital market, such as Nguyen & Pham (2018) and Perlin, Caldeira, Santos, and Pontuschka (2017).

At the intersection of the Motor and Basic quadrants is the (ii) forecast evaluation cluster. This cluster mainly deals with forecasts for a given population. It contains the primary studies that relate Search Trends to tourism (Bangwayo-Skeete & Skeete, 2015; M. Hu et al., 2021; Vyas, 2019; Xu & Reed, 2019; Yang et al., 2015).

Finally, we have the clusters located in the quadrant of Basic themes, such as (i) 'Behavior', which deals with nowcasting research (Carrière-Swallow & Labbé, 2013; Smith, 2016), and the more recent ones that relate to the impact of covid-19 (Jun et al., 2021; Nikolopoulos et al., 2021; Shoss et al., 2021). Another cluster formed in this quadrant is the (vi) word-of-mouth cluster, which combines research that analyzes the prediction from the diffusion perspective (Chumnumpan & Shi, 2019; Ruohonen & Hyrynsalmi, 2017; Schaer et al., 2019).

DISCUSSION AND CONCLUSION

This study investigated the use of Search Trend for forecasting in a variety of ways. Understanding the characteristics associated with the use of Search Trends, the main publication outlets, the frequency of these publications, and the leading authors in the field is critical to guiding the future direction of research and practice. This awareness helps researchers identify knowledge gaps and set the context for future investigations (Sugimoto et al., 2013). For professionals, this knowledge allows the optimization of resource allocation, directing attention to the publication sites and authors that most impact the field (Waltman & van Eck, 2013).

The growth of the number of publications in relevant journals indicates that there is interest from the academic and business communities in the use of this type of data. The unique characteristics of Search Trends data, particularly its real-time nature and its ability to capture mass sentiment, have made it indispensable for research in the management field. Furthermore, the results obtained from the thematic and factor maps show that there are different and distinct lines of research using Search Trends.

It is important to recognize that the utilization of Search Trends for forecasting has evolved considerably over the past decade. The shift from merely predictive models to more nuanced behavioral analysis demonstrates a maturation in the application of this data (Jun et al., 2018). This mirrors broader trends in data science and analytics, where big data is increasingly used for complex problem-solving and to generate actionable insights (Blazquez & Domenech, 2018).

While demand forecasting remains a robust area of study, the expansion into behavioral analysis during crises indicates an alignment with socio-political realities, particularly post-2020 (Jun et al., 2021). The data has begun to reflect more complex human phenomena, highlighting both the challenges and opportunities for decision-makers (Petropoulos et al., 2022). Such an evolution in

research focus also points towards a heightened responsibility for scholars and practitioners to consider ethical dimensions, including privacy concerns and data integrity.

Our study identified the journals with the most publications using Search Trends, as well as the articles with the most citations. This information is critical for scholars and researchers who wish to stay up-to-date on the latest research in the field. In this sense, 'Technological Forecasting and Social Change' and 'Journal of Forecasting' are the top journals with the most publications using Search Trends. Vosen and Schmidt (2011), Yang et al. (2015), and Bangwayo-Skeete and Skeete (2015) are the articles with the most citations.

The results of the factor map indicate that there are three main clusters of research on Search Trends in management. The first cluster focuses on demand forecasting, particularly related to the tourism sector. This research has included the use of Search Trends data to predict the behavior of Chinese travelers (Yang et al., 2015) and to forecast the exchange rate (Bulut, 2018). This line of research has been around for some time and has received significant attention from researchers, with a high number of publications and citations. The emergence of articles focused on the use of Search Trends to forecast tourism demand highlights the potential of this data source in this area.

The second cluster focuses on behavior during crises, including the COVID-19 pandemic and other economic crises. The use of Search Trends data in this context can provide valuable information for decision-making. For instance, Shoss et al. (2021) analyzed helping behaviors during the COVID-19 pandemic, while Jun et al. (2021) investigated the impact of the pandemic declaration on public awareness. The analysis of behavior during a crisis can provide insights into the effects of crises on society and how people respond to them, which can help organizations and governments to plan and respond appropriately.

The third cluster focuses on using Search Trends to forecast products. This line of research is concerned with analyzing the sales forecast of products, including the projections of the most relevant features for developing a product or advertising campaign. The research in this area includes studies by Du et al. (2015) and Sung and Park (2017), which use Search Trends data to analyze the adoption of new products and predict market demand.

When we compare the results of the factor map with those of the thematic map, we can see that the surveys with the most significant contributions to the factor map are mainly present in the 'behavior' cluster. This cluster brings together research on behavior during a crisis, the use of Search Trends for product development, and forecast analysis related to tourism. This finding highlights the relevance of research on behavior during a crisis and the use of Search Trends for product development. Although these areas have not received as much attention as demand forecasting, they show significant potential for future research and development.

Looking ahead, the evolution of Search Trends in scholarly research suggests a trajectory toward more complex models and applications (Petropoulos et al., 2022). We can anticipate a broadening of research clusters that may include more granular social and behavioral components, driven by advancements in machine learning and data analytics. The next decade in Search Trends research will likely be defined by the balance researchers strike between technological capability and ethical responsibility.

Research Agenda for future research

This article utilized two forms of analysis to identify the current state and potential for future research using Search Trends. The analysis of the most significant documents showed the main aspects of the theme, while the thematic maps identified the most promising research areas still at a relatively low level of development.

Based on the intersection of this information, four promising lines of research can be identified. Firstly, the (1) Behavior cluster, which reflects population behavior through changes in the current scenario, such as the impact of COVID-19. The use of Search Trends data to generate more accurate models with more reliable data is essential to equip public agents and companies for decision-making.

Another line of future research can be found in the (2) Forecasting Evaluation cluster, which focuses on analyzing tourism forecasts. Future research in this area could include improving communication to address tourists' concerns (Xu & Reed, 2019), utilizing Search Trends data from different devices to improve forecasts (M. Hu et al., 2021), and improving tourism demand forecasts themselves (Bangwayo-Skeete & Skeete, 2015).

The (3) Market cluster is also a promising area for future research, especially given the increasing role of algorithms in automated trading. This line is compatible with publications that use Search Trends data to increase accuracy, and research is still needed on the impact and forecast of periods of financial crises (Perlin et al., 2016) and on developing markets considering other Search Trends in addition to Google Trends (Nguyen & Pham, 2018).

Finally, the (4) Word-to-Mouth cluster explores research that uses the theory of diffusion of innovation to achieve predictions or leverage the power of social networks to improve prediction. This line of study includes intriguing strands, such as alternative methods for incorporating Google Trends data into diffusion models and assessing their effectiveness (Chumnumpan & Shi, 2019) and applying Search Trends data to various time series models for various markets and industries (Ruohonen & Hyrynsalmi, 2017).

The lines of research identified in the article provide a comprehensive overview of the possibilities for using Search Trends data in the management area. The studies presented demonstrate that this type of data can be used to generate insights into a wide range of phenomena, from population behavior during crises to forecasting demand for products and services.

Despite the significant contributions of our study, it is essential to acknowledge its limitations. First, we used the Web of Science database, which may not cover all the relevant publications in this area. Therefore, future studies could use other databases or combine several databases to obtain more comprehensive results. Additionally, our research focused on the management area, and future studies could approach this topic from different areas of knowledge, such as social sciences, computer science, and engineering.

Our study provides a comprehensive overview of the literature on Search Trends in the management field, identifying the main characteristics of this area, and highlighting the potential for future research. We believe that the use of Search Trends offers a valuable opportunity for academic research and business applications, and we hope that our study provides a useful resource

for researchers in this area. As the field of big data and predictive analytics continues to evolve, we believe that the use of Search Trends will continue to be a relevant and promising direction for research in the management field.

BIBLIOGRAPHY

- Abdi, Hervé; Valentin, D. (2007). Multiple correspondence analysis. *Encyclopedia of Measurement and Statistics*, 2(no 4), 651–657. <https://doi.org/10.1016/j.cmpb.2009.02.003>
- Allen, A. M., Green, T., Brady, M. K., & Pelozo, J. (2020). Can corporate social responsibility deter consumer dysfunctional behavior? *Journal of Consumer Marketing*, 37(7), 729–738. <https://doi.org/10.1108/JCM-11-2019-3503>
- Ampountolas, A., & Legg, M. P. (2021). A segmented machine learning modeling approach of social media for predicting occupancy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(6), 2001–2021. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0611>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Askitas, Nikolaos, & Zimmermann, K. F. (2015). Health and well-being in the great recession. *International Journal of Manpower*, 36(1), 26–47. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2014-0260>
- Askitas, Nikos, & Zimmermann, K. F. (2011). Google Econometrics and Unemployment Forecasting. *SSRN Electronic Journal*, May. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1465341>
- Baidu. (2022). *Baidu Top*. <http://top.baidu.com>
- Bales, M. E., Wright, D. N., Oxley, P. R., & Wheeler, T. R. (2020). *Bibliometric Visualization and Analysis Software : State of the Art , Workflows , and Best Practices*.
- Bangwayo-Skeete, P. F., & Skeete, R. W. (2015). Can Google data improve the forecasting performance of tourist arrivals? Mixed-data sampling approach. *Tourism Management*, 46, 454–464. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.014>
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field-The case of services marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13–60. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80003-X)
- Blazquez, D., & Domenech, J. (2018). Big Data sources and methods for social and economic analyses. *Technological Forecasting and Social Change*, 130(March 2017), 99–113. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.027>
- Bulut, L. (2018). Google Trends and the forecasting performance of exchange rate models. *Journal of Forecasting*, 37(3), 303–315. <https://doi.org/10.1002/for.2500>
- Caetano, M. A. L. (2021). Political activity in social media induces forest fires in the Brazilian Amazon. *Technological Forecasting and Social Change*, 167(March 2020), 120676. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120676>
- Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155–205. <https://doi.org/10.1007/BF02019280>
- Carrière-Swallow, Y., & Labbé, F. (2013). Nowcasting with Google trends in an emerging market. *Journal of Forecasting*, 32(4), 289–298. <https://doi.org/10.1002/for.1252>
- Chartered Association of Business Schools. (2021). *Academic Journal Guide 2021*. <https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2021/>
- Choi, H., & Varian, H. (2012). Predicting the Present with Google Trends. *Economic Record*, 88(SUPPL.1), 2–9. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2012.00809.x>
- Chumnumpan, P., & Shi, X. (2019). Understanding new products' market performance using Google Trends. *Australasian Marketing Journal*, 27(2), 91–103. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.01.001>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Cuccurullo, C., Aria, M., & Sarto, F. (2016). Foundations and trends in performance management . A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains Foundations and trends in perfor-

- mance management . and public administration domains. *Scientometrics*, May. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1948-8>
- De Luca, G. (2021). Modelling societal knowledge in the health sector: Machine learning and google trends. *Journal of Innovation Economics and Management*, 35(2), 105–129. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0092>
- Du, R. Y., Hu, Y., & Damangir, S. (2015). Leveraging trends in online searches for product features in market response modeling. *Journal of Marketing*, 79(1), 29–43. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0459>
- Fahimnia, B., Sarkis, J., & Davarzani, H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 162, 101–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.003>
- Google. (2022). *Google Trends*. <https://trends.google.com>
- Hu, M., Xiao, M., & Li, H. (2021). Which search queries are more powerful in tourism demand forecasting: searches via mobile device or PC? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(6), 2022–2043. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0559>
- Hu, Y., Du, R. Y., & Damangir, S. (2014). Decomposing the impact of advertising: Augmenting sales with online search data. *Journal of Marketing Research*, 51(3), 300–319. <https://doi.org/10.1509/jmr.12.0215>
- Jun, S. P., Yeom, J., & Son, J. K. (2014). A study of the method using search traffic to analyze new technology adoption. *Technological Forecasting and Social Change*, 81(1), 82–95. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.02.007>
- Jun, S. P., Yoo, H. S., & Choi, S. (2018). Ten years of research change using Google Trends: From the perspective of big data utilizations and applications. *Technological Forecasting and Social Change*, 130(February 2017), 69–87. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.009>
- Jun, S. P., Yoo, H. S., & Lee, J. S. (2021). The impact of the pandemic declaration on public awareness and behavior: Focusing on COVID-19 google searches. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120592. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120592>
- Ma, Y. ran, Ji, Q., & Pan, J. (2019). Oil financialization and volatility forecast: Evidence from multidimensional predictors. *Journal of Forecasting*, 38(6), 564–581. <https://doi.org/10.1002/for.2577>
- Naver. (2022). *Naver Database*. <https://datalab.naver.com/keyword/trendSearch.naver>
- Nguyen, D. D., & Pham, M. C. (2018). Search-based sentiment and stock market reactions: An empirical evidence in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(4), 45–56. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no4.45>
- Nikolopoulos, K., Punia, S., Schäfers, A., Tsinopoulos, C., & Vasilakis, C. (2021). Forecasting and planning during a pandemic: COVID-19 growth rates, supply chain disruptions, and governmental decisions. *European Journal of Operational Research*, 290(1), 99–115. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.08.001>
- Perlin, M. S., Caldeira, J. F., Santos, A. A. P., & Pontuschka, M. (2016). Can we predict the financial markets based on google's search queries? *Journal of Forecasting*, 36(4), 454–467. <https://doi.org/10.1002/for.2446>
- Perlin, M. S., Caldeira, J. F., Santos, A. A. P., & Pontuschka, M. (2017). Can we predict the financial markets based on google's search queries? *Journal of Forecasting*, 36(4), 454–467. <https://doi.org/10.1002/for.2446>
- Petropoulos, F., Apiletti, D., Assimakopoulos, V., Babai, M. Z., Barrow, D. K., Ben Taieb, S., Bergmeir, C., Bessa, R. J., Bijak, J., Boylan, J. E., Browell, J., Carnevale, C., Castle, J. L., Cirillo, P., Clements, M. P., Cordeiro, C., Cyrino Oliveira, F. L., De Baets, S., Dokumentov, A., ... Ziel, F. (2022). Forecasting: theory and practice. *International Journal of Forecasting*, 38(3), 705–871. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2021.11.001>
- Ruohonen, J., & Hyrynsalmi, S. (2017). Evaluating the use of internet search volumes for time series modeling of sales in the video game industry. *Electronic Markets*, 27(4), 351–370. <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0244-z>
- Schaer, O., Kourentzes, N., & Fildes, R. (2019). Demand forecasting with user-generated online information. *International Journal of Forecasting*, 35(1), 197–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2018.03.005>
- Shoss, M. K., Horan, K. A., DiStaso, M., LeNoble, C. A., & Naranjo, A. (2021). The Conflicting Impact of COVID-19's Health and Economic Crises on Helping. In *Group and Organization Management* (Vol. 46, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/1059601120968704>
- Smith, P. (2016). *Google's MIDAS Touch: Predicting UK Unemployment with*. 284(February), 263–284.
- Statista. (2020). *Worldwide desktop market share of leading search engines from January 2010 to July 2020*. <https://www.statista.com/statistics/216573/worldwide-market-share-of-search-engines/#:~:text=Ever since the introduction of,share as of July 2020>.
- Sugimoto, C. R., Larivière, V., Ni, C., & Cronin, B. (2013). Journal acceptance rates: A cross-disciplinary analysis of variability and relationships with journal measures. *Journal of Informetrics*, 7(4), 897–906. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2013.08.007>

- Urbinati, A., Bogers, M., Chiesa, V., & Frattini, F. (2018). Creating and capturing value from Big Data: A multiple-case study analysis of provider companies. *Technovation*, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.004>
- Vicente, M. R., López-Menéndez, A. J., & Pérez, R. (2015). Forecasting unemployment with internet search data: Does it help to improve predictions when job destruction is skyrocketing? *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 132–139. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.12.005>
- Vyas, C. (2019). Evaluating state tourism websites using Search Engine Optimization tools. *Tourism Management*, 73(January), 64–70. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.019>
- Woo, J., & Owen, A. L. (2019). Forecasting private consumption with Google Trends data. *Journal of Forecasting*, 38(2), 81–91. <https://doi.org/10.1002/for.2559>
- Wu, L., & Lee, C. (2016). Limited Edition for Me and Best Seller for You: The Impact of Scarcity versus Popularity Cues on Self versus Other-Purchase Behavior. *Journal of Retailing*, 92(4), 486–499. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.08.001>
- Xu, X., & Reed, M. (2019). Perceived pollution and inbound tourism for Shanghai: a panel VAR approach. *Current Issues in Tourism*, 22(5), 601–614. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1504898>
- Yandex. (2022). *Yandex keyword statistics*. <https://wordstat.yandex.com>
- Yang, X., Pan, B., Evans, J. A., & Lv, B. (2015). Forecasting Chinese tourist volume with search engine data. *Tourism Management*, 46, 386–397. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.019>
- Zhao, D., Fang, B., Li, H., & Ye, Q. (2018). Google search effect on experience product sales and users' motivation to search: Empirical evidence from the hotel industry. *Journal of Electronic Commerce Research*, 19(4), 357–369.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT: ITS RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND PERSONALITY

ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: SUA RELAÇÃO COM DESEMPENHO E PERSONALIDADE

JEANINE ÂNGELA VIEIRA ZAGHETO

jeanineangela@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2223-4628>

JULIANA BARREIROS PORTO

porto.juliana@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9164-2719>

TIAGO JESSÉ SOUZA DE LIMA

tiago.souzalima@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8840-4285>

A B S T R A C T

The objective of this study was to analyze the moderating effect of personality traits on the relationship between entrenchment and an individual's performance at work. The sample consisted of 210 Brazilian workers (mean age 30.9 years, SD = 9.5 years). The Organizational Entrenchment Scale, the Big Five Factors Personality Scale, and an adapted version of the Performance Scale were applied. To test the hypotheses, multiple regressions were performed in blocks, including the predictor, the moderator, and de interaction variables. The results indicated that entrenchment and neuroticism negatively predicted performance, while extraversion showed a positive relationship. The complete model explained 14% of the performance. The moderating effect was not statistically significant. Entrenchment can reduce job performance, so their analysis and control within organizations become essential for obtaining good organizational results. More studies need to investigate how other personality traits might influence this relationship.

K E Y W O R D S

organizational entrenchment; performance; personality; commitment; moderation

R E S U M O

O objetivo deste estudo foi analisar o efeito moderador dos traços de personalidade na relação entre o entrenchamento e o desempenho do indivíduo. A amostra foi composta por 210 trabalhadores brasileiros (média de idade 30,9 anos, DP = 9,5 anos). Foram aplicadas a Escala de Entrenchamento Organizacional, de Personalidade dos Cinco Grandes Fatores e uma versão adaptada de Desempenho. Para testar as hipóteses, foram realizadas regressões múltiplas em blocos, incluindo as variáveis predictoras, moderadoras e de interação. Os resultados indicaram que o entrenchamento e o neuroticismo predizem negativamente o desempenho, enquanto a extroversão mostrou uma relação positiva. O modelo completo explicou 14% do desempenho. O efeito moderador não foi estatisticamente significativo. O entrenchamento pode reduzir o desempenho no trabalho, por isso sua análise e controle tornam-se essenciais para a obtenção de bons resultados organizacionais. Mais estudos precisam investigar como outros traços de personalidade podem influenciar essa relação.

P A L A V R A S - C H A V E

entrenchamento organizacional; desempenho; personalidade; comprometimento; moderação

INTRODUCTION

The strength of the bond that a worker establishes with the organization determines behaviors that directly influence the organization's performance (Silva, 2018a). The comprehension of the bonds that the person establishes with the organization is being modified by the constant flexibilization of formal and informal work and technological advances (Balsan, 2017). The bond is explained by the social exchange theory, which posits that the relationship established between the individual and the organization must be beneficial to both parties, based on the convergence between social demands, organizational goals, and individual desires (Milhome & Rowe, 2018). The bond between the individual and the organization is a gateway to comprehending the behaviors that are favorable to work performance (Balsan, 2017). In this context, commitment represents a source of competitive advantage.

Organizational commitment is defined as a psychological bond that influences one's relationship with a particular organization and its goals (Balsan et al., 2015). Historically, this phenomenon is constituted by three components. A meta-analysis identifies that the affective component is related to a desire to remain in the organization through identification and involvement with it. The normative component refers to a sense of obligation to repay the organization remaining in it. The continuance or calculative component is related to the individual's permanence due to knowledge of the costs of leaving (Meyer et al., 2002). However, conceptual analysis questions the distinctiveness of its components, and empirical data demonstrate mixed results. These results demonstrate different relationships of antecedents and consequents for each component of commitment in the individual's behavior (Milhome & Rowe, 2018).

The conceptual and empirical problems of organizational commitment have an impact on the psychometric inadequacy of the scales and inconsistencies in the results (Rodrigues *et al.*, 2019), especially the continuance component which presents negative relationships, while affective and normative commitment presents positive relationships with the same phenomenon (Meyer *et al.*, 2002). Therefore, authors have indicated the importance of expanding the investigation of relationships with antecedents and consequents of the components of commitment separately (Balsan *et al.*, 2015; Milhome & Rowe, 2018; Rodrigues & Bastos, 2012; Tomazzoni *et al.*, 2020). As a way to resolve such inconsistencies, research on new concepts has begun, among which we highlight entrenchment.

The concept of organizational entrenchment proposes the possibility that individuals who remain in the organization are not committed to it (Balsan *et al.*, 2015). The worker assesses the current gains with the organization, their past experiences, and their perceptions of future replacement. Entrenchment would result when the costs of leaving the organization are greater than the costs of remaining. It is defined as the tendency to continue in the same line of professional action due to the lack of options, the feeling of loss of investments, and the perception of a high emotional price to be paid for the change (Carson *et al.*, 1995). Once entrenched, individuals may not contribute, struggle, or show engagement. This would negatively impact the organization by reducing the individual's concern with their productivity, leading to reduced performance, predisposition to absenteeism, and reduced level of satisfaction (Balsan *et al.*, 2015; Rodrigues *et al.*, 2019).

The literature points to two important gaps. The first is to broaden the understanding of the relationships between the dimensions of the bonds with job performance, especially the relationship between the bond of entrenchment and performance (Rodrigues *et al.*, 2019; Tomazzoni *et al.*, 2020). Considering that different bonds influence the behavior of individuals in different ways, guiding management actions, which focus on increasing performance at work, can be a risk when there is no broad empirical verification of these differences (Tomazzoni *et al.*, 2020). The second gap is related to the limited investigation of the antecedents of entrenchment (Milhome *et al.*, 2018; Rodrigues *et al.*, 2019; Scheible *et al.*, 2013; Tomazzoni & Costa, 2020). Bonding is a process of constant adaptation of situational and individual factors, and it is important to investigate its relationship with personality (Milhome & Rowe, 2018; Silva, 2018b). Personality plays an important role in influencing behaviors (Silva, 2018b), thus, investigating how personality traits relate to the way people relate to organizations and their impact on organizational results becomes relevant. The objective of this study was to analyze the moderating effect of personality traits on the relationship between entrenchment and an individual's performance at work.

THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES

Entrenchment

Commitment emphasizes the positive aspects of an individual's investments in his career and current work organization, while entrenchment involves a defensive attitude toward investments already made (Scheible & Bastos, 2013). The two kinds of bonds represent the worker's relationship

with the organization and career, but bring distinct behavioral and organizational impacts to their antecedents and consequents (Scheible *et al.*, 2013; Rodrigues *et al.*, 2019). Thus, the proposal of the entrenchment construct adds conceptual clarity to the commitment literature (Rodrigues & Bastos, 2012).

The continuance commitment (also called calculative) and entrenchment encompass similar portions of the same phenomenon. The two bonds come from the same theoretical basis for their conception, from the proposition of continuance organizational commitment, from the side-bets theory, and from the definition of career entrenchment (Becker, 1960; Carson *et al.*, 1995; Grillo-Rodrigues & Alvares, 2020; Rodrigues *et al.*, 2019). Based on these theoretical bases, the concept of organizational entrenchment was proposed.

Organizational entrenchment is defined as a worker's tendency to remain in the organization due to the lack of alternatives, the possible losses associated with leaving, and the perception of a high emotional price to be paid for the change (Rodrigues & Bastos, 2012). Organizational entrenchment is composed of three dimensions. Social Position Adjustments (SPA) concerns the investments in professional development and the necessary conditions for the individual's adaptation to the organization that would be lost when leaving the organization. Impersonal Bureaucratic Arrangements (IBA) are related to financial stability and the benefits accumulated in the organization that would be lost if the individual leaves the company. Finally, the Limitation of Alternatives (LA) dimension refers to the perception of limited professional opportunities in the job market.

Research shows that entrenchment is related to contextual variables, such as tenure, work-family conflict, perception of employability, turnover, turnover intention, and well-being at work (Milhome *et al.*, 2018; Souza *et al.*, 2018). Regarding the variables of individual differences, entrenchment is related to educational level, personal values, age, identification with career, and performance (Scheible *et al.*, 2013; Silva *et al.*, 2018), but its relationship with personality still needs to be covered in the literature (Milhome *et al.*, 2018).

Organizational entrenchment is a conceptual novelty that encourages further research that can support interventions based on empirical evidence (Balsan *et al.*, 2015; Grillo-Rodrigues & Alvares, 2020; Scheible *et al.*, 2013; Silva *et al.*, 2018). This research is in line with this agenda. Since personality influences the behavior of individuals at work and the formation of bonds (Dessen & Paz, 2010; Passos & Laros, 2014; Silva, 2018b), it is important to analyze the impact of personality on these relationships. Next, the relationship between performance and personality traits will be explored.

Performance

Individual job performance can be defined as the individual's behavior or set of actions that contribute to the achievement of the organization's goals (Campbell & Wiernik, 2015). Performance researchers adopted several perspectives to study this concept over the years. In this study, we will adopt the perspective of individual differences, which emphasizes that performance can be explained by the differences between skills, cognitive ability, personality, motivation, and professional experiences of each individual (Ramawickrama *et al.*, 2017).

There is a consensus in the literature to analyze performance according to two dimensions: contextual and task performance (Ramawickrama *et al.*, 2017; Tomazzoni & Costa, 2020). Contextual performance refers to activities that contribute to the support of the organizational, social, and psychological environment (Ramawickrama *et al.*, 2017). The studies on contextual performance focus on situations in which the individual may perform better, such as job characteristics, context restrictions, and stressors (Campbell & Wiernik, 2015). Task performance refers to an individual's proficiency in the organization's 'technical core' (Ramawickrama *et al.*, 2017; Tomazzoni & Costa, 2020). When the focus is task performance, studies investigate cognitive skills, professional experience, and activity specificity (Campbell & Wiernik, 2015). In this study, we will use the task performance dimension.

Organizations are interested in identifying how to encourage their employees to perform better. Here, organizational commitment is highlighted. Evidence points to a positive influence of commitment on performance (Silva, 2018a), especially with the affective and normative dimensions. According to the meta-analysis, the continuity or continuation dimension, on the other hand, points to low performance (Kabins *et al.*, 2016).

According to the theory of social exchanges, individuals who evaluate their exchange relationship as unfair may present unfavorable behaviors for the company. Entrenched individuals, because they are in an unbalanced relationship, will tend not to contribute and not demonstrate engagement with the organization's goals (Balsan *et al.*, 2015). Similar studies find negative relationships between career entrenchment and performance (Grillo-Rodrigues & Alvares, 2020; Rodrigues *et al.*, 2019). Studies on commitment and work performance indicate that the continuation dimension predicts undesirable behaviors for organizations, such as low performance and motivation, absenteeism, and job dissatisfaction (Rêgo, 2019; Scheible *et al.*, 2013; Souza, 2015; Tomazzoni & Costa, 2020). Due to the theoretical proximity between continuation commitment and entrenchment, and based on this evidence, the following hypothesis is proposed:

- Hypothesis 1a: LA entrenchment has a negative relationship with task performance.
- Hypothesis 1b: IBA entrenchment has a negative relationship with task performance.
- Hypothesis 1c: SPA entrenchment has a negative relationship with task performance.

Personality

Personality is one of the most complex concepts in psychology. A variety of approaches exist for defining and studying personality. This study uses the trait approach. According to the Theory or Approach to Traits, personality is defined as consistent patterns in the way individuals behave, feel and think (Souza, 2014). The proposal of this theory allows an economic assessment of personality, being able to bring understanding, prediction and control of individuals' behaviors (Souza, 2014). This allows personality to be evaluated in an effective and parsimonious way within the organizational context.

The Big Five Personality Traits (BFP) has been the most widely used personality model (Fonseca *et al.*, 2018; Hauck-Filho *et al.*, 2012; Souza, 2014). This model elucidates personality with five relatively independent dimensions which provide a meaningful taxonomy for studying individual differences (Silva, 2018b). The model identifies five personality traits - extroversion, socialization, conscientiousness, neuroticism, and openness to experience. They correspond to basic human dimensions, consistently found and replicable in several cultural contexts (Dessen & Paz, 2010). Clinical research has indicated the predominance of neuroticism and extraversion factors, supporting the use of these two traits in the study of personality, resulting in the model known as the 'Big Two' (Flavián *et al.*, 2022; Silva, 2018b). In this study, we will use the Big Two.

In the BFP model, extroversion represents the tendency to be sociable, dominant, and positive. It indicates assertiveness, ease of communication, and how much the person can be reinforced by positive emotions. Socialization consists of tendencies to be kind, trusting, and warm. It reflects the individual's tendency for social interaction, indicating characteristics of prosocial tendencies. Conscientious individuals are achievement-oriented and dependable. Conscientiousness indicates the degree to which individuals strive for their goals, demonstrating characteristics of competence, determination, organization, and discipline. Neuroticism is the tendency to show poor emotional adjustment, like stress, anxiety, depression, and negative affections in general. Neuroticism represents predisposition indicators to psychological distress. Finally, individuals who score high on openness to experience are creative, flexible, and unconventional. The openness is related to exploration behaviors encompassing intellectual curiosity, and flexibility regarding personal beliefs (Hauck-Filho *et al.*, 2012).

Personality can predict important aspects of research in organizational psychology, such as individual behavior, including behavior at work (Passos & Laros, 2014; Souza, 2014). The socialization, conscientiousness, and extraversion traits have a direct positive relationship with performance and the neuroticism trait has an inverse relationship (Flavián *et al.*, 2022; Silva, 2018b). So, the following hypotheses are proposed:

- Hypothesis 2a: Extraversion has a positive relationship with task performance.
- Hypothesis 2b: Neuroticism has a negative relationship with task performance.

Studies have shown that personality can influence organizational commitment (Balsan, 2017; Souza, 2014) so that extraversion, socialization, and conscientiousness are positively correlated with affective and normative commitment, and negatively with continuance base. The openness to experience showed mixed results in the surveys, sometimes being positive with the affective commitment, indicating a positive relationship with the continuation commitment (Balsan, 2017). Neuroticism, in turn, was positively correlated with continuation commitment and negatively correlated with affective and normative bases (Balsan, 2017).

According to the theory of social exchanges, an individual's relationship with the organization should be perceived as rewarding so that individuals do not engage in counterproductive behavior toward the organization (Furtado, 2009). Understanding that personality refers to interpersonal characteristics that influence bonds formation, thus influencing the relationships that the individual establishes at work (Dessen & Paz, 2010; Souza, 2014), the individual's perception of social

exchange can be influenced by strong traits of personality, which in turn, can decrease or intensify the negative relationship between entrenchment and performance.

Extroversion is strongly related to people looking for group interaction, facilitating good team performance (Silva, 2018b). The literature points to the existence of a positive relationship between extraversion and affective and normative commitment, and a negative relationship with calculative commitment (Flavián *et al.*, 2022; Souza, 2014). The extraversion trait, which focuses on social relationships, should weaken the negative relationship between entrenchment and performance, as individuals with high levels of this trait will be more willing to be more cooperative and not harm team performance. The worker with neuroticism is more nervous, with higher levels of anxiety, and does not have the same ability to act as an emotionally stable worker (Silva, 2018b). The literature points to negative relationships between neuroticism and normative and affective commitments and a positive relationship with calculative commitment (Flavián *et al.*, 2022; Souza, 2014). The neuroticism trait, which focuses on emotional adjustment difficulty, will strengthen the negative relationship between entrenchment and performance, as individuals with high levels of this trait will have greater insecurity and emotional instability to deal with losses in the exchange relationship. Therefore, the following hypotheses are proposed:

- Hypothesis 3a: Extraversion decreases the intensity of the relationship between entrenchment and performance.
- Hypothesis 3b: Neuroticism increases the intensity of the relationship between entrenchment and performance.

METHOD

Data collection and sample

The sample for this study was collected from August to October 2019, with Brazilian workers who agreed to the Informed Consent Form. The variables were collected both through questionnaires made available via the internet, through the snowball procedure and through questionnaires applied in person. Participants initially found a brief description of the research objectives, with an explanation about the anonymity nature of the data and a space to indicate their consent. The scales were then applied in the following order: personality, entrenchment, performance, and contextual and sociodemographic data.

The initial sample consisted of 214 participants. After analysis of missing and extreme cases, four participants were excluded. The final sample was composed of 210 participants (Mage = 30.9 years, $SD = 9.5$), 58.6% female, 48.1% single, and 69% had no children. Regarding education level, 38.6% had completed postgraduate studies, 20.5% were attending higher education, 18.6% reported having completed higher education and 18.6% were attending postgraduate studies. Regarding the type of work organization, 44.8% worked in a private organization and 43.8% in a public organization. The average organizational tenure was 5.2 years ($SD = 5.1$), with a minimum of 1 month and

a maximum of 35 years. The average time in the same function was 6.4 years ($SD = 6.5$), with a minimum of 1 week and a maximum of 45 years. The most reported professions were: internship in companies (14.8%), analyst (14.2%), assistant (6%), psychologist (5.8%), coordinator (4.5%), nurse (4, 4%), manager (3.5%), supervisor (3.4%), technician (3.4%) and teacher (3.4%).

Instruments

The scales of Organizational Entrenchment, Personality, and Performance were applied. All scales used were answered on a 5-point Likert scale, ranging from strongly disagree (1) to strongly agree (5). Contextual and sociodemographic data were also collected for descriptive analysis of the participants.

The factor structure of the constructs was evaluated by carrying out a factor analysis using the Factor software. The analysis was performed using a polychoric matrix and Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS) extraction method (Asparouhov & Muthen, 2010). The decision about the number of factors to be retained was made using the Parallel Analysis technique with observed data random permutation (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) and the rotation used was the Robust Promin (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019). Each item should have a factor loading above .39 to remain in the analysis. The internal consistency of the factors was verified by the Composite Reliability Index (Valentini & Damásio, 2016).

To assess entrenchment, the Organizational Entrenchment Scale (OES; Rodrigues & Bastos, 2012) was applied. It consists of 22 items, distributed in three dimensions: Social Position Adjustments - SPA ($\alpha = .80$); Impersonal Bureaucratic Arrangements – IBA ($\alpha = .77$); and Limitation of Alternatives – LA ($\alpha = .79$). The results indicated interpretability of the factor structure, through the results of the Bartlett sphericity test (2277.6, $gl = 231$, $p < .001$) and KMO (.84). The parallel analysis suggested three factors as being the most representative for the data. The final structure has 22 items distributed in 3 factors with an explained variance percentage of 67.4%. The Impersonal Bureaucratic Arrangements factor, with 7 items (e.g., I feel that changing companies would damage my financial stability), had a Compound Reliability of .92. The Social Position Adjustments factor, with 8 items (e.g., If I left this organization, I would feel like I was wasting years of dedication), had a Compound Reliability of .90. Finally, the Limitation of Alternatives factor, with 7 items (e.g., I remain in this organization because I feel that I could not easily join another organization), had a Compound Reliability of .91.

To assess personality, the Personality Scale was used (Hauck-Filho *et al.*, 2012). It has 25 items, distributed in five dimensions: Extraversion ($\alpha = .83$), Socialization ($\alpha = .79$), Conscientiousness ($\alpha = .79$), Neuroticism ($\alpha = .69$), and Openness ($\alpha = .61$). The results of the Bartlett sphericity test (2312.2, $gl = 300$, $p < .001$) and KMO (.73) indicated interpretability of the factor structure. The parallel analysis suggested five factors as being the most representative of the data. The final structure has 25 items distributed in 5 factors with an explained variance percentage of 65.5%. The Conscientiousness factor, with 5 items (e.g., Organized), had a Compound Reliability of .90.

The Neuroticism factor, with 5 items (e.g., Pessimistic), had a Compound Reliability of .78. The Extroversion factor, with 5 items (e.g., Communicative), had a Compound Reliability of .82. The Openness factor, with 5 items (e.g., Adventurous), presented Composite Reliability of .80. Finally, the Socialization factor, with 5 items (e.g., Comprehensive), presented Composite Reliability of .92. For the analyses, only extroversion and neuroticism factors were used.

The performance was measured with an adapted version of the Performance Scale (Ferreira *et al.*, 2016). It consists of 7 items ($\alpha = .71$), analyzing the self-perception of performance at work. The results indicated interpretability of the factor structure, through the results of the Bartlett sphericity test (1739.3, $df = 36$, $p < .001$) and KMO (.87). The parallel analysis suggested a one-factor structure. The final structure has 9 items (e.g., I achieve work goals; I meet my job performance criteria) and an explained variance percentage of 73.4% and presented a Compound Reliability of .94.

Analysis procedures

Initially, descriptive (mean, standard deviation and frequency) and exploratory statistical analyzes were used to investigate the accuracy of data entry, distribution, missing and extreme cases. Data normality was verified using the Kolmogorov-Smirnov test, using the bootstrapping procedure. Spearman's correlation analysis was used to explore the relationship between the study variables. To test the predictive power of entrenchment on performance and the moderation of personality in this relationship, multiple linear regression analyses were performed, using the SPSS statistic program (version 25). The three entrenchment factors (SPA, IBA, and LA) were considered as performance predictors and, as moderators, the traits of extraversion and neuroticism of personality. The interaction variables were created from the centralized predictor multiplication and moderator variables. The regression was performed in blocks, entrenchment was included in the first block, personality was included in the second block, and finally the interaction variables in the third block.

RESULTS

To explore the relationship between the study variables, a Spearman correlation was performed. Table I presents the descriptive and correlational analyses. It was found that entrenchment had a negative relationship with performance, supporting Hypotheses 1a and c, and partially hypothesis 1b, since it was not statistically significant. The strongest relationship was observed with the Limitation Alternatives factor. Regarding personality, the extraversion factor showed a positive relationship with performance, and the neuroticism factor a negative relationship. This result supports Hypotheses 2a and 2b.

Table 1 - Descriptive Statistics and Correlations

	M	SD	1	2	3	4	5
1. PERFO	5.66	0.89					
2. SPA	2.30	1.03	-.16*				
3. IBA	3.40	1.37	-.05	.39**			
4. LA	2.31	1.09	-.22**	.42**	.44**		
5. EXTRO	2.49	0.82	.25**	-.04	-.02	-.16*	
6. NEURO	2.65	0.82	-.18**	.17*	.18**	.36**	-.36**

NOTE. CORRELATIONS (2 ENDS). N = 210. M = MEAN; SD = STANDARD DEVIATION; PERFO = PERFORMANCE; SPA = SOCIAL POSITION ADJUSTMENTS; IBA = IMPERSONAL BUREAUCRATIC ARRANGEMENTS; LA = LIMITATION OF ALTERNATIVES; EXTRO = EXTROVERSION; NEURO = NEUROTICISM; ** $P < 0.001$; * $P < 0.05$

A relevant result was that the neuroticism factor showed a positive relationship with all entrenchment factors, while the extraversion factor showed a negative relationship. For both neuroticism and extraversion, the strongest relationship was with the factor Limitation of Alternatives of entrenchment.

To analyze the moderation Hypotheses 3a and 3b, a multiple linear regression was performed. The regression (insert method) was performed in blocks, including the three entrenchment factors first, the personality factors in the second block, and finally the moderation variables. Table 2 presents the regression analyses.

Table 2 - Hierarchical Regression Results for Performance

Variable	B	95 % CI for B		SE B	β	R^2	ΔR^2
		LL	UL				
Step 1						.05*	.05*
Constant	6.03**	5.65	6.40	.12			
SPA	-.05	-.18	.07	.06	-.06		
IBA	.05	-.05	.15	.05	.08		
LA	-.18*	-.30	-.05	.06	-.21*		
Step 2						.12**	.07**
Constant	6.74**	6.21	7.27	.27			
SPA	-.06	-.18	.06	.06	-.07		
IBA	.05	-.04	.14	.05	.07		
LA	-.13*	-.26	-.01	.06	-.16*		
EXTRO	.30**	.44	.14	.08	.27**		
NEURO	-.02	-.18	.13	.08	-.02		

Variable	B	95 % CI for B LL UL		SE B	β	R ²	ΔR ²
Step 3						.14**	.02**
Constant	6.67**	6.11	7.23	.28			
SPA	-.06	-.19	.07	.06	-.07		
IBA	.05	-.04	.15	.05	.08		
LA	-.13*	-.26	.01	.06	-.15*		
EXTRO	.30**	.44	.13	.07	.26**		
NEURO	-.01	-.17	.15	.08	-.01		
SPA* EXTRO	.10	-.06	.25	.08	.09		
SPA* NEURO	.08	-.10	.26	.09	.07		
IBA* EXTRO	.04	-.09	.17	.06	.04		
IBA* NEURO	-.07	-.21	.07	.07	-.08		
LA* EXTRO	-.05	-.21	.10	.08	-.05		
LA* NEURO	.00	-.16	.16	.08	.00		

NOTE. CI = CONFIDENCE INTERVAL; LL = LOWER LIMIT; UL = UPPER LIMIT; SPA = SOCIAL POSITION ADJUSTMENTS; IBA = IMPERSONAL BUREAUCRATIC ARRANGEMENTS; LA = LIMITATION OF ALTERNATIVES; EXTRO = EXTROVERSION; NEURO = NEUROTICISM; ** P < 0.001; * P < 0.05

In the first block, with only entrenchment factors, the variable explained 5% of the performance. The factor that had the most strength in this relationship was the Limitation of Alternatives. The second block included extraversion and neuroticism factors. Entrenchment and personality explained 12% of performance. Trait extraversion was the strongest predictor of performance, showing a positive relationship. The second strongest predictor was the Limitation of Alternatives factor of the entrenchment bond, showing a negative relationship with performance.

Finally, in the third block, the moderation variables were included. The full model explained 14% of the performance. Extraversion and Limitation of Alternatives were the strongest and most significant predictors of this model. The interaction variables, which indicate moderation, were not statistically significant. Because of these results, Hypotheses 3a and 3b were rejected.

Table 3 - Hypothesis Testing

Hypothesized path	Result
H1a. LA entrenchment → Task performance	Supported
H1b. IBA entrenchment → Task performance	Partially Supported
H1c. SPA entrenchment → Task performance	Supported
H2a. Extraversion → Task performance	Supported
H2b. Neuroticism → Task performance	Supported
H3a. Extraversion*Entrenchment → Task performance	Unsupported
H3b. Neuroticism*Entrenchment → Task performance	Unsupported

DISCUSSION

The objective of the research was to analyze the possible moderating effect of personality traits on the relationship between organizational entrenchment and individual performance at work. First, the relationship between entrenchment and performance was analyzed. Results indicated that all entrenchment factors were negatively related to performance, providing support for Hypotheses 1a and c, and partially to Hypothesis 1b. This result indicates that the greater the individual's perception that their social exchanges with the organization are unfavorable, the more negative behaviors they will present. This corroborates research that indicated entrenchment predicted undesirable behaviors, such as low performance (Rêgo, 2019; Souza, 2015; Tomazzoni & Costa, 2020).

In the regression model, entrenchment explained 5% of the performance. The strongest predictor was the alternative limiting factor. This factor is related to the low perception of opportunities in the labor market, as well as the high costs associated with leaving the organization and loss of benefits, leaving the worker to be more entrenched at work (Grillo-Rodrigues & Alvares, 2020). The social exchange theory predicts that the exchange relationship must be advantageous for both parties. When individuals, through a process of cognitive assessment, perceive that this relationship is interrupted or disadvantageous, they can initiate negative reactions towards the organization (Balsan *et al.*, 2015; Contage & Souza, 2021), not making an effort to contribute to the organization's objectives and reducing their level of performance (Rêgo, 2019; Scheible *et al.*, 2013; Souza, 2015; Tomazzoni & Costa, 2020).

Organizational entrenchment is a recent construct in national and international research. Entrenchment is a bond considered passive, as it leads the individual to inertia and indifference in the face of organizational objectives, which has a negative impact on performance (Grillo-Rodrigues & Alvares, 2020). Working with entrenchment as a new variable is a theoretical advantage, first by pointing out a phenomenon that is negatively related to desirable behaviors for the organization (Contage & Souza, 2021; Rêgo, 2019), in second by analyzing entrenchment through the dimensions, expanding the understanding of this bond with work (Rodrigues *et al.*, 2019; Tomazzoni & Costa, 2020).

Personality concerns the patterns of how people behave, feel and think, and can predict behaviors at work (Souza, 2014). The results identified that extroversion had a negative relationship with entrenchment, while neuroticism had a positive relationship. Understanding that extroversion is related to being more sociable, positive, assertive, and communicative people (Hauck-Filho *et al.*, 2012), more extroverted people will be more concerned with exchanging relationships, and not letting negative behaviors impair their performance and of their colleagues. In the workplace context, extroverts are likely to create a positive environment which should positively influence the workplace experience (Panaccio & Vandenberghe, 2012). The result corroborated studies (Silva, 2018b; Souza, 2014) by identifying that the extraversion trait had a negative relationship with entrenchment.

The trait of neuroticism corroborated studies by showing a positive relationship with entrenchment (Balsan, 2017; Silva, 2018b; Souza, 2014). Neuroticism is related to a predisposition to

psychological distress, where individuals have a higher level of anxiety and low emotional stability (Hauck-Filho *et al.*, 2012; Silva, 2018b). Consequently, neuroticism is associated with maladaptive behaviors, including withdrawal, and low self-efficacy (Panaccio & Vandenberghe, 2012). The entrenched individual realizes that leaving his current job will generate high costs and losses to the investments made, not perceiving professional opportunities. Thus, workers with higher neuroticism levels will tend to focus on negative situations at work or will have low emotional stability to deal with these stressful situations, perceiving themselves as increasingly entrenched. This result suggested that more research can be done to deepen and understand the relationships between personality traits and each entrenchment factor.

Hypothesis 2a predicted that extraversion would have a positive relationship with performance and hypothesis 2b that neuroticism would have a negative relationship. The results corroborate this hypothesis, reinforcing results in the area (Rêgo, 2019; Scheible *et al.*, 2013; Souza, 2015). Personality traits alone explained 7% of job performance, explaining performance more than entrenchment bonds. Together, entrenchment and personality managed to explain 12% of performance, confirming as predictors of this phenomenon.

Hypothesis 3 sought to analyze the moderating personality effect on the relationship between entrenchment and performance. Using multiple linear regression, the final model was evaluated. Including moderating variables increased the performance prediction by 2%, but the variables were not statistically significant. Thus, the moderation hypotheses could not be confirmed.

This result can be explained, in part, by more significant knowledge about personality than about entrenchment, which is a developing construct. On the other hand, a greater impact of personality moderation on the relationship between bond and performance was expected, as there are significant relationships between personality and commitment bonds (Flavián *et al.*, 2022; Souza, 2014). Specifically, extraversion and neuroticism predicted change in organizational commitments (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Extraversion demonstrates a positive association with commitment, while neuroticism has a negative association with commitment since neurotics are liable to stress burnout and low levels of well-being (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Since combinations between different personality traits have different impacts on the individual's bond with the organization (Panaccio & Vandenberghe, 2012; Silva, 2018b). The differences in the relationship between personality and different types of bonds should be analyzed in greater depth in future research, for example exploring the mechanisms underlying these links.

In the final model, the factor of Alternatives Limitation was the strongest entrenchment predictor. We can understand that, although entrenchment protects, it creates barriers that imprison the individual in the organization. These barriers are linked, among them, to the perception of loss of earnings, financial stability, and benefits acquired over the length of service that would be lost when leaving the current organization (Grillo-Rodrigues & Alvares, 2020). This loss perception harms the individual performance (Tomazzoni & Costa, 2020), who will not be engaged in carrying out their work activities. Future research should analyze which other variables can moderate this relationship, such as other individual aspects.

It can be seen that personality was a stronger predictor than entrenchment in the final model, with extroversion being the most significant trait. Personality is linked to the behavior patterns of

individuals. One explanation for this result is that individuals with a high degree of extraversion are more communicative and engaged in social activities, and this positively influences the individual's performance. An interesting future research line would be to expand the list of variables that can influence the relationship between entrenchment and performance, like introducing other personality traits as moderators, such as socialization and openness.

CONCLUSIONS

Although it is a novel concept, entrenchment proved to be a relevant construct to consider in organizational contexts, as it relates to the retention of people who are psychologically linked to the organization but not committed to it. Entrenchment harms the individual's task performance, as evidenced by this study. Entrenched individuals have a strong perception of limited alternatives in the labor market, as well as associating high costs with leaving the organization (Grillo-Rodrigues & Alvares, 2020) and may experience reduced performance, reduced satisfaction levels, and a greater predisposition to absenteeism (Balsan et al., 2015). Thus, it becomes essential to understand the entrenchment patterns of workers in organizations so that managers and the organization can encourage the development of more beneficial bonding patterns, both for individuals and for organizations (Grillo-Rodrigues & Alvares, 2020).

When considering that commitment is a source of competitive advantage, as it contributes to professionals remaining linked to organizations, a better entrenchment understanding allows us to expand this advantage. By knowing the profile and characteristics of entrenched professionals, it is possible to adjust the perception of the bond established between the individual and the organization, to be able to align personal and organizational goals (Silva et al., 2018), and thus achieve a reduction in the negative effects. Thus, management practices should try to account for these individual differences. These adjustments are linked to identifying the similarity of professionals with the organization's goals and values, recognizing the influence of social exchange relationships on the desire to remain in the company, and understanding the role of social cognition in the psychological process linked to spending extra effort in favor of the organization. In this study, personality matters more than entrenchment, but the bonds still add to the understanding of performance at work.

Limitations and Directions for Future Studies

Although this research presents novel and insightful results, some limitations must be considered. The first refers to the constitution of the sample, which was for convenience. The expansion of the sample in subsequent studies is indicated to find evidence of the generality of the results found here. A second limitation was measuring only task performance. It is suggested that future research can investigate the relationship of entrenchment with other dimensions of performance, such as contextual and ethical. Future research may seek to analyze the influence

of other moderators on the relationship between entrenchment and performance. Another recommendation is to include a measure of affective commitment and continuation in research so that the conceptual delimitation can be increased with entrenchment through discriminant and convergent analyses.

The study indicated inconclusive results of the effect of the moderation of personality traits in the analyzed relationship. Therefore, it is suggested that the sample be expanded and that other personality traits, such as self-efficacy and anxiety, be used to understand whether there is and how a personality moderation in the proposed relationship takes place. It is also suggested as an opportunity for future studies, to analyze the differences that each entrenchment factor may have with new constructs, such as work experiences, work design, time working in the organization, perception of employability, and personal characteristics such as age and gender.

ACKNOWLEDGMENT

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001. The funders were not involved in the study design, data collection and analysis, the decision to publish and the preparation of the article.

REFERENCES

- Asparouhov, T., & Muthen, B. (2010). Simple second order chi-square correction. *Unpublished manuscript*. Available at https://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf.
- Balsan, L. A. G. (2017). *Propensão ao vínculo com a organização: Desenvolvimento do conceito, proposta de instrumentos e análise do seu impacto sobre os vínculos construídos após o ingresso do indivíduo na organização*. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrenchamento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(2), 235. <https://doi.org/10.5902/198346599942>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301–320. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x>
- Contage, L. S. C. & Souza, A. L. R. (2021). Entrincheiramento organizacional: Percepção de trabalhadores offshore. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(3), 389-404. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0029>
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. da. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549–556. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. C., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4). <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>

- Flavián, C., Guinalú, M. & Jordán, P. (2022). Virtual teams are here to stay: How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 28, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100193>
- Fonseca, A. A. R., Maia, C. S. A., Araújo, G. B., & Lélis, J. D. A. (2018). O continuum da extroversão: Ranhuras do constructo da personalidade no percurso profissional. *Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB*, 1(41), 190. <https://doi.org/10.18265/1517-03062015v1n41p190-200>
- Furtado, A. I. V. B. (2009). *Troca Social e comportamentos de cidadania organizacional - Que relação*. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Grillo-Rodrigues, A. P. & Alvares, K. P. (2020). Vínculos Organizacionais: Uma análise em relação ao desempenho. *Revista Gestão e Planejamento*, 21, 156-171. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.6234>
- Hauck-Filho, N., Machado, W. L., Teixeira, M. A. P., & Bandeira, D. R. (2012). Evidências de validade de marcadores reduzidos para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(4), 417-423. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000400007>
- Kabins, A. H., Xu, X., Bergman, M. E., Berry, C. M., & Willson, V. L. (2016). A profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 881-904. <https://doi.org/10.1037/apl0000091>
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P.J. (2019). Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. *Libe-rabit*, 25(1), 99-106. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n1.08>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Milhome, J. C., & Rowe, D. E. O. (2018). Comprometimento e entrenchamento organizacional: Possíveis correlações. *Gestão Organizacional*, 16(1), 69-77. <https://doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p69-77>
- Milhome, J. C., Rowe, D. E. O., & Dos Santos, M. G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional?. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão - CONTEXTUS*, 16(3), 232-252. <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i3.39503>
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647-658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.002>
- Passos, M. F., & Laros, J. A. (2014). O modelo dos cinco grandes fatores de personalidade: Revisão de literatura. *Peritia - Revista Portuguesa de Psicologia*, 21, 13-21.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n10p66>
- Rêgo, M. C. B. (2019). *Desempenho no trabalho, comprometimento, entrenchamento, justiça e suporte organizacional: Um estudo multinível*. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2012). Entrenchamento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688-700. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008>
- Rodrigues, A. C. A., Bastos, A. V. B. & Moscon, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: Empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(89), 338-358. <https://doi.org/10.1590/1984-9260897>
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(1), 57-76. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, C. A. (2013). Comprometimento e entrenchamento na carreira: Integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração*, 48(3), 530-543. <https://doi.org/10.5700/rausp1104>
- Silva, A. R. (2018a). *Desempenho individual, percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade: Um estudo multinível*. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Silva, M. I. P. B. (2018b). *Supervisão abusiva e comprometimento organizacional: O efeito moderador da personalidade*. Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Silva, S. R. M., Paiva, L. E. B., & Lima, T. C. B. (2018). Os valores relativos ao trabalho e o entrenchamento organizacional dos servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 11(3), 166-187. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p166>

- Souza, É. P. (2014). *Comprometimento organizacional e traços de personalidade: Em busca de relações*. Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.
- Souza, G. C. (2015). *Comprometimento afetivo e entrincheiramento organizacional: Suas relações com o bem-estar pessoal nas organizações*. Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.
- Souza, G. C., Aguiar, C. V. N., & Carneiro, L. L. (2018). A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(4), 460–467. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.4.13727>
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Tomazzoni, G. C. & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: Explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 268-283. <http://doi.org/10.1590/1679-395175056>
- Tomazzoni, G. C., Costa, V. M. F., Antonello, C. S., & Rodrigues, M. B. (2020). Os vínculos organizacionais na percepção de gestores: Comprometimento, entrincheiramento e consentimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 245–258. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190119>
- Valentini, F. & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32 (2), 1-7. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e32222>

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA MESORREGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE

PROFESSIONAL DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL TRUST, AND WORK ENGAGEMENT: A STUDY IN THE METROPOLITAN MESOREGION OF BELO HORIZONTE

HARRISON BACHION CERIBELI

harrisonbceribeli@ufop.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-1654-6273>

KETRYLIN HENRIQUES GUIMARÃES

ketrylin.guimaraes@aluno.ufop.edu.br
<https://orcid.org/0009-0001-1758-9101>

GUSTAVO NUNES MACIEL

gustavonunesmaciel@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0001-5867-3126>

R E S U M O

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus empregados, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho. Como método de pesquisa, conduziu-se uma *survey online* junto a uma amostra composta por 390 trabalhadores residentes na Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais. Com base nos resultados obtidos, constatou-se que a adoção de práticas voltadas para dar suporte e promover o desenvolvimento dos empregados amplia a confiança que eles depositam na organização e o engajamento que apresentam ao executarem suas atividades laborais. Ademais, concluiu-se que a confiança organizacional aumenta o engajamento dos empregados. Com isso, verifica-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos empregados mantêm uma relação direta com o engajamento que eles apresentam no trabalho e também uma relação indireta, mediada pela confiança organizacional, o que reforça a importância de manter uma política organizacional centrada no desenvolvimento humano.

P A L A V R A S - C H A V E

Desenvolvimento profissional; Confiança dos empregados; Engajamento dos empregados; Suporte organizacional.

A B S T R A C T

This research aimed to analyse the relationship between the professional development opportunities provided by organizations to their employees, organizational trust, and engagement at work. As a research method, an online survey was conducted with a sample of 390 workers residents of the Metropolitan Mesoregion of Belo Horizonte, State of Minas Gerais. The collected data were analysed using the structural equation modeling technique. Based on the results obtained, it was found that the adoption of practices that support and promote the development of employees increases the trust that they place in the organization and the engagement they present in their work activities. Furthermore, it was concluded that organizational trust increases employee engagement. Thereby, it is observed that the professional development opportunities offered to employees maintain a direct relationship with the engagement they present at work and an indirect relationship, mediated by organizational trust, which reinforces the relevance of maintaining an organizational policy centred on human development.

K E Y W O R D S

Professional development; Employee trust; Employee engagement; Organizational support.

INTRODUÇÃO

Atuando em um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo (Rožman, Tominc, & Štrukelj, 2023), as organizações passaram a ter que lidar com uma série de desafios, relacionados, por exemplo, à gestão financeira e planejamento (Silva, Brasil, Alvarenga, & Santos, 2015), comunicação (Carrillo, 2014), tecnologia e inovação (Moura, Brauner, & Janissek-Muniz, 2020; Arbix & Miranda, 2017; Karadag, 2015), entre outros. E para terem êxito nesse cenário, tornaram-se fundamentais a gestão de pessoas (Zhou, 2016; Stone & Deadrick, 2015) e o gerenciamento de talentos (Mccracken, Currie, & Harrison, 2016; Latukha, 2015; Schuler, 2015).

A maneira como os empregados são gerenciados interfere diretamente no desempenho e na competitividade da organização (Hecklau, Galeitzke, Flachs, & Kohl, 2016), pois são eles os detentores do *know-how* que pode diferenciá-la dos concorrentes (Rožman *et al.*, 2023; Asgar, 2015). Além disso, na atualidade, as pessoas passaram a ser vistas como parceiras estratégicas, essenciais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, considerando que são suas competências que fornecem vantagem competitiva para o negócio (Kianto, Sáenzb, & Aramburub, 2017; Kamukama, 2013).

Não basta, entretanto, que os empregados possuam um amplo portfólio de conhecimentos; para que eles se tornem efetivamente um ativo estratégico da organização, é necessário que estejam engajados no trabalho, apresentando um comportamento de iniciativa, determinação em aprender continuamente e também disposição para contribuir (Bakker & Schaufeli, 2015).

Visto que o engajamento, que se trata de uma condição individual caracterizada por elevado vigor, dedicação e absorção no trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), tem relação direta com a competitividade de uma organização (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015), torna-se evidente sua importância para que ela obtenha sucesso (Eldor & Vigoda-Gadot, 2016), o que tem levado estudiosos e gestores a pensarem em como estimular os indivíduos a se engajarem em suas atividades laborais.

Uma das alternativas que têm sido visualizadas para isso é dar suporte e investir no desenvolvimento profissional dos empregados (Thanh & Ha, 2023; Nipper, Van Wingerden, & Poell, 2018; Chandani, Mehta, Mall, & Khokhar, 2016), o que pode trazer ainda outros benefícios como o aumento da confiança que eles depositam na organização (Yu, Mai, Tsai, & Dai, 2018).

No entanto, os estudos acerca da relação existente entre essas temáticas ainda são escassos na Ciência Administrativa, mesmo na literatura internacional, conforme foi constatado a partir de um levantamento realizado nas bases Scopus, Scielo, Spell e Redalyc, demandando-se, portanto, novas investigações nessa linha.

Mais especificamente, no que se refere à relação entre a confiança organizacional e o engajamento do empregado, identificaram-se 22 artigos, alguns dos quais tinham como foco a confiança no supervisor e não na organização (Amah, 2023; Hsieh & Wang, 2015), ou testavam a confiança como variável mediadora da relação entre uma terceira variável e o engajamento (Yadav, Kumar, & Mishra, 2020; Ahamed & Hassan, 2014), ou ainda examinavam a relação entre confiança e engajamento usando uma terceira variável como mediadora, como, por exemplo, o clima de gestão de conflitos (Alshaabani & Rudnák, 2023).

Complementarmente, no tocante à relação entre as práticas de gestão de pessoas que buscam promover o desenvolvimento profissional dos empregados e o engajamento, foram levantados 14 artigos. Alguns desses trabalhos testaram o engajamento como variável mediadora da relação entre a adoção de tais práticas por parte das organizações e uma terceira variável, como, por exemplo, a intenção de *turnover* (Fulmore, Fulmore, Mull, & Cooper, 2022; Shuck, Twyford, Reio Junior, & Shuck, 2014), enquanto outros estudaram tal relação usando uma terceira variável como mediadora, como, por exemplo, o contrato psicológico (Jha, Pandey, & Varkkey, 2019).

Por fim, foram encontrados dois artigos explorando a relação entre as práticas voltadas para promover o desenvolvimento dos empregados e a confiança organizacional (Sultana & Khandakar, 2022; Yu et al., 2018). Vale acrescentar que nenhum dos trabalhos identificados na revisão de literatura realizada se propôs a explorar as três temáticas abordadas no presente estudo de maneira concomitante, sendo esse o principal diferencial desta pesquisa.

Diante disso, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus empregados, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho.

A justificativa para esta pesquisa vai além do fato de não haver estudos suficientes abordando, de maneira conjunta, os construtos aqui relacionados, perpassando também pela importância de perscrutar diferentes benefícios que podem advir do investimento feito pelas organizações no desenvolvimento humano, incentivando a adoção de práticas de gestão que tenham essa finalidade, cujos resultados tendem a beneficiar tanto empregados quanto empregadores.

REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Práticas de gestão de pessoas focadas no desenvolvimento humano

Na contemporaneidade, é amplamente reconhecida a importância das pessoas para o crescimento e sucesso dos negócios, o que tem levado muitas organizações a buscarem profissionais talentosos e capazes de evoluírem continuamente (McCracken *et al.*, 2016; Latukha, 2015; Schuler, 2015; Stone & Deadrick, 2015), acompanhando as mudanças que ocorrem no mercado e os avanços tecnológicos (Fogari & Teixeira, 2012), bem como a investirem no aprimoramento constante dos empregados (Ng, Kim, Chen, & Zou, 2022), utilizando para isso diferentes mecanismos, tais como programas de treinamento e desenvolvimento (Thanh & Ha, 2023; Lacerda & Abbad, 2003), oportunidades de carreira (Pinnington, Aldabbas, Mirshahi, & Pirie, 2022; Adekola, 2011), enriquecimento do trabalho (Putri & Setianan, 2019), avaliações de desempenho (Cappelli & Conyon, 2018), mentoria (Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008) e coaching (Minzlaff, 2019).

Investir em programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) faz com que os empregados se mantenham engajados (Thanh & Ha, 2023; Azeem, Rubina, & Paracha, 2013), atualizados e em processo de aprendizado contínuo (Williams & Nafukho, 2015), garantindo que o negócio permaneça competitivo no mercado (Jehanzeb & Bashir, 2013) e que seja capaz de atrair os melhores profissionais, que buscam por organizações que investem em seus colaboradores (Bathia & Kaur, 2014).

As oportunidades de desenvolvimento na carreira, por sua vez, estimulam o comprometimento organizacional afetivo dos empregados (Muleya, Ngirande, & Terera, 2022), bem como seu compromisso com os propósitos organizacionais (Lapointe *et al.*, 2019), ao mesmo tempo em que seus próprios objetivos profissionais são alcançados (Kassim, Buang, & Mohamad, 2019). Ademais, atuando em um ambiente favorável ao desenvolvimento de sua carreira, o profissional passa a ter um conjunto de expectativas mais positivas em relação a seu futuro, favorecendo a relação empregado-empregador (Swanson, 2022).

O enriquecimento do trabalho remete à ampliação do conteúdo e, por conseguinte, da complexidade do trabalho, demandando do profissional que o executa mais conhecimentos, habilidades, responsabilidades e autonomia, o que faz com ele se desenvolva, tornando-se mais satisfeito e realizado (Sushil, 2014).

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo aprimorar a qualidade do trabalho executado e, por conseguinte, os resultados do negócio (Donato, Kubo, Pereira, & Oliva, 2013), fornecendo subsídios para a adequada gestão de desempenho na organização, à medida que possibilita que as competências de cada funcionário sejam avaliadas e que sejam implantadas ações que promovam a evolução individual que se mostre necessária para o sucesso organizacional (Silva & Luz, 2010).

A mentoria, que se refere a um programa de orientação, tem sido cada vez mais utilizada pelas organizações para dar suporte ao processo de desenvolvimento dos empregados (Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003). Esse método baseia-se no acompanhamento e transferência de conhecimento

dos profissionais mais experientes para os que estão em formação (Hezlett & Gibson, 2007), aumentando o engajamento desses últimos com o próprio aprendizado e o trabalho (Ghosh, Shuck, Cumberland, & D'Mello, 2019).

Por fim, o *coaching*, que tende a ser voltado principalmente para o nível sênior, tem como intuito prover suporte ao indivíduo para que ele melhore seu desempenho no trabalho (Grover & Furnham, 2016) por meio do desenvolvimento de novas habilidades e visões de mundo, bem como da aplicação de novas ferramentas (Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008).

A combinação dessas e outras práticas correlatas cria condições para que os indivíduos e as equipes de trabalho aprimorem seu desempenho, e também para que os processos e sistemas organizacionais evoluam ao longo do tempo (Swanson, 2022).

Confiança organizacional

Os contratos e controles formais mostraram-se, ao longo do tempo, insuficientes para garantir uma relação pautada na reciprocidade entre empregados e empregadores (Oliveira & Tamayo, 2008), o que levou gestores e estudiosos no campo da Ciência Administrativa a direcionarem sua atenção para os aspectos informais e subjetivos dos relacionamentos no âmbito organizacional que afetam o ambiente de trabalho e influenciam a produtividade dos indivíduos.

Foi nesse contexto que o construto confiança organizacional começou a despertar o interesse de pesquisadores por seus ganhos potenciais no que se refere ao desempenho dos trabalhadores (Dirks & Skarlicki, 2009). Contudo, somente no início do século XXI é que essa temática passou a ser objeto de investigação de um número significativo de estudos de natureza empírica, os quais corroboraram diversos benefícios oriundos da confiança dos empregados na organização onde trabalham, ratificando sua importância no campo da Ciência Administrativa (Özyilmaz, 2010).

Conforme se verifica em Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança pode ser compreendida como a intenção de uma parte de se colocar em uma situação vulnerável às ações da outra parte com base na crença de que esta última não agirá contra seus interesses, independentemente de haver ou não mecanismos de controle ou monitoramento na relação existente entre ambas.

A confiança organizacional, por sua vez, remete às expectativas positivas que os indivíduos nutrem a respeito da intenção e dos comportamentos dos múltiplos membros da organização (incluindo, por exemplo, a chefia, pares e subordinados), com base nos relacionamentos, experiências, interdependências e papéis organizacionais (Schockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000).

Assumindo uma perspectiva macro, que foi a que norteou a presente pesquisa, a confiança organizacional pode ser conceituada como um conjunto de percepções positivas que formam as crenças dos empregados relativas à ética da organização, sua credibilidade ao se comunicar com eles, sua solidez econômica e sua capacidade e disposição de reconhecer os esforços e resultados que eles apresentam no trabalho (Oliveira & Tamayo, 2008).

Diversos são os benefícios provenientes da confiança organizacional, incluindo a maior satisfação dos empregados (Edwards & Cable, 2009), a redução da ansiedade individual no ambiente laboral (Kaliappa & Kavitha, 2019) e o aumento da inovação organizacional (Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen, 2008). Além disso, podem-se elencar ainda como reflexos da confiança depositada pelos indivíduos na organização onde trabalham a ampliação do engajamento no trabalho (Alshaabanil & Rudnák, 2023; Ugwu, Onyishi, & Rodríguez-Sánchez, 2014) e o aumento da identificação organizacional (Edwards & Cable, 2009; Restubog, Hornsey, Bordia, & Esposito, 2008) e do comportamento de cidadania organizacional (Restubog *et al.*, 2008).

Sendo assim, conclui-se que é fundamental criar uma relação de confiança entre empregados e empregador, o que perpassa pela adoção de práticas de gestão de pessoas voltadas para incentivar e promover o desenvolvimento humano no âmbito das organizações (Sultana & Khandakar, 2022), incluindo o treinamento contínuo dos indivíduos (Kundu & Gahlawat, 2016; Horta, Demo, & Roure, 2012; Vanhala & Ahteela, 2011; Hemdi & Nasurdin, 2006), a concessão de oportunidades de carreira que contemplem os anseios individuais (Narang & Singh, 2012; Vanhala & Ahteela, 2011; Hemdi & Nasurdin, 2006) e a utilização de avaliações de desempenho que sejam percebidas como justas e objetivas, seguidas de *feedback* aos avaliados (Vanhala & Ahteela, 2011; Hemdi & Nasurdin, 2006). Nessa linha, delimitou-se como primeira hipótese de pesquisa que:

H1: As práticas de gestão de pessoas que propiciam o desenvolvimento profissional dos empregados influenciam positivamente a confiança organizacional.

Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho foi definido por Kahn (1990) como um estado no qual o profissional passa a aproveitar ou usufruir de suas atividades laborais, pois se manifesta física, cognitiva e emocionalmente enquanto as executa. Trata-se, portanto, de um estado psicológico caracterizado por elevada satisfação (Dolzhenko, Dolzhenko, Kharchenko, & Nazarov, 2021; Schaufeli *et al.*, 2002) e envolvimento com o trabalho desempenhado (Anitha, 2014). Na literatura, o engajamento no trabalho tem sido estudado em diferentes campos, como a psicologia, a saúde ocupacional e a gestão (Garay, Oliver, Fuster-Guillén, & Lozano, 2022).

O nível de engajamento que cada indivíduo apresenta ao realizar seu trabalho é determinado pela combinação de três elementos: o vigor (Ruiz, García, & Chung, 2020), a dedicação (Ouweneel, Le Blanc, & Schaufeli, 2013; Macey & Schneider, 2008; Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli *et al.*, 2002) e a absorção (Macey & Schneider, 2008; Schaufeli *et al.*, 2002). O vigor refere-se a um nível elevado de energia e resistência mental, bem como ao desejo de se esforçar e persistir caso surjam obstáculos; a dedicação é definida pelo entusiasmo, dignidade e inspiração demonstradas no trabalho e também no caso de ser necessário lidar com eventuais contratemplos; por fim, a absorção remete à concentração e imersão individuais durante a execução das tarefas, fazendo com que o tempo aparente passar mais depressa (Ruiz *et al.*, 2020; Schaufeli *et al.*, 2002).

Diversos são os fatores que podem estimular os indivíduos a se engajarem no trabalho, tais como o comprometimento emocional (que inclui o prazer e o orgulho de realizar determinadas tarefas) (Lockwood, 2007), a qualidade com que é possível desempenhar o trabalho, dadas as condições e os recursos disponibilizados pela organização (Geisler, Berthelsen, & Muhonen, 2019), a satisfação individual experimentada ao executar as atividades laborais (Truss, Shantz, Soane, Alfes, & Delbridge, 2013), a qualidade da liderança (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2015), a confiança depositada nos supervisores (Wang & Hsieh, 2013), o suporte organizacional percebido (Aldabbas, Pinnington, & Lahrech, 2023; Nazir & Islam, 2017), as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela organização (Chacko & Conway, 2019), entre outros.

No que se refere especificamente às práticas de gestão de pessoas, vale destacar aquelas que são representativas de uma política organizacional voltada para estimular e dar suporte ao desenvolvimento dos empregados, favorecendo o aumento do engajamento que eles apresentam em suas atividades laborais (Erdoğan & Kunday, 2022; Ababneh, Le Fevre, & Bentley, 2019; Shuck et al., 2014; Gruman & Saks, 2011). Cabe esclarecer que essa relação se verifica devido ao fato de que quando são adotadas práticas capazes de apoiar e impulsionar o desenvolvimento dos empregados, eles, percebendo que a organização investe em seu crescimento profissional, sentem-se gratos (Martini, Gerosa, & Cavenago, 2023) e assumem uma postura de reciprocidade (Ng et al., 2022), tornando-se mais engajados no trabalho (Jha, Pandey, & Varkkey, 2019).

Além disso, pode-se considerar que as organizações, ao fomentarem e apoiarem o desenvolvimento dos empregados, também contribuem para que eles passem a contar com os recursos pessoais necessários para lidarem com as demandas laborais, o que tende a favorecer o engajamento no trabalho (Imperatori, 2017).

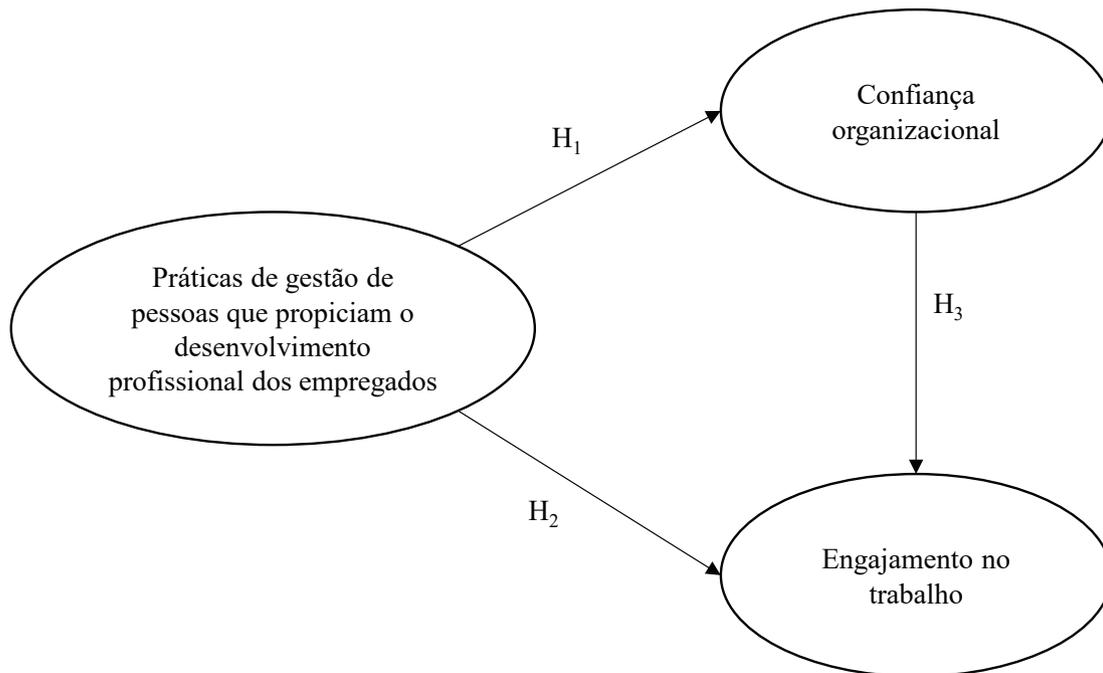
Seguindo nessa linha de argumentação, delimitou-se como segunda hipótese de pesquisa que:

H2: As práticas de gestão de pessoas que propiciam o desenvolvimento profissional dos empregados influenciam positivamente o engajamento no trabalho.

Complementarmente, outro fator que tende a estimular o engajamento no trabalho é a confiança organizacional, ou seja, à medida que os empregados passam a confiar em seu empregador, engajam-se mais durante a execução das tarefas que lhes foram atribuídas (Alshaabanil & Rudnák, 2023; Kashyap & Chaudhary, 2019; Alfes, Shantz, & Alahakone, 2016; Ugwu et al., 2014; Lin, 2010). Nessa linha, delimitou-se como terceira hipótese de pesquisa que:

H3: A confiança organizacional influencia positivamente o engajamento dos empregados.

O modelo teórico que sintetiza as hipóteses de pesquisa supra enunciadas e que norteou a elaboração do instrumento de coleta de dados e posterior análise dos dados coletados pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo inicial de análise

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

Sob a ótica das organizações, é bastante benéfico contar com empregados engajados, dado que estes tendem a apresentar melhor produtividade e desempenho superior ao realizarem suas atividades laborais (Christian, Garza, & Slaughter, 2011), bem como um maior nível de proatividade (Salanova & Schaufeli, 2008) e de comprometimento (Agyemang & Ofei, 2013), além de maior disposição de se comportarem como cidadãos organizacionais (Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

Ademais, empregados engajados tendem a ser mais criativos (Aldabbas *et al.*, 2023) e inovadores (Agarwal, 2014), leais (Lockwood, 2007), além de mais propensos a trabalharem em conjunto com os demais para resolverem os problemas da organização, estimulando nos outros comportamentos positivos diante do trabalho (Sundaray, 2011).

Por fim, o aumento do engajamento ainda contribui para diminuir a rotatividade (Porto-Martins, Basso-Machado, & Benevides-Pereira, 2013), favorecendo, por conseguinte, a retenção dos empregados (Little & Little, 2006), além de impactar de maneira positiva o desempenho organizacional, o que evidencia sua importância para o sucesso das organizações (Swarnalatha & Prasanna, 2013).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa e exploratória (Gil, 2019). O método de pesquisa utilizado foi a *survey online*, aplicando um questionário autoadministrado aos indivíduos cujo comportamento e percepções se objetivou analisar. Tal decisão metodológica pautou-se em

questões como a possibilidade de obter dados mais precisos, já que seriam coletados diretamente junto à população-alvo do estudo; a facilidade para quantificação e administração dos dados; e o menor tempo e custo envolvidos nesse processo (Gil, 2019).

O questionário, elaborado no Google Forms, foi constituído por quatro seções: a primeira continha um conjunto de questões demográficas (p. e. faixa etária) e profissionais (p. e. tempo em que trabalha na mesma empresa) para caracterização da amostra; as demais foram estruturadas com base em uma escala do tipo Likert de sete pontos e tiveram por finalidade mensurar a percepção dos respondentes quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional que recebiam no emprego atual, bem como seu engajamento no trabalho e sua confiança na organização onde trabalhavam no momento.

Para mensurar a percepção dos indivíduos a respeito das oportunidades de desenvolvimento concedidas pelas organizações onde trabalhavam, foram adotados 15 itens extraídos das escalas validadas por Vanhala e Dietz (2015) e Gavino, Wayne e Erdogan (2012), os quais abordavam aspectos como aprendizado e desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e desenho dos cargos. Já o engajamento no trabalho foi mensurado utilizando-se a escala validada por Shuck, Adelson e Reio Junior (2017), constituída por 12 itens. Finalmente, para mensurar a confiança organizacional, empregou-se a escala validada por Cummings e Bromiley (1996), também composta por 12 itens.

Como as escalas empregadas não haviam sido revalidadas para o contexto brasileiro, todos os itens que as compunham, após tradução para o português, foram submetidos a um pré-teste realizado com cinco profissionais com diferentes níveis de escolaridade: um havia concluído até o ensino médio, dois estavam cursando o ensino superior e dois haviam concluído a graduação.

A população estudada englobou os trabalhadores da Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. Tal decisão pautou-se no fato de que os contatos dos pesquisadores se concentravam nessa região. Para efeito de controle, inseriu-se uma questão-filtro no questionário, indagando a cidade de residência do respondente, sendo desconsideradas as respostas provenientes de profissionais de outras localidades.

A técnica de amostragem empregada foi a não probabilística por conveniência, devido à impossibilidade de obter uma relação completa de todos os trabalhadores da região delimitada e, por conseguinte, de realizar uma seleção aleatória dos respondentes, além de não ser possível garantir que os indivíduos sorteados efetivamente estariam dispostos a contribuir com a pesquisa.

No processo de coleta de dados junto à população delimitada, que ocorreu entre janeiro e março de 2021, utilizou-se um questionário eletrônico, cujo *link* de acesso foi divulgado por meio de redes sociais e profissionais, como o Facebook e o LinkedIn. Para definir o tamanho da amostra, adotou-se o parâmetro mínimo de 10 unidades amostrais para cada variável incluída na pesquisa (Hair Junior, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Considerando que os três construtos investigados foram mensurados a partir de um total de 39 itens, delimitou-se como tamanho da amostra 390 respondentes.

Para análise dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por meio da qual se testou um modelo completo de variáveis latentes, que é composto por um modelo de mensuração, que agrupa as variáveis observadas do estudo de acordo com os construtos

que elas auxiliam a mensurar, dando origem a variáveis latentes correspondentes a cada um deles, e um modelo estrutural, a partir do qual são analisadas as relações entre as variáveis latentes criadas (Byrne, 2016). Dessa forma, tornou-se possível testar as três hipóteses da pesquisa.

Vale acrescentar que, como procedimentos preliminares à aplicação da MEE, inicialmente os dados coletados foram examinados com o intuito de se verificar a presença de *outliers* ou *missing values*, não sendo necessário invalidar nenhuma resposta. Na sequência, avaliou-se a normalidade das variáveis incluídas na análise, calculando-se a assimetria e a curtose.

Complementarmente, antes de analisar os resultados obtidos com a MEE, examinaram-se as cargas fatoriais das variáveis observadas e também a qualidade de ajuste do modelo, empregando, para isso, os seguintes índices: qui-quadrado normado (χ^2 normado), índice de ajuste normado (NFI); índice de ajuste comparativo (CFI), índice de Tucker-Lewis (TLI), índice de ajuste relativo (RFI) e raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA). A validade convergente do modelo, por sua vez, foi analisada por meio do Alfa de Cronbach, variância média extraída e confiabilidade de construto.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de analisar os dados coletados, procedeu-se à caracterização da amostra, que foi constituída por 390 respondentes, cujas principais características foram sintetizadas e apresentadas no Quadro I.

Quadro I – Caracterização da amostra

Variável	Característica	Percentual
Gênero	Feminino	57,1%
	Masculino	39,9%
	Outros	3,0%
Faixa Etária	Entre 18 e 21 anos	9,4%
	Entre 21 e 30 anos	48,5%
	Entre 31 e 40 anos	28,6%
	Acima de 40 anos	13,5%
Estado civil	Solteiro (a)	59,3%
	Casado (a)	32,3%
	Outros	8,4%
Número de filhos	0	59,6%
	I	21,8%
	2 ou mais	18,6%

Escolaridade	Até ensino médio	25,9%
	Ensino técnico	10,8%
	Ensino superior incompleto	27,2%
	Ensino superior completo	21,8%
	Pós-graduação	14,3%
Tempo de trabalho na organização atual	Menos de um ano	25,6%
	Entre 1 e 3 anos	32,3%
	Entre 4 e 6 anos	21,0%
	Entre 7 e 9 anos	9,2%
	10 anos ou mais	11,9%
Setor do mercado em que a organização atua	Varejo	45,0%
	Serviços	22,9%
	Indústria	18,6%
	Setor Público	13,5%

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

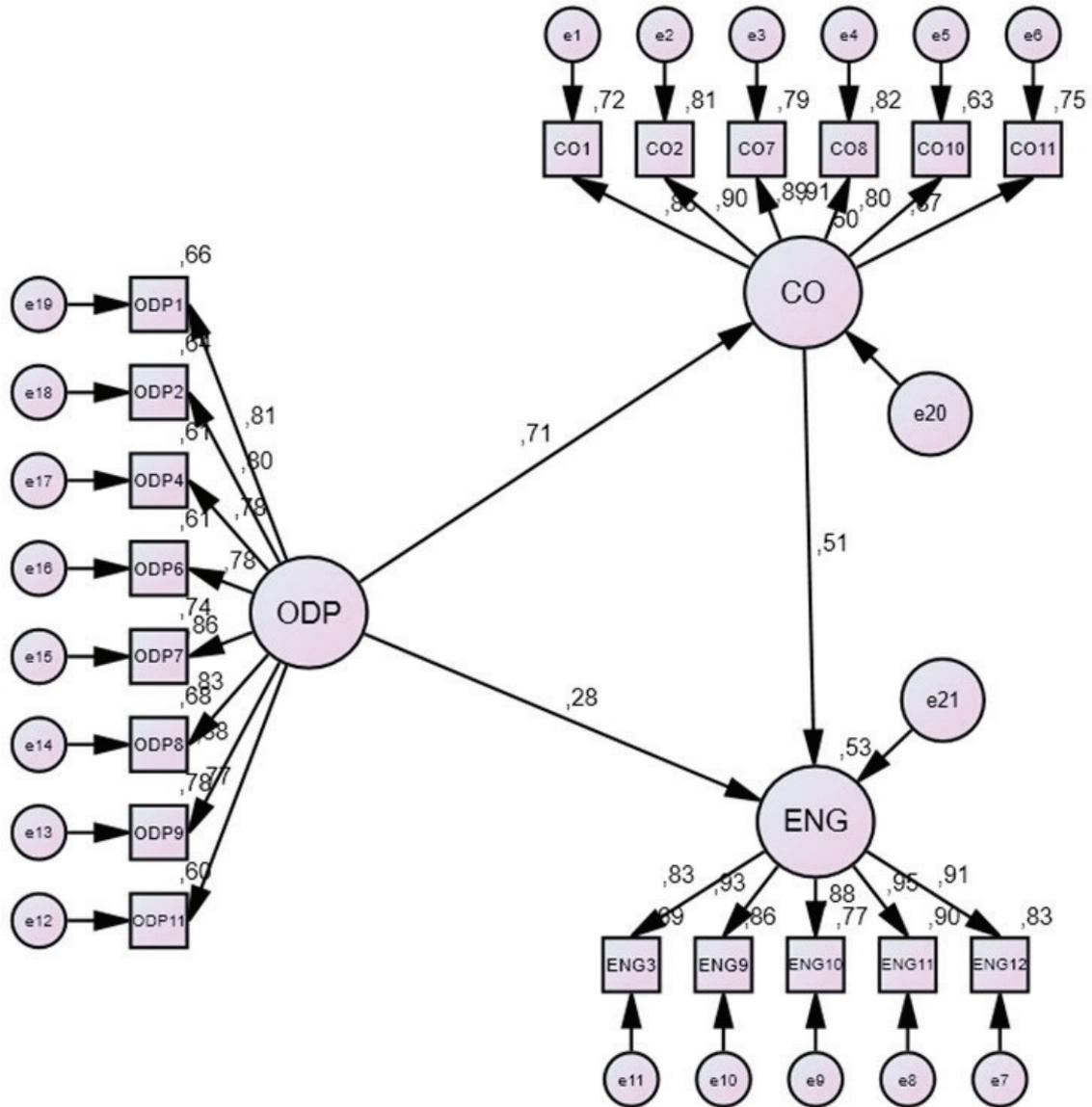
Concluída a caracterização da amostra, calcularam-se a assimetria e a curtose para verificar a normalidade dos dados. Adotando um nível de significância de 0,01, assumiu-se como intervalo aceitável de variação para as duas medidas $\pm 2,58$ (Hair Junior *et al.*, 2009). Diante disso, constatou-se que todas as variáveis examinadas apresentaram distribuição normal.

Subsequentemente, procedeu-se à modelagem de equações estruturais, testando um primeiro modelo que contou com as 39 variáveis observadas originalmente incluídas na pesquisa e três variáveis latentes. Todavia, como os índices de qualidade de ajuste obtidos foram insatisfatórios, foi necessário aprimorá-lo.

Para isso, utilizou-se como critério a carga fatorial retornada pelas variáveis observadas, que deve ser igual ou superior a 0,7 para que se configure a existência de uma estrutura fatorial bem definida (Hair Junior *et al.*, 2009). Assim, excluíram-se, uma a uma, as variáveis com carga fatorial considerada insuficiente.

O modelo obtido ao final desse processo de refinamento (Figura 2), ao longo do qual foram excluídas sete variáveis relativas às práticas voltadas para promoção do desenvolvimento dos empregados, seis concernentes à confiança organizacional e sete referentes ao engajamento, foi composto por 19 variáveis observáveis e três variáveis latentes, sendo elas ODP (oportunidades de desenvolvimento profissional), CO (confiança organizacional) e ENG (engajamento no trabalho). Vale esclarecer que, apesar das exclusões efetuadas, nenhum dos construtos examinados passou a contar com um número reduzido de itens, sendo possível, portanto, dar continuidade à análise (Hair Junior *et al.*, 2009).

Figura 2 – Modelo completo de variáveis latente final



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA NO SOFTWARE AMOS (2023).

Para avaliar a qualidade de ajuste do modelo, utilizaram-se seis índices: qui-quadrado normado (χ^2 normado), índice de ajuste normado (NFI); índice de ajuste comparativo (CFI), índice de Tucker-Lewis (TLI), índice de ajuste relativo (RFI) e raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA). Os valores encontrados para cada uma dessas medidas, assim como os parâmetros indicados pela literatura consultada foram sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Medidas de qualidade de ajuste

Índice	Parâmetro recomendado	Autor(es)	Valor obtido
Qui-quadrado normado (χ^2 normado)	< 3,0	Hair Junior et al. (2009)	2,952
Índice de ajuste normado (NFI)	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,939
Índice de ajuste comparativo (CFI)	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,959
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,953
Índice de ajuste relativo (RFI)	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,930
Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	0,05 a 0,08	Schumacker e Lomax (2010)	0,073

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

A fim de analisar a validade convergente do modelo, adotaram-se três medidas: variância média extraída (AVE), confiabilidade de construto (CR) e Alfa de Cronbach, cujos valores mínimos aceitáveis são de, respectivamente, 0,5, 0,7 e 0,7 (Hair Junior et al., 2009). Os valores obtidos para esses indicadores, que foram calculados para cada variável latente criada (ODP: oportunidades de desenvolvimento profissional; CO: confiança organizacional; e ENG: engajamento no trabalho), podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Índices de validade convergente

Variáveis latentes	Variância Média Extraída (AVE)	Confiabilidade de construto (CR)	Alfa de Cronbach
ODP	0,665797	0,993357	0,940
CO	0,754816	0,995855	0,948
ENG	0,809934	0,997056	0,953

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

Examinando conjuntamente os índices de qualidade de ajuste e de validade convergente encontrados, que atenderam, sem exceção, aos parâmetros indicados pela literatura consultada, somados aos p-valores correspondentes às relações entre as variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas (todos inferiores a 0,001) e às cargas fatoriais obtidas (todas superiores a 0,7), foi possível ratificar o modelo completo de variáveis latentes delineado. A estrutura final do modelo de mensuração utilizado, a partir do qual foram criadas três variáveis latentes representativas dos construtos analisados na pesquisa, pode ser visualizada textualmente no Quadro 4.

Quadro 4 – Estrutura do modelo de mensuração

Variáveis latentes	Variáveis observadas	Enunciados
ODP	ODPI	O aprendizado (no trabalho) e o treinamento são incentivados em minha organização.
	ODP2	O desempenho é avaliado com base em medidas objetivas.
	ODP4	Os gestores estão cientes das aspirações de carreira de seus subordinados.
	ODP6	Na minha organização, os trabalhos são deliberadamente alocados para explorar as habilidades dos funcionários da maneira mais eficaz possível.
	ODP7	Minha empresa me fornece treinamento contínuo, o que me permite fazer meu trabalho melhor.
	ODP8	Na minha empresa, são oferecidos programas intensivos de treinamento para os funcionários.
	ODP9	No geral, estou satisfeito com minhas oportunidades de treinamento.
	ODPII	Eu e meu gestor conversamos frequentemente sobre o meu desempenho.
CO	CO1	Eu acredito que as pessoas na organização onde trabalho dizem a verdade nas negociações.
	CO2	Eu acredito que a organização onde trabalho cumpre suas obrigações em relação a mim.
	CO7	Eu sinto que a empresa onde trabalho negocia honestamente comigo.
	CO8	Eu sinto que a organização onde trabalho manterá sua palavra.
	CO10	Eu sinto que a organização onde trabalho não tenta se esquivar de seus compromissos.
	CO11	Eu sinto que a organização onde trabalho negocia expectativas conjuntas com seus empregados de maneira justa.
ENG	ENG3	Eu dou muita atenção ao meu trabalho.
	ENG9	Eu realmente me esforço para trabalhar além do que é esperado de mim.
	ENG10	Estou disposto a fazer um esforço extra no trabalho sem ser solicitado.
	ENG11	Costumo fazer mais do que esperam de mim para ajudar minha equipe a ter sucesso.
	ENG12	Trabalho mais que o esperado para ajudar minha organização a ter sucesso.

LEGENDA: ODP – OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL; CO – CONFIANÇA ORGANIZACIONAL; ENG – ENGAJAMENTO NO TRABALHO.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

Validado o modelo completo de variáveis latentes delineado, procedeu-se à análise do modelo estrutural, a partir do qual foi possível examinar as relações entre os construtos estudados e testar as hipóteses de pesquisa previamente delimitadas. Os resultados sumarizados dessa análise, na qual se adotou um nível de significância de 0,01, foram apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Resultado dos testes de hipóteses da pesquisa

Relação Testada	Hipótese	P-valor	Coefficiente de caminho	Resultado
Oportunidades de desenvolvimento profissional (ODP) → Confiança organizacional (CO)	H1	< 0,001	0,709	Confirmada
Oportunidades de desenvolvimento profissional (ODP) → Engajamento no trabalho (ENG)	H2	< 0,001	0,276	Confirmada
Confiança organizacional (CO) → Engajamento no trabalho (ENG)	H3	< 0,001	0,505	Confirmada

FONTES: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

Visto que os três p-valores obtidos foram menores que 0,001 e que os coeficientes de caminho foram positivos, pode-se afirmar que todas as relações testadas são estatisticamente significativas e diretamente proporcionais. Isto posto, confirmou-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos empregados aumentam tanto o engajamento deles no trabalho ($\beta = 0,276$) quanto a confiança que depositam na organização a qual estão vinculados ($\beta = 0,709$). Complementarmente, ratificou-se que a confiança organizacional amplia o engajamento dos empregados ao realizarem suas atividades laborais ($\beta = 0,505$). Logo, todas as hipóteses de pesquisa foram corroboradas.

Refletindo acerca dos resultados obtidos, conclui-se que a adoção de práticas voltadas para dar suporte e promover o desenvolvimento profissional dos empregados amplia a confiança que eles depositam na organização (Sultana & Khandakar, 2022; Yu *et al.*, 2018), o que reforça a importância de oportunizar a participação contínua em programas de treinamento intensivo (Kundu & Gahlawat, 2016; Horta *et al.*, 2012; Vanhala & Ahteela, 2011; Hemdi & Nasurdin, 2006), proporcionar oportunidades de carreira que estejam alinhadas às aspirações e valores individuais (Narang & Singh, 2012; Vanhala & Ahteela, 2011; Hemdi & Nasurdin, 2006) e aplicar avaliações de desempenho objetivas que sirvam de base para a concessão de feedback construtivo aos avaliados (Vanhala & Ahteela, 2011; Hemdi & Nasurdin, 2006), estimulando, com isso, a manutenção de um canal permanente de diálogo franco entre a chefia e seus respectivos subordinados com foco no crescimento profissional destes últimos.

Para melhor compreender essa relação, faz-se necessário revisitar o conceito de confiança organizacional, que remete às percepções positivas que formam as crenças dos empregados a respeito, dentre outros aspectos, da capacidade e disposição da organização de reconhecer os esforços e resultados que eles apresentam em suas atividades laborais (Oliveira & Tamayo, 2008). Considerando que as práticas organizacionais que visam dar suporte ao desenvolvimento dos empregados contribuem para que estes se mantenham atualizados e aprendendo continuamente (Williams & Nafukho, 2015), o que favorece o alcance de seus objetivos profissionais (Kassim *et al.*, 2019) e, por conseguinte, a ampliação de sua satisfação pessoal e autorrealização (Sushil, 2014), torna-se plausível assumir que quando determinada organização adota tais práticas, os

empregados passam a avaliá-la de maneira mais positiva (Martini *et al.*, 2023), enxergando nessas iniciativas organizacionais uma forma de reconhecimento pelos esforços efetuados e desempenho apresentado, o que, com o tempo, tende a se converter em um maior nível de confiança depositada na organização.

Complementarmente, deve-se considerar ainda o fato de que a implantação de práticas de fomento e suporte ao desenvolvimento dos empregados tende a criar um ambiente percebido pelos próprios indivíduos como favorável à sua evolução profissional, criando condições propícias para que se estabeleça uma relação mais saudável entre eles e a organização (Swanson, 2022), o que pode contribuir para aumentar a confiança organizacional.

Retomando os resultados encontrados, também é possível concluir que a adoção dessas mesmas práticas favorece o aumento do engajamento dos indivíduos em suas atividades laborais (Thanh & Ha, 2023; Ababneh *et al.*, 2019; Nipper *et al.*, 2018; Chandani *et al.*, 2016; Shuck *et al.*, 2014; Gruman & Saks, 2011). Tal relação deve-se ao fato de que quando a organização adota práticas de gestão de pessoas que propiciam o desenvolvimento dos empregados, eles se sentem valorizados e se tornam predispostos a retribuírem (Ng *et al.*, 2022), desempenhando seu trabalho com maior vigor e dedicação (Jha *et al.*, 2019). Ademais, deve-se considerar ainda que à medida que os empregados percebem que a organização lhes fornece suporte apropriado, seu engajamento no trabalho tende a aumentar (Aldabbas *et al.*, 2023; Nazir & Islam, 2017).

Em complemento a essa linha de argumentação, cabe ponderar também que as práticas de gestão de pessoas que oportunizam o desenvolvimento dos empregados tendem a contribuir para que eles desenvolvam os recursos pessoais de que necessitam para desempenharem de maneira adequada suas atividades laborais e atenderem às demandas provenientes do trabalho, favorecendo o engajamento (Imperatori, 2017).

Finalmente, constatou-se, a partir dos resultados obtidos no presente estudo, que à medida que os indivíduos passam a confiar na organização, seu engajamento no trabalho tende a aumentar (Alshaabanil & Rudnák, 2023; Kashyap & Chaudhary, 2019; Alfes *et al.*, 2016; Ugwu *et al.*, 2014; Lin, 2010). Tal relação pode ser justificada considerando que a confiança na organização amplia a identificação organizacional (Edwards & Cable, 2009; Restubog *et al.*, 2008). Seguindo nessa linha, é razoável admitir que os empregados que confiam na organização e que por isso passam a se sentir efetivamente parte dela estejam dispostos a desempenharem suas atividades laborais com mais energia, entusiasmo e concentração, desejosos de realizarem um bom trabalho e contribuir com o sucesso organizacional.

Examinando de maneira concomitante as três relações ratificadas, verifica-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos empregados mantêm relação direta com o engajamento que eles apresentam no trabalho e também relação indireta, mediada pela confiança organizacional, o que evidencia a relevância de manter uma política voltada para dar suporte e promover o desenvolvimento humano no âmbito organizacional.

Para finalizar, mostra-se oportuno refletir a respeito de como as características da amostra da pesquisa podem estar relacionadas aos resultados encontrados. A maioria dos respondentes tinha, no momento em que os dados foram coletados, até 30 anos e trabalhava na empresa atual há três anos ou menos, ou seja, tratam-se de indivíduos relativamente jovens e com uma carreira

ainda em construção, para os quais tende a fazer grande diferença o investimento realizado e o suporte dado pelas organizações para promover o desenvolvimento profissional dos empregados. Caso a amostra fosse constituída majoritariamente por indivíduos mais experientes, com uma carreira já consolidada, talvez o impacto dessas práticas sobre a confiança organizacional e o engajamento no trabalho seria menor. Sugere-se que tal suposição seja objeto de estudos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que o engajamento dos empregados propicia diferentes benefícios para as organizações, torna-se pertinente investigar os fatores que contribuem para estimulá-lo. Seguindo nessa linha, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus empregados, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho.

Analisando os resultados obtidos, constatou-se que a adoção de práticas voltadas para dar suporte e promover o desenvolvimento profissional dos empregados amplia a confiança que eles depositam na organização e o engajamento que apresentam ao executarem suas atividades laborais. Ademais, concluiu-se que a confiança organizacional aumenta o engajamento dos empregados.

Neste sentido, evidencia-se a importância de investir continuamente em programas de treinamento e desenvolvimento, combinando diferentes métodos e dando ênfase na formação e no aprimoramento de múltiplas competências, de maneira a criar um ambiente de aprendizado permanente no qual os indivíduos sintam-se em constante evolução.

Complementarmente, reforça-se a necessidade de as organizações manterem uma estrutura de carreira que seja atrativa e versátil, de modo que o crescimento profissional dos empregados esteja alinhado a suas aspirações pessoais e valores individuais, em consonância com o paradigma da carreira proteana.

Por fim, destaca-se a relevância de contar com um processo de avaliação de desempenho transparente e objetivo, sem vieses de nenhum tipo, que forneça informações precisas para os empregados acerca de suas lacunas individuais de competências e, por conseguinte, norteie seus esforços de aprimoramento, bem como de encorajar a manutenção de um canal permanente de feedback construtivo entre chefia e subordinados, consolidando uma cultura organizacional centrada no desenvolvimento humano.

A presente pesquisa contribui para a Ciência Administrativa ao trazer novos elementos para a discussão acerca de como as práticas de gestão de pessoas que oportunizam o desenvolvimento dos empregados afetam a confiança na organização e o engajamento no trabalho, e como esses dois construtos estão relacionados entre si, auxiliando a preencher uma lacuna tanto na literatura internacional quanto, e especialmente, na nacional.

Para os(as) gestores(as), este estudo contribui ao fornecer insights a respeito de práticas que podem ser combinadas para implantar uma política organizacional, focada na promoção do desenvolvimento dos empregados, que seja capaz de impactar a confiança que eles têm na organização e, ao mesmo tempo, seu engajamento no trabalho.

Por fim, ao fomentar os investimentos das organizações no desenvolvimento dos empregados, a presente pesquisa tem o potencial de contribuir para que os trabalhadores possam, coletivamente, evoluir profissionalmente, o que tende, com o passar do tempo, a afetar de maneira positiva sua empregabilidade e nível de renda, colaborando, portanto, para que se alcance uma maior justiça social.

Como limitações desta pesquisa, podem-se elencar o recorte geográfico e a composição da amostra, que contou com um público formado, predominantemente, por indivíduos com idade variando entre 21 e 40 anos. Ademais, pode-se apontar como limitação o fato de ter abarcado exclusivamente as práticas de gestão de pessoas voltadas para promoverem o desenvolvimento dos empregados nas organizações.

Para estudos futuros, sugere-se investigar como a combinação de práticas voltadas para promover o desenvolvimento humano com práticas focadas na retenção de talentos afeta as percepções, atitudes e comportamentos dos empregados, com o intuito de fornecer novos subsídios às discussões em torno de um modelo de gestão mais holístico e adequado aos novos desafios impostos às pessoas e às organizações no cenário contemporâneo. Adicionalmente, recomenda-se que seja promovida uma discussão a respeito das tendências ligadas ao desenvolvimento humano no âmbito organizacional no que tangencia as questões de treinamento, carreira, avaliação de desempenho e desenho do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Ababneh, O. M. A., Le Fevre, M., & Bentley, T. (2019). Employee engagement: development of a new measure. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(2), 105-134. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.098623>
- Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: a case study of Nigerian bank employees. *Australian Journal of business and management research*, 1(2), 100-112. <http://dx.doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110102A07>
- Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: a comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Ahamed, F., & Hassan, A. (2014). Supervisory behaviour and employee work engagement: interpersonal and institutional trust as mediator. *Journal for Global Business Advancement*, 7(2), 112-124. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2014.063866>
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: the mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42, 6501-6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Amah, O. E. (2023). Examining leaders' emotional intelligence as a distal antecedent of employee engagement: The role of employee voice and trust in direct leadership. *Africa Journal of Management*, 9(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/23322373.2023.2187612>

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Arbix, G., & Miranda, Z. (2017). Políticas de inovação em nova chave. *Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo*, 31(90), 49-73. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190004>
- Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2023). Impact of trust on employees' engagement: the mediating role of conflict management climate. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 31(2), 153-163. <https://doi.org/10.3311/PPso.18154>
- Azeem, M. F., Rubina, & Paracha, A. T. (2013). Connecting training and development with employee engagement: how does it matter? *World Applied Science Journal*, 28(5), 696-703. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.28.05.1230>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Work engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 11, 1-5. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110009>
- Bathia, A., & Kaur, L. (2014). Global training & development trends & practices: an overview. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 3(8), 77-78.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. (3^a ed.). New York: Routledge.
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What do performance appraisals do? *ILR Review*, 71(1), 88-116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação & Sociedade*, 26, 71- 80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Chacko, S., & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433-450. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: a review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): development and validation. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks: Sage. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4135/9781452243610.n15>
- Dawley, D., Andrews, M., & Bucklew, N. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235- 247. <https://doi.org/10.1108/01437730810861290>
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. *Journal of Management*, 35(1), 136-157. <https://doi.org/10.1177/0149206308321545>
- Dolzhenko, S. B., Dolzhenko, R. A., Kharchenko, V. S., & Nazarov, A. V. (2021). Activities of professional expert communities: Features of participants' motivation and assessment of their engagement. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 5, 345-373. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1834>
- Donato, J., Kubo, E., Pereira, R., & Oliva, E. (2013). Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12(4), 50-62.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>

- Erdoğan, M. E., & Kunday, Ö. (2022). The impact of talent management practices on employee engagement and intention to leave: a research on telecommunication employees in Turkey. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 6(4), 284-309. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2022.10047448>
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>
- Fogari, I., & Teixeira, E. S. (2012). A importância do desenvolvimento humano para a organização. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, 3(1), 1-19.
- Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., & Cooper, J. N. (2019). Reducing employee turnover intentions in the service sector: the connection between human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 127-153. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21471>
- Garay, K. E. P., Oliver, J. M. Z., Fuster-Guillén, D., & Lozano, R. A. R. (2022). Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 5, 302-312.
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: the role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686. <https://doi.org/10.1002/hrm.21493>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining social workers: the role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Ghazi Asgar, M. (2015). Role of Human Resource Strategy in Organizational Excellence. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36 (3), 1018-1024. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cumuscij/issue/45132/564394>
- Ghosh, R., Shuck, B., Cumberland, D., & D'Mello, J. (2019). Building psychological capital and employee engagement: is formal mentoring a useful strategic human resource development intervention? *Performance Improvement Quarterly*, 32(1), 37-54. <https://doi.org/10.1002/piq.21285>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: a systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *Plos One*, 11(7), 1-41. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Hair Junior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). Predicting turnover intentions of hotel employees: the influence of employee development human resource management practices and trust in organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21-42. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22146/gamaijb.5625>
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-411. <https://doi.org/10.1177/1523422307304102>
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work: drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: a conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Jha, J. K., Pandey, J., & Varkkey, B. (2019). Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 225-245. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0026>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaliappan, P., & Kavitha, F. (2019). The critical role of the leader or supervisor in building the employee trust. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 3878-3880. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5101.098319>
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 260-283. <https://doi.org/10.1108/10595421311319834>
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: a strategic management approach. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201. <https://doi.org/10.1177/2322093719844644>
- Kassim, Z., Buang, N. A., & Mohamad, N. (2019). Understanding the perception of lifelong learning programmes requirements towards employee's career development. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 432-437. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1097.09825919>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: it works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1065-9293.60.1.78>
- Kundu, S., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: exploring the mediating role of employee outcomes. *Management Research Review*, 39(12), 1587-1615. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2015-0088>
- Lacerda, E., Rodrigues, M., & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 77-96. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400005>
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., Mignonac, K., Panaccio, A., Schwarz, G., Richebé, N., & Roussel, P. (2019). Development and validation of a commitment to organizational career scale: at the crossroads of individuals' career aspirations and organizations' needs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 897-930. <https://doi.org/10.1111/joop.12273>
- Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051-1075. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922598>
- Lin, C.-P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Martini, M., Gerosa, T., & Cavenago, D. (2023). How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships. *International Journal of Training and Development*, 27(1), 39-56. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12282>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening 'the edge' of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727-2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- Minzlaff, K. A. (2019). Organizational coaching: integrating motivational interviewing and mindfulness with cognitive behavioural coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 15-28. <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1478437>
- Moura, L. M. F., Brauner, D. F., & Janissek-Muniz, R. (2020). Blockchain e a perspectiva tecnológica para a administração pública: uma revisão sistemática. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 259-274. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190171>

- Muleya, D., Ngirande, H., & Terera, S. R. (2022). The influence of training and career development opportunities on affective commitment: a South African higher education perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1620>
- Narang, L., & Singh, L. (2012). Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust. *Global Business Review*, 13(2), 239-249. <https://doi.org/10.1177/097215091201300204>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98-114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Ng, T. W. H., Kim, F. H. K., Chen, H., & Zou, Y. (2022). Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: a meta-analysis. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Nipper, N. G., Van Wingerden, J., & Poell, R. (2018). The motivational potential of human resource development: Relationships between perceived opportunities for professional development, job crafting and work engagement. *International Journal of Learning and Development*, 8(2), 27-42. <https://doi.org/10.5296/ijld.v8i2.13197>
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira, (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 97-109). Porto Alegre: Artmed.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: an online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0102>
- Özyilmaz, A. (2010). Vertical trust in organizations: a review of empirical studies over the last decade. *Journal of Social Sciences Institute*, 7(13), 1-28.
- Pinnington, A., Aldabbas, H., Mirshahi, F., & Pirie, T. (2022). Organisational development programmes and employees' career development: the moderating role of gender. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 466-496. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2021-0103>
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engagemenno trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>
- Putri, W. H., & Setianan, A. (2019). R. Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518-526. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.40](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.40)
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposo, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00792.x>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373-393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Ruiz, K. P. A., García, F. S. M., & Chung, L. B. C. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), 47-56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.006>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (3^a ed.). New York: Routledge.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Junior, T. G. (2017). The employee engagement scale: initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>

- Shuck, B., Twyford, D., Reio Junior, T., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Silva, A. B., Brasil, A. S., Alvarenga, L. M. S., & Santos, S. M. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. (2015). *Revista Conexão Eletrônica*, 12(1).
- Silva, L. V., & Luz, T. R. (2010). Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. *Gestão & Sociedade*, 4(8), 539-561. <https://doi.org/10.21171/ges.v4i8.745>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.003>
- Sultana, S., & Khandakar, M. S. A. (2022). Do human resource management practices boost up employees' impersonal trust? Evidence from the banking sector of Bangladesh. *Evidence-based HRM*, 10(3), 275-292. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2020-0111>
- Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59.
- Sushil, S. (2014). Role of job enrichment and job enlargement in work life balance. *Global Journal of Finance and Management*, 6(3), 239-244.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of Human Resource Development*. (3^a ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(1), 1-6. <https://www.proquest.com/openview/1c48b282b6679a7410563cfb4142e234/1?pq-origsite=gscholar%26cbl=2035688>
- Thanh, P. T. & Ha, N. T. (2023). Linking training and development to employees' attitudes and behaviors: the mediating role of engagement. *European Journal of Training and Development*, Vol. Ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0105>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869-888. <https://doi.org/10.1108/01409171111152493>
- Vanhala, M., & Dietz, G. (2015). HRM, trust in employer and organizational performance. *Knowledge and Process Management*, 22(4), 270-287. <https://doi.org/10.1002/kpm.1491>
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: a review and dynamic process model. In M. Buckley, J. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 39-124). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Williams, R. C., & Nafukho, F. M. (2015). Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed-methods study. *Performance Improvement Quarterly*, 28(1), 69-93. <https://doi.org/10.1002/piq.21187>
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can organizations leverage employer branding to gain employee engagement and reduce turnover intention? An empirical study with organizational trust as a mediator. *Vision*, 24(4), 496-505. <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>
- Yu, M.-C., Mai, Q., Tsai, S.-S., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>