



UNIVERSIDADE  
FUMEC



Belo Horizonte  
v.25 - n.1  
Jan./Mar. 2024  
ISSN 1984-6983

# PRETEXTO

*Uma publicação  
trimestral da  
FACE/FUMEC*

# Universidade FUMEC

---

## REITORIA

### Reitor:

Prof. Me. Guilherme Guazzi Rodrigues

### Pró-reitora de Graduação:

Prof.<sup>a</sup> Dra. Claudia Silveira da Cunha

### Pró-reitora de Pós-Graduação,

### Pesquisa e Extensão:

Prof.<sup>a</sup> Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

## FUNDAÇÃO

### Conselho de Curadores:

Prof. Antônio Carlos Diniz Murta – Presidente

Prof. João Carlos de Castro Silva – Vice-Presidente

### Conselho Executivo

Prof. Air Rabelo – Presidente

## DIRETORIA DA FACE

### Diretora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

## Pretexto

---

### Editores-Chefes

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

### Editores de Seção

Prof. Dr. Ricardo Limongi França Coelho

### Projeto Gráfico

Therus Santana

### Editoração Eletrônica

Tecnologia da Informação

### Endereço para correspondência

Rua Cobre, 200 . Bairro Cruzeiro .

CEP 30310-190 Belo Horizonte .

Minas Gerais Tel.: 0800 030 0200

Site: [www.fumec.br](http://www.fumec.br) Email: [pretexto@fumec.br](mailto:pretexto@fumec.br)

## CONSELHO EDITORIAL

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel, UNISINOS

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia, Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado, Centro Universitário UniCesumar Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves, Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Edmilson Lima, Uninove

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea, Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Cláudia Rosa Acevedo, Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina, Universidade de São Paulo

## AVALIADORES / REVISORES

Alan Bandeira Pinheiro Universidade Federal do Paraná

Alef dos Santos Santana Universidade Federal do Pará - UFPA

Alex Fernando Borges Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Allan Pinheiro Holanda

Ana Maria Magalhães Correa Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Anderson Diego Anderson Diego Farias da Silva Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

André Luiz Maranhão de Sousa Leão Universidade Federal do Pernambuco

Antônio João Hocayen da Silva UNICENTRO

Armando Sérgio de Aguiar Filho FUMEC

Beatriz Godim Matos Universidade Federal do Cariri

Carlos Manoel Lopes Rodrigues Centro Universitário de Brasília

Charles Batista da Silva FUMEC

Daniel Arruda Coronel Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Daniel Jacomelli Hudler Universidade Nove de Julho - UNINOVE - SP

Danilo Oliveira Sampaio Faculdade de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

|   |   |   |
|---|---|---|
| Davi Lemos Reis<br>Linguística, Simiótica Discursiva,<br>Controladoria e Contabilidade<br>Gerencial, Administração,<br>Recursos Humanos | Henrique Leles<br>Universidade FUMEC  | Ana Alice Vilas Boas<br>Universidade Federal de Lavras  |
| Diego Rafael<br>Universidade Nove de<br>Julho - Uninove   | Iainara Barreto Souza Neves<br>FGV - EAESP  | Ruan Carlos dos Santos<br>Centro Universitário<br>UNIAVAN (Avantisy)  |
| Cristine Hermann Nodari<br>Universidade Feevale<br>– Mestrado Acadêmico<br>em Administração   | Jéssica Syrio Callefi<br>Universidade de São Paulo  | Carlos Eduardo Cavalcante<br>Universidade Federal da Paraíba  |
| Filipy Furtado Sell<br>Universidade Federal<br>do Pará - UFRA   | Jonas<br>Universidade Federal<br>do Amazonas  | Carlos Ricardo Rossetto<br>UNIVALI  |
| Thiago Soares Nunes<br>Universidade FUMEC   | José Ribamar Marques de<br>Carvalho<br>Universidade Federal<br>de Campina Grande  | José Marcos Carvalho de<br>Mesquita<br>Universidade FUMEC   |
| Eder Danilo Bezerra<br>Fundação Getúlio Vargas<br>– FGV/EAESP   | Jurema Nery Ribeiro<br>Universidade FUMEC   | Luiz Rodrigo Cunha Moura<br>Centro Universitário UMA  |
| Elis Regina de Oliveira<br>Pontifícia Universidade<br>Católica de Goiás   | Lara Cristina Francisco de<br>Almeida Fehr<br>Universidade Federal<br>de Uberlândia   | Moisés Araújo Almeida<br>Universidade Federal do Sergipe  |
| Ezequiel Redin<br>Universidade Federal<br>de Santa Maria  | Leila de Fátima Santos<br>Faculdade de Ciências<br>Médicas de Minas Gerais  | Wesley Antonio Gonçalves<br>Instituto Federal do<br>Triângulo Mineiro – IFTM<br>Campus Patrocínio   |
| Fábio Corrêa<br>Universidade FUMEC  | Lilian Barbosa<br>FUMEC   | Elisson Alberto Tavares Araújo<br>Banco do Brasil   |
| Ferreira Rui Fernando Correia<br>Ferreira<br>CEPEAD-UFMG/ Mestrado  | Luan Marca<br>Universidade Passo Fundo  | Gustavo Henrique Silva de<br>Sousa<br>Instituto Federal do Norte<br>de Minas Gerais - IFNMG   |
| Flávio Linhares<br>UFR – Universidade Federal<br>de Rondonópolis  | Luana Sodrê da Silva Santos<br>PPGADM/ UFES   | Henrique César Melo Ribeiro<br>Ajunto da Universidade<br>Federal do Piauí   |
| Flávio Ribeiro<br>Universidade Estadual do<br>Centro Oeste – UNICENTRO  | Luís Eduardo Brandão Paiva<br>Universidade Federal do<br>Ceará/ Doutorado do Programa<br>de Pós-graduação em<br>Administração e Controladoria | Marcelo Espíndola<br>Faculdade de Nova<br>Serrana (FANS)  |
| Frank Nero Pena de Vasconcelos<br>Universidade Federal<br>de São João Del Rei   | Luis Otávio Bau Macedo<br>Universidade Federal<br>de Rondonópolis   | Vinícius Costa da Silva Zonatto<br>Universidade Federal de Santa<br>Maria (UFSM) Programa de<br>Pós Graduação em Ciências<br>Contábeis (PPGCC/UFSM) |
| Frederico Leocádio Ferreira<br>Dout. Em Administração - UFMG  | Manoel Bastos Gomes<br>Pontifícia Universidade<br>Católica – PUC MG   | Silvana Chiaretto<br>Universidade FUMEC   |
| Gabriel Gil<br>Universidade Passo Fundo   | Márcio Bonini Notari  | Ricardo Pereira<br>Universidade Federal<br>de Santa Catarina  |
| Gabriela de Abreu Passos<br>Universidade de Brasília  | Michael David Souza Dutra<br>Polytechnique Montreal   | Ricardo Limong<br>Universidade Federal de Goiás   |
| Gevair Campos<br>Faculdade CNEC Unai  | Michael Robson dos Santos<br>Mestrando em Planejamento<br>e Controle de Gestão pela<br>Universidade Federal de<br>Santa Catarina - UFSC       | Robson Gualberto Dantas<br>Universidade de Itaúna   |
| Guilherme Rodrigues Cavet<br>Universidade Estadual<br>do Oeste do Paraná  | Milton Milton Cordeiro Farias<br>Filho<br>Universidade da<br>Amazônia - UNAMA   | Victor Henrique Lana Pinto<br>Universidade Federal de Viçosa<br>– Campus Rio Paranaíba  |

Sheila Diana Severo Hollveg  
UFN

Silvio Paula Ribeiro  
UFNS – Universidade Federal  
de Mato Gosso do Sul

Igor de Jesus Lobato Pompeu  
Gammarano  
Universidade da  
Amazônia - UNAMA

João Henriques de Sousa Júnior  
Universidade Federal  
de Santa Catarina

Fabrcio Ziviani  
Universidade FUMEC

Ítalo de Paula Casemiro  
Universidade Federal  
do Rio de Janeiro

Rafael Mendes Lubeck  
Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do  
Sul – PPGSD/ PUC -RS

Sheldon Willian Silva  
Instituto Federal de Minas Gerais

Sílvio Luiz de Paula  
Universidade Federal  
de Pernambuco – UFPE  
Departamento de Ciência da  
Informação – DCI – Programa  
de Pós Graduação em  
administração - PROPAD

Andrea Cristina da Paixão  
Rodrigues  
Universidade Federal do Pará

Daniela Meireles Andrade  
Universidade de Lavras

Edicreia Andrade dos Santos  
Universidade Federal do Paraná

Magda Vanessa Souza da Silva  
Universidade Federal  
de Pernambuco

Sofia Batista Ferraz  
Universidade do Ceará

Tamires Sousa Araújo  
Universidade Federal do  
Mato Grosso do Sul

Telma Ferreira Farias Teles Costa  
Universidade do Estado do  
Rio de Janeiro (UERJ)

Thaís Thaís Helen Sena  
FUMEC

Valderí de Castro Alcântara  
Universidade Federal de Lavras –  
Departamento de Administração  
e Economia (DAE/ UFLA)

Vanessa de Campos Junges  
UFMS

Vibtor Andrey Peixoto  
FUMEC

Vinicius Faria  
FUMEC/MG

Marco Batista Sousa  
Universidade do Mato  
Grosso do Sul

## Missão

---

A *Pretexto*, revista trimestral, é uma iniciativa da FACE/FUMEC com a finalidade de publicar e difundir pesquisas empíricas e ensaios de modo a disseminar conhecimento. Também visa fomentar debates e contribuir para a formação e desenvolvimento de gestores, estudantes e docentes.

Pretexto / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. -  
v. 25, n. 1 (jan./mar. 2024)- . - Belo Horizonte : Universidade FUMEC,  
Faculdade de Ciências Empresariais, 2000- .

v. : il.

Trimestral  
ISSN 1984-6983 (Online)

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

CDU: 658

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária-FUMEC

Copyright © 2024 Faculdade de Ciências Empresariais - Universidade FUMEC.  
Todos os direitos reservados pela Universidade FUMEC.

As opiniões emitidas e informações contidas em artigos assinados são  
de absoluta e exclusiva responsabilidade de seus autores.

É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos desde que citada a fonte.

# SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| ANTECEDENTES DO CONFLITO PROFISSIONAL ORGANIZACIONAL .....   | 9   |
| <i>ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL PROFESSIONAL CONFLICT</i>   |     |
| Letícia Christmann   |     |
| Vinícius Costa da Silva Zonatto  |     |
| Larissa Degenhart  |     |
| Márcia Bianchi   |     |
| AGRESSIVIDADE TRIBUTÁRIA, DIRETOR EXECUTIVO EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS.....  | 30  |
| <i>TAX AGGRESSIVENESS, CEO IN FAMILY BUSINESS BRAZILIAN</i>  |     |
| Anderson Menezes de Macedo   |     |
| Silvania Neris Nossa   |     |
| Nadia Cardoso Moreira  |     |
| Aridelmo Teixeira  |     |
| MOTIVAÇÕES E INIBIDORES PARA OS VEGANOS .....  | 46  |
| <i>MOTIVATIONS AND INHIBITORS FOR VEGANS</i>   |     |
| Alexandre Magno Borges Pereira Santos  |     |
| André Francisco Alcântara Fagundes   |     |
| Juliana Bárbara da Silva Oliveira  |     |
| Lisemaura Aparecida dos Santos Jacobi  |     |
| Sérgio Luiz do Amaral Moretti  |     |
| PESQUISAS QUALITATIVAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: DIÁLOGOS SOBRE ESCOLHAS<br>ESTRATÉGICAS.....   | 62  |
| <i>QUALITATIVE RESEARCH IN ORGANIZATIONAL STUDIES: DIALOGUES ABOUT STRATEGIC CHOICES</i>   |     |
| José Kennedy Lopes Silva   |     |
| José Edemir da Silva Anjo  |     |
| BAIXEI O APP, E...: A EXPERIÊNCIA MOBILE DOS CONSUMIDORES NO SEGMENTO VAREJISTA .....  | 79  |
| <i>I DOWNLOADED THE APP, AND...: THE MOBILE EXPERIENCE OF CONSUMERS IN THE RETAIL SEGMENT</i>  |     |
| Natália Lima Diniz Pinto Brandão   |     |
| Janayna Souto Leal   |     |
| Wanderberg Alves Brandão   |     |
| Wallysson Klebson de Medeiros Silva  |     |
| Laura Maria Aguiar Costa   |     |
| RANKING MULTIDIMENSIONAL DE DESEMPENHO: EVIDÊNCIAS DAS EMPRESAS LATINO-AMERICANAS..  | 99  |
| <i>MULTIDIMENSIONAL PERFORMANCE RANKING: EVIDENCE FROM LATIN AMERICAN COMPANIES</i>  |     |
| Tatiane Meurer   |     |
| Lucas Benedito Gomes Rocha Ferreira  |     |
| Nelson Hein  |     |
| PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DAS<br>ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE UM INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO..... | 114 |
| <i>KNOWLEDGE SHARING PRACTICES: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT OF<br/>THE ADMINISTRATIVE ACTIVITIES OF A FEDERAL TEACHING INSTITUTE</i>            |     |
| Lenir Terezinha Zanuzzo  |     |
| Clarissa Carneiro Mussi  |     |
| Maria Regina Andreatto   |     |
| Andressa Fontoura Maria  |     |
| Adriana Back Koerich   |     |

Prezado(a) Leitor(a),

Apresento-lhe o Volume 25, nº 1, de janeiro a março de 2024, da Revista Pretexito, um periódico de artigos científicos resultante de diversas pesquisas na área da Administração que contribui para o aprimoramento do conhecimento e desenvolvimento da sociedade. Este volume apresenta os resultados de pesquisas teóricas desenvolvidas, fundamentadas em uma extensa pesquisa bibliográfica, oferecendo novas propostas de modelos e interpretações para fenômenos significativos no campo da Administração de Empresas. Os artigos, voltados para a prática administrativa, são baseados em pesquisas metodologicamente bem estruturadas, compondo formas mais livres de contribuição científica. As abordagens mais críticas e criativas convidam os leitores a refletirem sobre temas importantes na área de conhecimento.

O primeiro artigo analisa os efeitos dos valores culturais individuais, traços de personalidade dark triad e compromisso profissional como antecedentes do conflito profissional organizacional de profissionais contadores. Assim, a partir de um survey com 129 profissionais contadores. Os resultados encontrados sugerem que o valor cultural individual “distância ao poder” e o traço de personalidade dark triad “psicopatia” apresentam uma relação positiva com o conflito profissional organizacional (CPO). As evidências encontradas também relevam uma relação negativa entre o compromisso organizacional e o CPO. Estes resultados sugerem que profissionais com uma forte identificação com a organização onde trabalham são menos propensos a aceitar pressões para violar normas profissionais. Esses resultados contribuem para o entendimento dos efeitos antecedentes dos valores culturais individuais, traços de personalidade e compromisso profissional no conflito profissional organizacional e auxiliam os gestores a identificar como atuar para minimizar as pressões sofridas no ambiente de trabalho, que resultam em conflito.

O segundo artigo analisou o nível de agressividade tributária das empresas de capital familiar e não familiares em relação ao CEO, tendo formação universitária na área de negócios ou não. A amostra corresponde ao período de 2010 a 2019 obtida da plataforma Economatica, do formulário de referência da Comissão de Valores Mobiliários e do site da B3. Os dados foram tabulados com base em método exploratório/descritivo com regressão em painel por efeito fixo e Logit. Os resultados por efeitos fixos sugerem maiores níveis de agressividade tributária para CEO da área de negócios (administração, ciências contábeis e/ou ciências econômicas) em empresas de capital familiar. O estudo contribui para compreensão do impacto da formação universitária na área de negócios no planejamento tributário nas empresas, onde a economia de tributos se mostra relevante para a continuidade das empresas diante do cenário de ampla concorrência, escassez de recursos, empregos e rendas no Brasil.

O terceiro artigo apresenta uma pesquisa que identificou os motivos que levam o consumidor a aderir ao veganismo e as dificuldades enfrentadas para manterem essa opção ao longo da vida. Os resultados identificaram seis dimensões que respondem ao objetivo da pesquisa: ‘motivação’, ‘dificuldades’, ‘práticas’, ‘definição de vegano’, ‘valor social’ e ‘impressão sobre o consumo de carne’. Além dessas dimensões, foram observadas doze subcategorias: ‘despertar’, ‘proteção dos seres humanos’, ‘exercício constante’, ‘ausência de substitutos’, ‘grupos sociais’, ‘educação alimentar’, ‘cozinhar’, ‘redução do consumo’, ‘boicotar empresas’, ‘sacrifício’, ‘respeito’ e ‘revolta’. Os resul-

tados permitem lançar mais luz sobre as motivações e as dificuldades na adoção da dieta vegana, podendo futuros estudos aprofundar construtos motivacionais e inibidores para esse segmento. Além disso, foi possível elaborar um diagnóstico mais detalhado dos hábitos e desafios do consumo vegano, que pode ser utilizado para subsidiar as decisões gerenciais.

O próximo artigo amplia o diálogo com os pesquisadores organizacionais ao apresentar abordagens qualitativas dos Estudos Organizacionais (EOR) brasileiros, de modo a possibilitar reflexões sobre a escolha de estratégias metodológicas. A Etnometodologia e a Análise de Conversação, as Metodologias Visuais, o Método Histórico e a Teoria Ator-Rede são apresentados como estratégias alternativas. Com uma discussão sobre aspectos relacionados aos métodos discutidos, pretende-se contribuir para os caminhos metodológicos, considerando as suas variações, limitações e potencialidades na realização de diferentes estudos. As reflexões estabelecem diálogos metodológicos a partir da releitura e do resgate de suas premissas, e com a discussão de artigos teórico-empíricos.

O quinto artigo trata do tema do comportamento do consumidor em relação ao uso de aplicativos *mobile* no *e-commerce*. O trabalho analisou como os consumidores do segmento varejista têm avaliado as suas experiências com o *mobile commerce*. Os resultados comprovaram que as empresas, mesmo possuindo um bom fluxo no uso dos aplicativos por parte dos clientes, ainda possuem inúmeras inconformidades em sua prestação de serviço, necessitando rever suas operações, pois essas experiências negativas podem prejudicar as suas reputações em um espaço promissor para compras. Os valores elevados quanto aos custos de frete dos produtos, o não cumprimento dos prazos de entrega e, ainda, a não manutenção de uma relação eficaz e efetiva com os consumidores são os aspectos mais importantes.

O sexto artigo tem por objetivo investigar os pesos dos indicadores multidimensionais de desempenho para estabelecer o *ranking* das empresas Latino-Americanas. Assim, sob a óptica da Teoria da Legitimidade, procedeu-se à análise do *ranking* multidimensional abrangendo o desempenho ambiental, social e de governança, bem como o desempenho econômico-financeiro e de mercado das empresas Latino-Americanas. A partir da utilização do método multicritério Entropia da Informação, buscando evidenciar os pesos das dimensões ambiental, social, de governança, econômico-financeira e de mercado entre o período de 2018 a 2021, identificou-se que a variável que representou maior relevância informacional corresponde ao *Market-to-book*. Em contrapartida, a Rentabilidade apresentou os menores pesos. Sob a óptica da Teoria da Legitimidade, as empresas que mais divulgam informações ambientais, sociais e de governança constituem a legitimidade perante a sociedade e mitigam as pressões sociais expostas às organizações.

Por último, mas não menos importante, o sétimo artigo trata das práticas de compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um Instituto Federal de Ensino. Assim, enquanto organizações produtoras de conhecimento, as instituições de ensino superior devem demandar atenção aos processos relacionados ao compartilhamento do conhecimento também em suas atividades administrativas auxiliando no cumprimento da sua missão, difundindo e aplicando conhecimento e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural. Os resultados denotam que o compartilhamento do conhecimento ocorre em quatro níveis de interação: campus, rede, reitoria e externo. Os diversos atores envolvidos diferem em formações e cargos e funções ocupados. Foram identificadas práticas de compartilhamento do conhecimento que envolvem a interação face a face e práticas mediadas por artefatos tecnológicos voltadas à comunicação interpessoal e registro do conhecimento.

Publicamos este número da revista Pretexto na certeza que seus artigos contribuirão para o desenvolvimento de conhecimentos acerca da gestão pública, da gestão de pessoas, da gestão financeira, sobre a gestão de marketing e comportamento do consumidor, a utilização de métodos qualitativos, da gestão do conhecimento, além do mercado de capitais. Assim, quero registrar nosso agradecimento aos revisores, à equipe editorial da Pretexto e convidar a todos os pesquisadores para que enviem artigos para os próximos volumes.

Boa Leitura!!!!

*Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura*  
Editor-chefe da Revista PRETEXTO - Universidade FUMEC

# ANTECEDENTES DO CONFLITO PROFISSIONAL ORGANIZACIONAL

## ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL PROFESSIONAL CONFLICT

LETÍCIA CHRISTMANN  
Universidade Federal de Santa Maria  
leticiaachristmann@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9665-5885>

VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO  
Universidade Federal de Santa Maria  
viniciuszonatto@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

LARISSA DEGENHART  
Universidade Federal de Santa Maria  
lari\_ipo@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0651-8540>

MÁRCIA BIANCHI  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
marcia.bianchi@ufrgs.br  
<https://orcid.org/0000-0002-7716-2767>

### RESUMO

Esta pesquisa analisa os efeitos dos valores culturais individuais, traços de personalidade *dark triad* e compromisso profissional como antecedentes do conflito profissional organizacional de profissionais contadores. Pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa, foi realizada com 129 profissionais contadores. Os resultados encontrados sugerem que o valor cultural individual "distância ao poder" e o traço de personalidade *dark triad* "psicopatia" apresentam uma relação positiva com o conflito profissional organizacional (CPO). As evidências encontradas também relevam uma relação negativa entre o compromisso organizacional e o CPO. Estes resultados sugerem que profissionais com uma forte identificação com a organização onde trabalham são menos propensos a aceitar pressões para violar normas profissionais. Esses resultados contribuem para o entendimento dos efeitos antecedentes dos valores culturais individuais, traços de personalidade e compromisso profissional no conflito profissional organizacional. Auxiliam organizações a identificar como atuar para minimizar as pressões sofridas no ambiente de trabalho, que resultam em conflito.

**Palavras-chave:** Valores Culturais Individuais; Traços de Personalidade; *Dark Triad*; Compromisso Profissional; Conflito Profissional Organizacional.

## ABSTRACT

*This research examines the effects of individual cultural values, dark triad personality traits, and professional commitment as antecedents of organizational professional conflict in accounting professionals. Descriptive, survey research with a quantitative approach was conducted with 129 accounting professionals. The results found suggest that the individual cultural value "power distance" and the dark triad personality trait "psychopathy" have a positive relationship with organizational professional conflict (OPC). The evidence found also reveals a negative relationship between organizational commitment and OPC. These results suggest that professionals with a strong identification with the organization where they work are less likely to accept pressures to violate professional norms. These results contribute to the understanding of the antecedent effects of individual cultural values, personality traits, and job commitment on organizational work conflict. They assist organizations in identifying how to act to minimize pressures experienced in the work environment that result in conflict.*

**Keywords:** Individual Cultural Values; Personality Traits; Dark Triad; Professional Commitment; Organizational Professional Conflict.

## 1 INTRODUÇÃO

O indivíduo detém numerosos valores que representam em essência a sua filosofia (Schwartz, 2005). Em contraste, o indivíduo no papel de profissional também possui valores que representam a sua ligação ou lealdade com a profissão (Gendron et al., 2009) e no contexto organizacional deve associar-se aos interesses e metas fundamentais da organização. Nesse sentido, os valores da organização operam como parâmetros para julgamento e formas de justificar comportamentos (Tamayo, 2005).

No contexto da profissão contábil, há uma preocupação acerca desse potencial conflito de valores. O Conflito Profissional Organizacional (CPO) vem sendo investigado por pesquisadores da área contábil (Aranya & Ferris, 1984; Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020; Espinosa-Pike & Barrainkua, 2016; Espinosa-Pike & Barrainkua, 2017; Shafer, 2009; Shafer et al., 2013) e visa examinar as pressões organizacionais enfrentadas por profissionais para descumprir normas e princípios da sua profissão (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020). Essa violação tende a ocorrer em função da "ênfase organizacional na lucratividade ou outras medidas de desempenho" da organização. Assim, o CPO "é, em essência, um tipo de conflito ético causado por imperativos organizacionais que são inconsistentes com os valores éticos de uma profissão" (Shafer et al., 2013, p. 317).

Por outro lado, nas organizações, a tomada de decisão ética, também pode ser afetada por diversas influências individuais, organizacionais e até mesmo sociais (Shafer & Simmons, 2011). A literatura da área investigou principalmente dois antecedentes do CPO, o compromisso organizacional e profissional. Os autores Shafer (2009) e Shafer et al. (2013) investigaram a associação entre clima ético organizacional e o CPO. Entretanto, esses estudos limitaram-se a profissionais de empresas de contabilidade pública em contextos asiáticos. Os autores, Barrainkua e Espinosa-Pike (2020) para expandir essa abordagem, analisaram os efeitos do compromisso com o interesse público, compromisso profissional e organizacional, juntamente com a cultura ética organizacional no CPO de contadores profissionais em diferentes ambientes de trabalho. Todavia, pesquisadores (Shafer, 2009; Shafer et al., 2013) sugerem que novos estudos devem

ser desenvolvidos com vistas a evidenciar as características nas quais os contadores conduzem seu trabalho.

Para abordar essa lacuna da literatura existente e estender os estudos anteriores de modo contributivo, a presente pesquisa inclui novas variáveis para discussão do CPO. Os achados de D'Souza e Lima (2019) revelam que os traços de personalidade *Dark Triad* e valores culturais podem ser manifestados nas atitudes e comportamentos dos profissionais contadores. O *Dark Triad* é uma constelação de três traços de personalidade (maquiavelismo, narcisismo e psicopatia), com características subclínicas que, embora conceitualmente distintos, possuem empiricamente características sobrepostas (Paulhus & Williams, 2002). Os três traços de personalidade têm em comum as características de "manipulação, insensibilidade e desonestidade" (D'Souza et al., 2019, p. 123).

Dessa forma, atitudes profissionais motivadas por fatores culturais ou de personalidade podem gerar consequências sociais, econômicas e financeiras aos usuários da informação contábil. Portanto, tomar medidas proativas com vistas a manter uma cultura ética de apoio deve consequentemente, incentivar decisões mais éticas dos colaboradores (Shafer & Simmons, 2011). Além disso, de acordo com LeBreton et al. (2018), nos últimos 15 anos, houve um aumento considerável na literatura para vincular os traços de personalidade ao comportamento nas organizações, o que motiva a inclusão destes traços na análise proposta e seus efeitos no COP, lacuna teórica explorada na presente pesquisa.

A discussão da interface entre os traços de personalidade e os valores culturais do profissional contador apoia a concepção de que o ambiente organizacional pode influenciar, ampliar ou limitar as atitudes do profissional. Diante disso, a questão de pesquisa que norteia a realização dessa investigação é a seguinte: Quais os efeitos dos valores culturais individuais, traços de personalidade *Dark Triad* e compromisso profissional no conflito profissional organizacional? O objetivo desta pesquisa consiste em analisar os efeitos dos valores culturais individuais, traços de personalidade *Dark Triad* e compromisso profissional no conflito profissional organizacional de profissionais contadores.

Justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa, pois o contexto em que se realiza a prática profissional pode levar os contadores a subordinar os valores de sua profissão para atender aos objetivos da organização (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020). Por conseguinte, a preocupação de que a personalidade influencia as atitudes dos profissionais contábeis está presente nas pesquisas da área (D'Souza & Lima, 2019). Conforme LeBreton et al. (2018) os traços de personalidade estão relacionados a diversos critérios organizacionais, contudo, as relações entre os traços *Dark Triad* e os resultados organizacionais, como por exemplo, fatores comportamentais são complexos e variados, o que justifica a análise das relações propostas.

A discussão proposta contribui para a pesquisa contábil e permite a compreensão se os valores culturais individuais, os traços de personalidade e o compromisso profissional possuem efeitos sobre o CPO. Portanto, esta pesquisa contribui para o conhecimento existente relacionado aos estudos envolvendo o CPO, com a integração de novos níveis de análise das características dos profissionais contábeis. A identificação dos fatores responsáveis pelos conflitos que os profissionais contábeis podem enfrentar no ambiente de trabalho apresentam contribuições importantes para a gestão dos recursos humanos e qualidade dos serviços prestados por estes profissionais (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020), visto que diversas iniciativas podem ser desenvolvidas para minimizar os conflitos profissionais nas organizações, como por exemplo, fortalecer

os valores culturais individuais, o compromisso profissional, a cultura ética e até mesmo atuar para que os traços de personalidade possam agir de forma benéfica para a organização.

Além disso, os achados fornecem um *feedback* prático aos profissionais da área contábil sobre as ações que podem realizar para melhorar as percepções do ambiente ético das empresas em que trabalham. Do mesmo modo, tais evidências revelam como o contexto ético organizacional impacta significativamente o comportamento dos indivíduos (Shafer & Wang, 2010). Assim, os resultados dessa pesquisa fornecem suporte adicional para os gestores dos departamentos contábeis, e organizações, visto que os gestores são os mais interessados em informações que forneçam subsídios para o desenvolvimento de um ambiente positivo e ético de trabalho, sendo o comportamento consistente com os valores organizacionais desejados (Shafer & Wang, 2010).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DA PESQUISA

### 2.1 Efeitos dos valores culturais individuais no conflito profissional organizacional

Cultura é a programação coletiva da mente, pois é partilhada pelas pessoas que vivem no mesmo ambiente e distingue os membros de um grupo de outros (Hofstede, 2003). Os valores culturais são metas que atuam como princípios norteadores da vida do indivíduo e são importantes preditores de atitudes e comportamentos (Schwartz, 2005). “O comportamento social, os valores morais, a conduta individual e a reação perante o desconhecido são manifestações humanas que dependem em larga medida do contexto sociocultural, onde o indivíduo se insere e que mantém como referência” (Almeida, 2007, p. 108).

Nessa perspectiva, Hofstede (2001) desenvolveu um estudo com 76 países, relacionando os valores influenciados pela cultura. Os achados permitiram categorizar a cultura em seis dimensões: Distância ao Poder, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade, Aversão à incerteza, Orientação de Longo Prazo e Indulgência. O autor aponta que as dimensões podem ser utilizadas para explicar e prever comportamentos, servindo como referência para a generalidade sobre os aspectos culturais dos indivíduos.

D’Souza e Lima (2019) apontam a continuidade de investigações acerca dos valores culturais na área contábil e sinalizam os valores culturais relacionados às dimensões Masculinidade versus Feminilidade, Individualismo versus Coletivismo e Distância ao poder, analisados na presente pesquisa. No âmbito organizacional, a dimensão cultural da Distância ao Poder determina que os subordinados têm uma relação de dependência com os detentores do poder, não esperam ser consultados na tomada de decisões e temem expressar opiniões diferentes de seus superiores (Hofstede, 2001). Na dimensão cultural do Individualismo versus Coletivismo, prevalece o auto interesse, a autorrealização e autoestima elevada. A dimensão cultural da Masculinidade versus Feminilidade, indica a importância atribuída a determinados aspectos relacionados ao trabalho, privilegiando conquistas, heroísmo, competitividade, assertividade e sucesso material (Hofstede, 2003; Hofstede & Mccrae, 2004).

A julgar que “as práticas organizacionais são aprendidas através da socialização no lugar de trabalho, em que a maioria das pessoas entra na idade adulta, com a maior parte dos seus valores firmemente enraizados” (Silva & Gomes, 2011, p. 149), é possível que haja o conflito entre

os valores culturais do indivíduo, com os objetivos e metas da organização. Portanto, os valores culturais individuais (D'Souza & Lima, 2019) tendem a apresentar efeitos positivos nas pressões sentidas pelos indivíduos diante dos seus superiores, em função do conflito entre valores profissionais e organizacionais (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020).

A partir do contexto supracitado, entende-se que os valores culturais individuais podem colaborar para a compreensão do comportamento do profissional contábil e o conflito profissional organizacional. Dessa maneira, se estabelece a primeira hipótese do estudo: H1: *Os valores culturais individuais estão positivamente associados ao CPO.*

## 2.2 Efeitos dos traços de personalidade Dark Triad no conflito profissional organizacional

Os elementos psicológicos de personalidade tendem a influenciar a conduta profissional e podem anteceder casos de fraudes financeiras ocorridas no ambiente empresarial (Nair & Kamalanabhan, 2010). Estudos da área contábil tem focado em entender o comportamento do profissional na organização, traçando os efeitos desse comportamento em dados financeiros e no desempenho (Babiak et al., 2010; Murphy, 2012).

Paulhus e Williams (2002) testaram personalidades socialmente aversivas em 245 estudantes de graduação em psicologia, com o intuito de examinar traços sobrepostos e evidenciar semelhanças e diferenças. Os pesquisadores mapearam as três medidas chamadas de *Dark Triad*: maquiavelismo, narcisismo e psicopatia. Os traços de personalidade, não patológicos, de narcisismo, psicopatia e maquiavelismo "são considerados atributos normalmente distribuídos à população em geral e fundamentados na literatura da psicologia social" (D'Souza & Jones, 2017, p. 297).

Os achados dos autores D'Souza e Lima (2019) trazem a preocupação de que os traços de personalidade têm poder de intervenção nas atitudes dos profissionais contábeis, visto que, os indivíduos com alto grau de traços de Narcisismo, por exemplo, exibem traços de grandiosidade, sentimento de superioridade e necessidade de dominação. O maquiavelista utiliza táticas para obter vantagens, independentemente de prejudicar seus parceiros, pode ser identificado pelo cinismo, pela preocupação com a reputação, pelos baixos padrões de ética e moral. O indivíduo com alto grau de psicopatia age por impulsividade, pode ser identificado pelo poder de sedução, são indivíduos movidos pela imprudência, na busca de prazer para a compensação imediata, com a ausência de culpa ou remorso (D'Souza, 2016). No entanto, a psicopatia, no mundo dos negócios, foi positivamente associada a criatividade, bom pensamento estratégico e habilidades de comunicação (Babiak et al., 2010).

Todavia, os traços de personalidade *Dark Triad*, são mensurados a partir da intensidade, divididos em grau baixo, moderado ou alto. O traço baixo não é explorado na literatura, por estar presente na população em geral e não gerar consequências. O traço alto tem ênfase na literatura e os resultados são unânimes: evidencia o caráter insensível, manipulador e desonesto. Estudos sugerem que o traço moderado, ainda que pouco explorado pela literatura, pode vir a ocasionar boas posturas (Spain et al., 2014). Em complemento, os traços de personalidade *Dark Triad* operam de forma diferente em todos os países devido, a diferenças nas variáveis culturais da distância auto construtiva e de poder (Robertson et al., 2016).

De acordo com Shafer e Wang (2010), o CPO surge em função da incompatibilidade percebida entre os padrões profissionais e as demandas organizacionais. Deste modo, as percepções de um contexto antiético em uma organização devem ocasionar níveis mais altos de CPO. Indivíduos com traços altos de maquiavelismo, por serem menos preocupados com os padrões convencionais de moralidade e resistentes à influência social, são mais propensos a experimentar o CPO, devido a um contexto ético negativo. Por outro lado, os maquiavélicos (com baixo nível de maquiavelismo), são mais preocupados com questões éticas. Assim, devem experimentar níveis mais baixos de CPO, por serem influenciados diante de um contexto ético positivo (Shafer & Wang, 2010). Os resultados de Shafer e Wang (2010) indicaram que os indivíduos com o traço de personalidade de maquiavelismo não apresentaram um impacto significativo no CPO.

Sob essa perspectiva, considera-se a tendência para a pontuação alta de traços de personalidade *Dark Triad*, com um comportamento emocionalmente manipulativo. Entende-se que esses traços podem ocasionar o conflito profissional organizacional, a fim de promover os interesses individuais ou da própria organização. Para tanto, formula-se a segunda hipótese: H2: *Os traços de personalidade Dark Triad estão positivamente associados ao CPO.*

### 2.3 Efeitos do compromisso profissional no conflito profissional organizacional

A atividade profissional é enraizada na visão do profissionalismo como conservador do interesse público (Suddaby et al., 2009). Entretanto, no contexto contábil há discordâncias acerca do profissionalismo do contador quando identificados problemas em ambientes em que o lucro é enfatizado, com a contrapartida da perda dos valores profissionais (Suddaby et al., 2009). O compromisso com o interesse público aborda especificadamente as obrigações sociais do profissional contador (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020). O contador na sua função enquanto profissional, tem o compromisso de resguardar os dados fornecidos para os usuários da informação contábil, servindo os interesses principais de seus clientes e empresas (Cooper & Robson, 2006; Davenport & Dellaportas, 2009).

De modo semelhante, o compromisso profissional está relacionado com a força relativa de identificação, a ligação e o envolvimento com a profissão de cada indivíduo (Morrow & Wirth, 1989) e visa captar o grau em que os profissionais são dedicados, expressam orgulho e se preocupam em pertencer aquela profissão, enquanto membros da classe (Wallace, 1993). Em consonância, Shafer et al. (2013, p. 313) enfatizam que os “indivíduos com ligações emocionais mais fortes à sua profissão devem ser mais propensos a internalizar os valores e ideais dessa profissão e, conseqüentemente, mais sensíveis à congruência entre esses valores e ideais e o clima ético percebido em sua organização”. Denota-se, portanto, que “funcionários comprometidos profissionalmente devem ser mais propensos a responder negativamente a um clima organizacional que é inconsistente com os valores e ideais profissionais, experimentando conflitos crescentes e comprometimento organizacional reduzido” (Shafer et al., 2013, p. 313).

Os estudos que tratam a respeito das pressões percebidas pelos profissionais contábeis (COP) (Espinosa-Pike & Barrainkua, 2016; Espinosa-Pike & Barrainkua, 2017) revelam que a maior parte dos profissionais são pressionados para agir de maneira que comprometa seus valores éticos e normas profissionais. Essa pressão vem sendo desempenhada por seus superiores e clientes. Contudo, Barrainkua e Espinosa-Pike (2020) encontraram evidências sem significância estatística da relação entre o compromisso com o interesse público e o compromisso profissio-

nal com o COP. Por outro lado, Shafer et al. (2013) revelaram que funcionários comprometidos com a profissão apresentaram menos conflitos e maior compromisso organizacional, a partir do momento que sentiram que a empresa proporciona maior ênfase ao interesse público.

Nesta pesquisa entende-se que o profissional contábil que internaliza o compromisso com o interesse público e o compromisso profissional com a classe, não é receptivo a pressões organizacionais para comprometer os seus valores profissionais. Dessa forma, a terceira hipótese é definida como: H3: *O compromisso com o interesse público e o compromisso do profissional contador estão negativamente associados ao CPO.*

O compromisso organizacional também tende a impactar o CPO, pois presume-se que haveria uma “relação entre uma baixa percepção de pressões e um alto compromisso organizacional” (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020, p. 690). O compromisso organizacional é definido como o relacionamento ativo com a organização, ligado a capacidade de doação para a atividade que estiver exercendo, de modo que a forma de agir do indivíduo esteja contribuindo para o sucesso da organização (Monday et al., 1979). O indivíduo com alto grau de compromisso com a organização tende a minimizar os efeitos do CPO (Shafer et al., 2002).

Estudos anteriores como os desenvolvidos por Shafer et al. (2002) e Barrainkua e Espinosa-Pike (2020) revelaram que o compromisso organizacional dos indivíduos influencia negativamente o COP. Estas evidências indicam “a necessidade de criação de uma cultura voltada para os valores profissionais na organização” (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020, p. 698). Nesse sentido, os profissionais contábeis que possuem uma forte identificação com a organização, um alto compromisso e aceitação dos valores e crenças da organização, são menos propensos a aceitar pressões para violar normas profissionais. Portanto, formula-se a quarta hipótese: H4: *O compromisso organizacional está negativamente associado ao CPO.*

## 2.4 Efeitos da cultura organizacional ética no conflito profissional organizacional

A cultura organizacional se refere aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários podem seguir (Schein, 1992). É a influência que a empresa exerce sobre o modo de como as pessoas irão se comportar e se relacionar dentro do contexto organizacional (Schein, 1992). Dessa forma, a cultura organizacional pode influenciar as atitudes dos funcionários e conseqüentemente a eficácia da empresa (Gregory et al., 2009). De acordo com Bobek et al. (2015), dado que a cultura organizacional tem uma influência relevante na tomada de decisão ética, o ambiente ético de uma empresa tende a influenciar as atitudes e comportamentos de seus membros (Treviño et al., 1998). Essa influência existe, pois, a cultura de uma organização tende a criar expectativas que direcionem os indivíduos a se comportarem de maneira consistente com sua cultura (Gregory et al., 2009).

“No ambiente organizacional e na gestão de empresas em particular, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afetam as pessoas e a comunidade envolvente, partindo de um conjunto socialmente aceito de direitos e obrigações individuais e coletivos” (Almeida, 2007, p. 106-107). As empresas consideradas éticas são aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e as políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável (Zylbersztajn, 2002).

O clima ético nas organizações pode ser “compreendido como um atributo da organização, mas que é capturado a partir das percepções dos trabalhadores sobre os comportamentos padrão e estilos de gestão adotados” pela empresa (Ribeiro et al., 2016, p. 416). Dessa forma, “parece indicado buscar um alinhamento entre expectativas pessoais e cultura organizacional, ou seja, optar por empresas que tenham características culturais mais condizentes com as aspirações e necessidades do profissional” (Reis & Azevedo, 2015, p. 65).

Shafer (2009) constatou que as percepções dos auditores sobre o clima ético da organização em que atuam, tiveram efeitos altamente significativos no CPO. Shafer e Wang (2010) descobriram que os contadores que trabalham em organizações que possuem uma forte cultura ética, que fornece suporte mais forte às normas e valores éticos da profissão contábil, percebem níveis mais baixos de CPO. Os achados de Shafer e Simmons (2011) revelaram que culturas que apresentam fortes normas éticas e incentivos para o comportamento ético minimizam a probabilidade dos indivíduos de se envolverem em um comportamento antiético. Barrainkua e Espinosa-Pike (2020) também revelaram uma relação negativa entre a cultura ética organizacional e o CPO.

Nessas condições, entende-se que os profissionais contábeis que estão inseridos em um ambiente organizacional com uma cultura ética percebida, tendem a não aceitar pressões organizacionais para descumprir ou violar valores da profissão. Desse modo, se estabelece a quinta hipótese: H5: *A cultura organizacional ética está negativamente associada ao CPO.*

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, realizada por meio de um levantamento e com abordagem quantitativa dos dados. Tendo em vista que o nível de análise é o indivíduo, a população desta pesquisa foi estabelecida a partir da identificação de profissionais contadores, que exercem a profissão no país. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com os construtos desenvolvidos pelos estudos de Barrainkua e Espinosa-Pike (2020) e D’Souza e Lima (2019). Os constructos utilizados na pesquisa e a definição operacional das variáveis utilizadas, estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Constructos e definição operacional

| Variáveis                            | Definições Operacionais   | Questões | Autores   |
|--------------------------------------|---|----------|---|
| Conflito Profissional Organizacional | Captura a percepção das pressões sentidas pelos contadores profissionais devido a valores profissionais e organizacionais conflitantes. Sob enfoque de diferentes pressões que podem ocasionar a violação de normas profissionais (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020). | 8        | Instrumento de Shafer e Simmons (2011) e Espinosa-Pike e Barrainkua (2016) na versão adaptada de Barrainkua e Espinosa-Pike (2020). |
| Valores Culturais Individuais        | As assertivas de valores culturais têm como objetivo a caracterização das dimensões culturais do indivíduo (D’Souza & Lima, 2019).  | 17       | Instrumento de Hofstede (2003) e Casagrande (2009) adaptado por D’Souza e Lima (2019).  |

| Variáveis                                 | Definições Operacionais   | Questões | Autores  |
|---|---|----------|--|
| Traços de Personalidade <i>Dark Triad</i> | Visa mensurar os níveis de traços de personalidade (maquiavelismo, narcisismo e psicopatia) dos respondentes. Apesar dos três traços apresentarem características comuns e serem correlacionados positivamente, são constructos com conceitos diferentes (Jones & Paulhus, 2014).               | 27       | Instrumento de Jones e Paulhus (2014) na versão traduzida e utilizada por D'Souza e Lima (2019).                   |
| Compromisso Profissional                  | Avalia o grau em que os respondentes acreditam que servir ao interesse público é a principal função do contador. Em complemento avalia o grau do compromisso profissional e o compromisso organizacional dos participantes enquanto profissionais contábeis (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020). | 7        | Instrumento de Bobek et al. (2015) e Porter et al. (1974) na versão adaptada de Barrainkua e Espinosa-Pike (2020). |
| Cultura Organizacional Ética              | Por meio desta variável, mensura-se a cultura ética percebida das organizações em que os participantes atuam (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020).  | 10       | Instrumento de Treviño et al. (1998) na versão adaptada de Barrainkua e Espinosa-Pike (2020).                      |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O constructo de Conflito Profissional Organizacional (CPO) foi medido por meio do instrumento de Shafer e Simmons (2011) e Espinosa-Pike e Barrainkua (2016), na versão adaptada de Barrainkua e Espinosa-Pike (2020). Em relação ao constructo de Valores Culturais Individuais, este foi desenvolvido a partir da abordagem proposta de Hofstede (2003) e Casagrande (2009), utilizada no trabalho de D'Souza e Lima (2019), onde a medição ocorreu de maneira indireta, por meio das dimensões de Masculinidade versus Feminilidade, Individualismo versus Coletivismo e Distância ao Poder. O constructo de Traços de Personalidade *Dark Triad*, foi desenvolvido a partir da medição de Jones e Paulhus (2014) na versão traduzida para o português e utilizada por D'Souza e Lima (2019), através das características de Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia.

O constructo de Compromisso Profissional utilizou a abordagem de Bobek et al. (2015) e Porter et al. (1974), na versão adaptada de Barrainkua e Espinosa-Pike (2020), e possui as dimensões de Compromisso com o Interesse Público, Compromisso Profissional e Compromisso Organizacional. Por fim, a Cultura Organizacional foi medida por meio do instrumento de Treviño et al. (1998), na versão adaptada de Barrainkua e Espinosa-Pike (2020), com a verificação de atitudes éticas e antiéticas dentro das organizações.

O questionário utilizado abrangeu perguntas com a utilização de escala *Likert* de sete pontos, que avalia o nível de concordância/discordância dos participantes da pesquisa em relação as afirmativas apresentadas, em que (1) representa o nível máximo de discordância (discordo totalmente) e (7) o nível máximo de concordância (concordo totalmente). Para a obtenção dos dados foi elaborado um questionário, com acesso por meio eletrônico, utilizando a ferramenta *Google Forms*® e disponibilizado para os participantes que se propuseram a responder voluntariamente a pesquisa.

Inicialmente o questionário foi submetido à análise de um professor pesquisador da área gerencial de contabilidade, Doutor em Ciências Contábeis e especialista nessa temática, para validação e sugestão de correções necessárias para aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa. Na sequência, foi realizado um pré-teste, com aplicação do instrumento de pesquisa enviado por e-mail para alunos de Mestrado Ciências Contábeis da Universidade em que os pesquisadores atuam, constituindo-se, assim, potenciais respondentes. Não foi constatado nenhum ajuste a ser realizado após o pré-teste realizado, tendo em vista que, todos os participantes demonstraram fácil entendimento para responder as questões do questionário. Dessa forma, após a validação do pré-teste, ocorreu a coleta de dados.

Quanto à operacionalização da coleta de dados, o questionário elaborado foi enviado mediante um convite para participação na pesquisa, realizado a profissionais contadores que possuem cadastro na Rede de Negócios LinkedIn®. Estes profissionais compõem a população em estudo. A coleta de dados foi realizada em duas etapas, no período de março a abril de 2021. Na primeira etapa, foi enviado um convite ao profissional potencial participante, convidando-o a participar da voluntariamente da pesquisa, caso este tivesse disponibilidade e interesse no assunto.

Após sua manifestação e o aceite do convite enviado, procedeu-se a segunda fase da coleta de dados, que consistiu no envio do *link* do questionário para ser respondido. Na primeira etapa foram encaminhados 800 convites e, desses, 655 profissionais aceitaram responder o instrumento de pesquisa. Contudo, após o envio do *link* do questionário para ser respondido, apenas 129 assim o fizeram. Não foi questionado o motivo pelo qual os profissionais que aceitaram inicialmente o convite desistiram de participar da pesquisa. Assim, mediante o retorno obtido, pode-se inferir que a amostra analisada enquadra-se como não probabilística e intencional, com a obtenção de respostas de 129 profissionais contadores de diferentes organizações nacionais.

Os procedimentos de análise dos dados adotados nesta pesquisa estão relacionados a análise estatística descritiva, com observância dos valores mínimos e máximos, média e desvio padrão das respostas identificadas na pesquisa, análise de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*) dos constructos de mensuração, teste de viés de método, matriz de correlações (*Pearson*) entre as variáveis objeto de estudo e, por fim, o teste de hipóteses por meio de análise de caminhos (*path analysis*). A análise de caminhos é um subconjunto da modelagem de equações estruturais. Constitui-se um método de análise utilizado para avaliar os efeitos de um conjunto de variáveis, observando-se os resultados encontrados a partir da análise de múltiplos caminhos causais testados (Stoelting, 2002). Portanto, abordagem adequada aos propósitos desta pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Apresentação dos Resultados

Quanto à caracterização da amostra, verifica-se que dentre os profissionais contadores respondentes há uma predominância do sexo feminino (55%), com a participação de 45% do sexo masculino. A maior parte dos respondentes apresentam faixa etária de 25 a 40 anos. Todos os profissionais são formados em Ciências Contábeis e exercem cargos de contadores. A Tabela 2 apresenta os resultados da análise estatística descritiva das respostas obtidas e confiabilidade dos constructos de mensuração.

Tabela 2 - Resultados da análise estatística descritiva e confiabilidade

| Abrev.      | Variável                                      | N° Q.    | Mínimo      | Máximo      | Média       | Desv. P.    | Alfa Cr.     |
|-------------|---|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>CP</b>   | <b>Compromisso do Profissional</b>            |          |             |             |             |             |              |
| CIP         | Compromisso com o Interesse Público           | 1        | 1.00        | 7.00        | 3.23        | 2.01        | n.a.         |
| CPR         | Compromisso Profissional                      | 3        | 1.00        | 7.00        | 2.35        | 1.79        | 0.747        |
| COR         | Compromisso Organizacional                    | 3        | 1.00        | 7.00        | 2.26        | 1.59        | 0.774        |
| <b>VCI</b>  | <b>Valores Culturais Individuais</b>          |          |             |             |             |             |              |
| MF          | Masculinidade versus Feminilidade             | 5        | 1.00        | 7.00        | 3.32        | 2.22        | 0.420        |
| IC          | Individualismo versus Coletividade            | 7        | 1.00        | 7.00        | 3.14        | 1.99        | 0.592        |
| DP          | Distância ao Poder                            | 4        | 1.00        | 7.00        | 5.51        | 1.76        | 0.630        |
| <b>TP</b>   | <b>Traços de Personalidade Dark Triad</b>     |          |             |             |             |             |              |
| MAQ         | Maquiavelismo                                 | 9        | 1.00        | 7.00        | 4.12        | 2.10        | 0.702        |
| NAR         | Narcisismo                                    | 9        | 1.00        | 7.00        | 4.23        | 2.13        | 0.513        |
| PSI         | Psicopatia                                    | 9        | 1.00        | 7.00        | 5.87        | 1.70        | 0.687        |
| <b>COE</b>  | <b>Cultura Organizacional Ética</b>           | <b>7</b> | <b>1.00</b> | <b>7.00</b> | <b>3.05</b> | <b>2.08</b> | <b>0.922</b> |
| <b>COAE</b> | <b>Comportamento Organizacional Antiético</b> | <b>3</b> | <b>1.00</b> | <b>7.00</b> | <b>2.90</b> | <b>2.08</b> | <b>0.856</b> |
| <b>CPO</b>  | <b>Conflito Profissional Organizacional</b>   | <b>8</b> | <b>1.00</b> | <b>7.00</b> | <b>5.47</b> | <b>2.05</b> | <b>0.953</b> |

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere a dimensão de Compromisso Profissional, a qual é composta pelos constructos de Compromisso com o Interesse Público, Compromisso Profissional e Compromisso Organizacional, os resultados encontrados revelam respostas que apresentam nível mínimo e máximo de discordância ou concordância na escala utilizada. Esses resultados indicam que na amostra analisada nem todos os profissionais contadores participantes da pesquisa apresentam Compromisso Profissional.

O compromisso com o interesse público denota o reconhecimento da função profissional, e a atuação do contador, como profissional capaz de zelar pelos interesses da sociedade (Davenport & Dellaportas, 2009). Já o compromisso profissional está relacionado aos vínculos e a percepção de lealdade do profissional contador, considerando sua formação e profissão (Gendron, Suddaby & Qu, 2009; Hall et al., 2015). Por sua vez, o compromisso organizacional está relacionado às percepções, crenças e a aceitação dos objetivos, propósitos e valores organizacionais (Mowday et al., 1979; Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020). Profissionais que desenvolvem tais características se tornam mais comprometidos com a organização, e atuam alinhados aos seus interesses, por isto sua importância.

Esses resultados denotam que parte dos profissionais participantes do estudo podem melhorar o seu compromisso profissional, envolvendo-se mais com a profissão (Morrow & Wirth, 1989). Este compromisso revela o grau em que os profissionais são dedicados, expressam orgulho e se preocupam em pertencer a uma profissão (Wallace, 1993). Dessa forma, entende-se que os contadores que possuem um grau reduzido de compromisso profissional estão mais expostos a agir de maneira que comprometa seus valores éticos e normas profissionais quando pressionados.

dos por superiores ou clientes. Por outro lado, conforme também constatado por Suddaby et al. (2009), profissionais que elevam o seu compromisso organizacional se tornam mais propensos a apresentar comportamento comprometido com a sua profissão e os interesses da organização.

No que se refere as dimensões de Valores Culturais Individuais, os resultados também revelam respostas que abrangem níveis mínimos e máximos de discordância ou concordância na escala utilizada. Os aspectos relacionados a dimensão distância ao poder apresentam o maior nível de concordância entre os participantes da pesquisa. No âmbito organizacional, a dimensão cultural da Distância ao Poder determina que os subordinados têm uma relação de dependência com os detentores do poder, não esperam ser consultados na tomada de decisões e temem expressar opiniões diferentes de seus superiores (Hofstede, 2001), o que foi observado em parte das respostas obtidas nesta pesquisa.

Os respondentes que apresentaram alto índice de distância ao poder, são indivíduos que estão mais propensos a aceitar e esperar pela desigualdade hierárquica. Portanto, tendem a aceitar e comportar-se conforme o que lhe é determinado. Em contrapartida, a dimensão de individualismo e coletivismo apresentou a menor média, em relação ao nível de concordância entre os participantes da pesquisa. A este respeito, verifica-se que ao menos parte destes profissionais não se enquadram como individualistas, de modo geral, e que o auto interesse, a auto realização e a autoestima não são características predominantes presentes na amostra.

No que se refere aos traços de personalidade, os resultados encontrados fornecem evidências de sua incidência na amostra analisada. Assim, pode-se inferir que na amostra analisada, e em alguma medida, identifica-se profissionais que apresentam características de manipulação, insensibilidade e desonestidade (D’Souza et al., 2019). Para analisar os níveis dos Traços de Personalidade *Dark Triad* da amostra estudada, foi realizado o processo de classificação de tais características, seguindo parâmetros demonstrados na Tabela 3, em que os traços analisados são classificados em três diferentes níveis, sendo estes: baixo, moderado e alto.

Tabela 3 - Frequência dos traços de personalidade por nível

| Níveis de Traços | Maquiavelismo |      | Faixas      | Narcisismo |      | Faixas      | Psicopatia |      | Faixas      |
|------------------|---------------|------|-------------|------------|------|-------------|------------|------|-------------|
|                  | N             | P(%) | Tercil      | N          | P(%) | Tercil      | N          | P(%) | Tercil      |
| Baixo            | 28            | 22%  | < 3.61      | 29         | 22%  | < 3.28      | 35         | 27%  | < 4.83      |
| Moderado         | 64            | 50%  | 3.61 ≥ 4.61 | 71         | 55%  | 3.28 ≥ 4.28 | 74         | 57%  | 4.83 ≥ 5.83 |
| Alto             | 37            | 29%  | > 4.61      | 29         | 22%  | > 4.28      | 20         | 16%  | > 5.83      |
| Total            | 129           | 100% |             | 129        | 100% |             | 129        | 100% |             |

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente foi calculada a média de cada indivíduo e do grupo e, na sequência, utilizado o tercil para dividir o grupo em três faixas: baixos, moderados e altos traços. Estes procedimentos são convergentes aos adotados por D’Souza et al. (2019), para a realização de tal classificação.

Com relação à média apresentada para cada grupo, o traço Psicopatia apresentou a maior média (5,33), seguido do Maquiavelismo (4,11) e, por fim, o Narcisismo (3,78). Para tanto, à frequência dos traços por nível, mensurados com base no tercil, o Maquiavelismo, o Narcisismo e a Psicopatia apresentaram as maiores proporções, 50%, 55% e 57% nos graus moderados, respectivamente. O processo de classificação “possibilita a percepção da força dos traços para diferenciar a maior ou menor disposição do indivíduo para imprimir condutas sombrias no ambiente empresarial” (D’Souza, 2016, p. 128). Nesse sentido, o comportamento quando analisado sob enfoque dos traços moderados do *Dark Triad*, pode vir a ocasionar boas posturas (Spain et al., 2014).

Os achados confirmam a discussão dos autores D’Souza et al. (2019, p. 125), pois constataram que executivos que demonstram características com intensidade moderada entre os traços, contribuem para a noção de “que a visão e o carisma do indivíduo narcisista; a estratégia e a tática do indivíduo maquiavelista; e a criatividade e o bom pensamento estratégico do indivíduo psicopata podem ser características diferenciadoras que potencializem uma liderança bem-sucedida e integradora” no âmbito empresarial. Os autores D’Souza e Jones (2017, p. 309) explicam que “os traços de personalidade do *Dark Triad* são aspectos psicológicos intrigantes que permeiam o comportamento dos indivíduos e explicam atitudes negativas e positivas de líderes e funcionários, no ambiente empresarial”. A exteriorização desses traços, por vezes, causa malefícios, mas podem também evidenciar aspectos que são benéficos, especialmente, quando estão em níveis moderados.

No entanto, com enfoque nos níveis moderados e altos, o traço de Maquiavelismo se destaca, com 79%. Esse resultado converge com os achados de D’Souza (2016), pois o Maquiavelismo também apresentou maior aproximação dos traços moderados e altos em sua pesquisa. Diante disso, é possível realizar a inferência de que há maior tendência dos profissionais contadores com altos e moderados traços de Maquiavelismo tomarem decisões de forma oportunista. Do mesmo modo, apresentar destaque, como uma das suas principais características, o cinismo, além de utilizar-se de estratégias que mantenham sua reputação e oportunizem o alcance de objetivos e metas pessoais, ainda que essas possam, em alguma medida, apresentar interesses distintos em um mesmo ambiente organizacional.

Em relação a análise de confiabilidade dos constructos de mensuração, os resultados encontrados demonstram a confiabilidade dos constructos analisados, indicando que as escalas apresentam confiabilidade interna suficiente para a realização de inferências a partir dos resultados analisados. A análise do teste de viés de método (*common method bias* - CMB) também revela a conformidade do modelo de mensuração. Os resultados deste teste revelam que o conjunto de indicadores utilizados na pesquisa foram agrupados em 20 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator apresenta variância total explicada de 14,32%, o que não indica problemas de viés de método.

De acordo com Bido et al. (2018), os dados analisados a partir de levantamento ou *survey* são variáveis exógenas e endógenas obtidas através de uma mesma fonte, ou seja, mesmo respondente. Portanto, para verificar a ocorrência de viés de método, é necessário utilizar-se do teste de *Harman* (*one factor test*), para sua avaliação, o que foi observado nesta pesquisa. Deste modo, atendidos tais pressupostos, torna-se possível a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa, por meio de *path analysis*. A Tabela 4 demonstra a matriz de correlações entre as variáveis analisadas.

Tabela 4 - Matriz de correlações

| Variáveis | CIP   | CPR    | COR     | MF     | IC     | DP      | MAQ    | NAR    | PSI   | COE    | COAE    | CPO |
|-----------|-------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|-------|--------|---------|-----|
| CIP       | 1     |        |         |        |        |         |        |        |       |        |         |     |
| CPR       | .111  | 1      |         |        |        |         |        |        |       |        |         |     |
| COR       | .151  | .475** | 1       |        |        |         |        |        |       |        |         |     |
| MF        | .005  | .343** | .367**  | 1      |        |         |        |        |       |        |         |     |
| IC        | .063  | .291** | .142    | .576** | 1      |         |        |        |       |        |         |     |
| DP        | -.072 | -.124  | -.126   | .212** | .238** | 1       |        |        |       |        |         |     |
| MAQ       | -.035 | -.063  | -.085   | .292** | .341** | .312**  | 1      |        |       |        |         |     |
| NAR       | -.011 | .129   | .087    | .296** | .138   | -.044   | .114   | 1      |       |        |         |     |
| PSI       | -.118 | -.167  | -.070   | .131   | .015   | .427**  | .236** | .287** | 1     |        |         |     |
| COE       | .084  | .107   | .598**  | .187*  | .066   | -.123   | .014   | .155   | .007  | 1      |         |     |
| COAE      | .050  | .085   | .369**  | -.044  | -.203* | -.290** | -.222* | -.007  | -.162 | .581** | 1       |     |
| CPO       | .087  | -.179* | -.234** | -.089  | .072   | .287**  | .172   | .051   | .217* | -.118  | -.366** | 1   |

Legenda: CIP. Compromisso com o Interesse Público; CPR. Compromisso Profissional; COR. Compromisso Organizacional; MF. Masculinidade versus Feminilidade; IC. Individualismo versus Coletividade; DP. Distância ao Poder; MAQ. Maquiavelismo; NAR. Narcisismo; PSI. Psicopatia; COE. Cultura Organizacional Ética; COAE. Comportamento Organizacional Antiético; CPO. Conflito Profissional Organizacional. \*\*. A correlação é significativa no nível de 0,01. \*. A correlação é significativa no nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da matriz de correlação analisada revelam que o Compromisso com o Interesse Público não apresenta nenhuma relação com os demais constructos estudados. “Se os contadores acreditarem em seu papel de servir o interesse público e atender às expectativas da sociedade, seria de se esperar que eles tivessem mais sucesso no cumprimento de sua responsabilidade de garantir a apresentação adequada das demonstrações financeiras” no ambiente empresarial (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2020, p. 689).

De modo geral, o CPO apresenta correlação negativa com as variáveis de Compromisso Profissional, Compromisso Organizacional e Comportamento Organizacional Antiético. Por outro lado, se correlacionou positivamente os Valores Culturais Individuais de Distância ao Poder e Traços de Personalidade de Psicopatia. Destaca-se a partir destes resultados, que quanto maior é o conflito profissional organizacional, menor tende a ser o compromisso profissional e com a organização, e maior o valor cultural de distância ao poder e comportamento de psicopatia no ambiente de trabalho.

Os resultados encontrados para os traços de personalidade corroboram com os achados de Robertson et al. (2016), pois revelam que o traço de psicopatia se relacionou positivamente com a distância ao poder. Estes achados indicam que os traços de personalidade tendem a maximizar os valores culturais individuais. Nesse sentido, verifica-se que os indivíduos com traços de personalidade de psicopatia apresentam egocentrismo, impulsividade e falta de culpa ou remorso em seus atos (D’Souza & Lima, 2019). Já os indivíduos com valores culturais enraiza-

dos na distância ao poder, possuem uma dependência considerável em relação a seus chefes, com uma lacuna emocional entre chefia e subordinados, os quais raramente contradizem suas chefias explicitamente, com forte aceitação da ideia de que indivíduos que tem menos poder devem depender daqueles que detém mais poder (Hostede, 2003).

## 4.2 Discussão dos Resultados

A Tabela 5 apresenta a síntese dos resultados encontrados na pesquisa.

Tabela 5 - Resultados do teste de hipóteses

| Variáveis Dependentes | Variáveis Independentes | $\beta$ -standard | t-statistic | P-value             | R <sup>2</sup> | Erro Padrão | F      | Sig. Anova.        |
|-----------------------|-------------------------|-------------------|-------------|---------------------|----------------|-------------|--------|--------------------|
| CPO                   | MF                      | -0.230            | -2.227      | 0.028*              | 0.117          | 13.496      | 5.542  | 0.001 <sup>b</sup> |
|                       | IC                      | 0.132             | 1.269       | 0.207 <sup>ns</sup> |                |             |        |                    |
|                       | DP                      | 0.304             | 3.503       | 0.001*              |                |             |        |                    |
| CPO                   | MAQ                     | 0.128             | 1.440       | 0.152 <sup>ns</sup> | 0.063          | 13.906      | 2.794  | 0.043 <sup>b</sup> |
|                       | NAR                     | -0.019            | -0.205      | 0.838 <sup>ns</sup> |                |             |        |                    |
|                       | PSI                     | 0.192             | 2.076       | 0.040*              |                |             |        |                    |
| CPO                   | CIP                     | 0.129             | 1.479       | 0.142 <sup>ns</sup> | 0.077          | 13.803      | 3.463  | 0.018 <sup>b</sup> |
|                       | CPR                     | -0.094            | -0.961      | 0.338 <sup>ns</sup> |                |             |        |                    |
|                       | COR                     | -0.209            | -2.123      | 0.036*              |                |             |        |                    |
| CPO                   | COE                     | 0.143             | 1.412       | 0.161 <sup>ns</sup> | 0.147          | 13.212      | 10.889 | 0.000 <sup>b</sup> |
|                       | COAE                    | -0.449            | -4.441      | 0.000*              |                |             |        |                    |

Legenda: CPO. Conflito Profissional Organizacional; MF. Masculinidade versus Feminilidade; IC. Individualismo versus Coletividade; DP. Distância ao Poder; MAQ. Maquiavelismo; NAR. Narcisismo; PSI. Psicopatia; CIP. Compromisso com o Interesse Público; CPR. Compromisso Profissional; COR. Compromisso Organizacional; COE. Cultura Organizacional Ética; COAE. Comportamento Organizacional Antiético; CPO. Conflito Profissional Organizacional. \*. Relação significativa no nível 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos efeitos dos valores culturais individuais no conflito profissional organizacional, os resultados encontrados revelam duas características dos valores culturais individuais com relação estatisticamente significativa. A característica de Masculinidade/Feminilidade apresenta uma relação negativa com o CPO. Em contrapartida, o valor cultural de Distância ao Poder apresentou uma relação positiva com a variável CPO. Dessa forma, os resultados servem de apoio para a H1: *Os valores culturais individuais estão positivamente associados ao CPO.*

Esses resultados sugerem que, os profissionais que perseguem o sucesso material, gostam de competir, defendem suas opiniões e apresentam maior persistência para alcançar os objetivos (Hofstede, 2003), são mais propensos a não sofrerem com as pressões do CPO. Já, os profissionais que possuem receio de expressar desacordo de decisões dos superiores, defen-

dem a ideia de que pessoas com menos poder devem depender de quem tem mais, sendo que as desigualdades devem existir e são desejáveis (Hofstede, 2003). Estes indivíduos são mais propensos a sofrer com as pressões do CPO.

A segunda hipótese (H2), que propõe uma relação positiva entre os traços de personalidade *Dark Triad* e o CPO, também encontra base de apoio, pois os resultados apresentam uma relação estatisticamente significativa e positiva da característica de Psicopatia com o Conflito Profissional Organizacional. O traço de Psicopatia evidencia alta impulsividade, busca de emoções, baixa empatia, desapego emocional e ansiedade (Paulhus & Williams, 2002).

Os atributos encontrados no indivíduo psicopata são: charme superficial e enganador, egocentrismo, ausência de culpa ou remorso, engano, espírito de manipulação, comportamento irresponsável, desonestidade, ausência de princípios e uma tendência para violar as normas (D'Souza, 2016). Deste modo, a relação positiva entre o traço de personalidade de Psicopatia e o CPO, sugere que indivíduos que apresentam essas características tendem a sofrer com pressões para violar normas profissionais. Os achados de Babiak et al. (2010) também sugerem que o fator de psicopatia individual está relacionado com a capacidade e a inteligência de manipular e enganar os outros, o que conseqüentemente, torna um ambiente propício para conflitos profissionais nas organizações.

Em relação aos efeitos do compromisso do profissional no conflito profissional organizacional, sendo o compromisso subdivido em compromisso profissional, compromisso organizacional e compromisso com o interesse público, os resultados do teste de hipóteses apresentam uma relação negativa entre o compromisso organizacional e o CPO, confirmando a H4: *O compromisso organizacional está negativamente associado ao CPO*, e não permitindo aceitar a H3: *O compromisso com o interesse público e o compromisso do profissional contador estão negativamente associados ao CPO*. Este resultado indica que os profissionais que possuem uma forte identificação com a organização onde trabalham, assumem um esforço além do normalmente esperado a fim de ajudar esta empresa a ter êxito. Estes profissionais são aqueles que acreditam que os seus valores e os valores da empresa são muito semelhantes. Por esta razão, são menos propensos a aceitar pressões para violar normas profissionais. Assim sendo, são profissionais que apresentam menor predisposição ao CPO.

Os achados desta pesquisa convergem com os estudos de Shafer et al. (2002) e Barrainkua e Espinosa-Pike (2020), pois também confirmaram uma relação negativa entre o compromisso organizacional dos indivíduos e o CPO. Além disso, os achados apresentam indícios de que a pressão organizacional para comprometer os valores profissionais está associada não apenas a níveis mais baixos de apego emocional, mas também a níveis mais baixos de lealdade e obrigação percebida para com a organização (Shafer, 2009). Conforme Shafer et al. (2013), este resultado evidencia implicações importantes para as organizações, pois sugere que a capacidade das empresas de reter funcionários comprometidos com a organização dependerá, ao menos em partes, do grau em que as empresas defendem seus ideais voltados a profissão contábil.

Por fim, no que tange aos efeitos da cultura organizacional ética no conflito profissional organizacional, Shafer (2009) argumenta que os principais determinantes do COP tendem a ser fatores organizacionais, como por exemplo, o contexto ético percebido no ambiente de trabalho. Diante desta relação, os resultados encontrados revelaram uma relação negativa entre a cultura organizacional antiética e o CPO, resultados estes que não permitem aceitar a H5: *A cultura organizacional ética está negativamente associada ao CPO*. Estes resultados revelam que quanto

maior é a cultura organizacional antiética, menor tende a ser o envolvimento dos contadores em conflitos profissionais organizacionais. De acordo com Shafer e Simmons (2011, p. 647), os resultados do “comportamento organizacional antiético levantam preocupações em relação às decisões éticas dos contadores participantes do estudo, implicando que eles provavelmente se envolverão em comportamento antiético se sentirem que tal comportamento é comum em seu ambiente cultural”.

Em contraste, Shafer e Wang (2010) e Barrainkua e Espinosa-Pike (2020) descobriram que os contadores que trabalham em organizações que possuem uma forte cultura ética, que fornece suporte às normas e valores éticos da profissão contábil, percebem níveis mais baixos de CPO. Diante disso, os achados deste estudo fornecem indícios de que a cultura organizacional ética pode não ser suficiente para atenuar o CPO, razão pela qual precisa ser fortalecida e precedida do compromisso organizacional dos gestores. A aceitação de tais valores e comportamentos favorece a conduta ética, e tende a minimizar as pressões institucionais existentes, decorrentes dos CPO.

Portanto, pode-se inferir que “uma abordagem proativa para o estabelecimento e manutenção de um clima ético favorável pode permitir que as empresas minimizem as consequências disfuncionais que surgem do aumento do conflito e do comprometimento organizacional reduzido” (Shafer et al., 2013, p. 313). Estes achados apresentam implicações para as empresas, pois sugerem que medidas proativas devem ser desenvolvidas com vistas a promover ambientes éticos (Shafer & Simmons, 2011) e culturas organizacionais éticas, visto que tendem a minimizar os conflitos profissionais existentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo examinou os efeitos dos valores culturais individuais, traços de personalidade *dark triad* e compromisso profissional como antecedentes do conflito profissional organizacional de profissionais contadores. Os achados desta pesquisa revelam os efeitos positivos dos valores culturais individuais (característica da Distância ao Poder) e dos traços de personalidade *Dark Triad* de Psicopatia no CPO. Esses resultados chamam atenção e corroboram com a preocupação de que os traços de personalidade e os valores culturais individuais influenciam diretamente as atitudes dos profissionais contadores, sobretudo porque os traços de personalidade do *Dark Triad* são aspectos psicológicos intrigantes que permeiam o comportamento dos indivíduos e explicam atitudes negativas e positivas de profissionais no ambiente empresarial (D’ Souza & Lima, 2019).

Os resultados também sugerem que os valores culturais do indivíduo (masculinidade x feminilidade) em confronto com os objetivos e metas da organização geram conflitos, ocasionando atitudes que comprometem os valores éticos e normas profissionais. Dessa forma, elementos cognitivos relacionados ao indivíduo, como sua personalidade e seus valores culturais, podem contribuir para o entendimento de suas ações. Estes resultados contribuem para as empresas que possuem profissionais que atuam na área contábil, no sentido de fazer um esforço para desenvolver e manter culturas positivas no ambiente de trabalho (Shafer & Simmons, 2011), visto que estas tendem a impactar na redução do conflito profissional. Portanto, os achados deste

estudo fornecem suporte adicional para a análise da influência dos valores culturais e traços de personalidade no CPO, temáticas pouco exploradas na literatura.

Outro achado interessante é que o compromisso organizacional dos profissionais contadores que compõe a amostra analisada se relacionou negativamente com o CPO. Em contrapartida, o compromisso profissional e o compromisso com o interesse público não apresentaram nenhuma relação com o CPO. Esse resultado tem implicações importantes, tendo em vista que os profissionais contadores apresentam uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e são capazes de exercer um esforço considerável em nome da organização e acabam por ignorar o conflito entre objetivos profissionais e organizacionais, sendo capaz de minimizar o CPO, o que é benéfico para a organização. Organizações que reduzem conflitos éticos se tornam mais propensas a promoverem uma cultura organizacional ética, e comprometida com os interesses, objetivos e propósitos organizacionais.

Contudo, os achados ainda revelam que a cultura organizacional ética, por si só, pode não ser capaz de controlar o conflito profissional organizacional, sendo necessário também que os indivíduos hajam para tal. Deste modo, o efeito negativo do comportamento organizacional antiético no CPO demonstra a importância de gerenciar estrategicamente a cultura ética nas organizações.

Esse resultado, especificadamente, é preocupante, dado o contexto apresentado na literatura que organizações com uma forte cultura ética exercem menos pressão sobre os contadores para comprometer as normas profissionais. Diante de tais achados, os contadores devem estar interessados em desenvolver estratégias que visam um comportamento organizacional mais ético e positivo e até mesmo de apoio nos departamentos contábeis, o que favorece o desenvolvimento adequado de suas atividades de trabalho, e a conformidade organizacional de seus relatórios, diante das normas, recomendações e pronunciamentos contábeis a serem observados. Além disso, a partir da análise da cultura organizacional ética no CPO, esta pesquisa contribuiu para a incipiente, mas crescente, literatura sobre ética entre profissionais da área contábil do Brasil.

Por fim, os achados desta pesquisa sinalizam que as pressões organizacionais enfrentadas pelos contadores para violar os normas profissionais podem estar relacionadas a fatores individuais, como traços de personalidade e valores culturais, e também fatores profissionais, como compromisso com o interesse público e compromisso da profissão. Além disso, os fatores relacionados ao ambiente o qual o profissional está inserido impacta diretamente no CPO, como a cultura organizacional compreendida pelos indivíduos e o compromisso assumido pelos profissionais.

Dessa forma, pesquisas futuras podem buscar outros elementos que se enquadrem no contexto do CPO, e adicionalmente aplicar esse estudo em profissionais de outras áreas, para compreender porque ocorrem tais pressões e quais seus efeitos (consequências), na conduta do profissional contador e na conformidade dos relatórios contábeis elaborados. Assim, tendo em vista que os resultados deste estudo não podem ser generalizados, essas evidências fornecem importantes *insights* que estimulam a realização de novos estudos sobre o tema, a partir de outras perspectivas teóricas de análise e com amostras diferentes.

Este estudo apresentou limitações ligadas com a aplicação de questionário de personalidade do tipo autorrelato, pois pode propiciar tendenciosidade na autodescrição das características e do comportamento e características dos respondentes, os quais podem demonstrar algum viés nos dados. Além disso, o método para capturar os efeitos dos valores culturais individuais,

dos traços de personalidade *Dark Triad* e do compromisso profissional no conflito profissional organizacional de profissionais contadores é um caminho complexo, dada a sensibilidade do assunto. A realização de levantamento com amostra não probabilística e intencional também restringe a generalização destes resultados, assim como a fonte de coleta de dados, que requer que os potenciais participantes da pesquisa possuam uma conta cadastrada na Rede de Negócios LinkedIn®.

Há que se considerar ainda que no período de coleta de dados, a instabilidade no mundo dos negócios, devido a pandemia mundial da COVID-19, também pode refletir nas respostas alcançadas, o que denota a oportunidade de realização desta pesquisa em um período futuro. É possível se admitir, que dado a este contexto (pandêmico), determinados profissionais possam ter estado expostos a maiores níveis de pressões institucionais, ou ainda, sem o suporte organizacional adequado, o que pode influenciar os níveis de conflitos organizacionais experimentados naquele momento. Futuras pesquisas podem ser realizadas e comparar estes resultados, para que se possa inferir sobre eventuais influências.

Outra possibilidade de pesquisa é a inclusão de novas variáveis de estudo para a compreensão do tema, como variáveis contextuais, que podem revelar os níveis de tensão organizacional, pressão por resultados e incerteza ambiental percebida, variáveis individuais, relacionadas a percepções, crenças, e comportamentos dos indivíduos no trabalho, e aspectos regulatórios, que exercem influência na forma de comunicação dos relatórios padronizados elaborados por profissionais contadores. A realização de novos estudos com tais abordagens constituem-se importantes oportunidades de pesquisa sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, F. J. R. D. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 105-125.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *Accounting Review*, 59(1), 1-15.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: talking the walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28(2), 174-193. <https://doi.org/10.1002/bsl.925>
- Barrainkua, I., & Espinosa-Pike, M. (2020). Antecedentes de conflitos profissionais organizacionais enfrentados por contadores profissionais em diferentes contextos de trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(3), 686-704. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4068>
- Bido, D., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25(2), 384-397. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>
- Bobek, D. D., Hageman, A. M., & Radtke, R. R. (2015). The influence of roles and organizational fit on accounting professionals' perceptions of their firms' ethical environment. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 125-141. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1996-4>
- Casagrande, R. M. (2009). *Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: estudo em uma empresa brasileira internacionalizada*. Dissertação de mestrado Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Cooper, D. J., & Robson, K. (2006). Accounting, professions, and regulation: Locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4), 415-444. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.003>
- Davenport, L., & Dellaportas, S. (2009). Interpreting the public interest: A survey of professional accountants. *Australian Accounting Review*, 19(1), 11-23. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2008.00041.x>

- D'Souza, M. F. (2016). *Manobras financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão*. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- D'Souza, M. F., & Jones, D. N. (2017). Taxonomia da rede científica do Dark Triad: revelações no meio empresarial e contábil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(3), 296-313. <https://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i3.1588>
- D'Souza, M. F., & Lima, G. A. S. F. (2019). Um olhar sobre os traços do Dark Triad e os valores culturais de estudantes de contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 161-183. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2019120109>
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F., Jones, D. N., & Carré, J. R. (2019). Eu ganho, a empresa ganha ou ganhamos juntos? Traços moderados do *Dark Triad* e a maximização de lucros. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 30(79), 123-138. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806020>
- Espinosa-Pike, M., & Barrainkua, I. (2016). An exploratory study of the pressures and ethical dilemmas in the audit conflict. *Spanish Accounting Review*, 19(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.001>
- Espinosa-Pike, M., & Barrainkua, I. (2017). El efecto de los valores profesionales y la cultura organizativa en la respuesta de los auditores a las presiones de tiempo. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 46(4), 507-534. <https://doi.org/10.1080/02102412.2017.1298304>
- Gendron, Y., Suddaby, R., & Qu, S. Q. (2009). Professional-organizational commitment: A study of Canadian professional accountants. *Australian Accounting Review*, 19(3), 231-248. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2009.00060.x>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of organizational values, attitudes and results. *Journal of Business Research*, 62(7), 673 - 679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2 ed). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2003). *Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental*. Trad. Antônio Fidalgo. Lisboa: Edições Silabo.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88. <https://doi.org/10.1177/1069397103259443>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short Dark Triad (SD3): a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387-414. <https://doi-org.ez47.periodicos.capes.gov.br/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(1), 40-56. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90063-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90063-8)
- Murphy, P. R. (2012). Attitude, Machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(4), 242-259. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.04.002>
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: the moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3(1), 14-29.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The Dark Triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Reis, G. G., & Azevedo, M. C. D. (2015). Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 48-70. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p48-70>
- Ribeiro, P. E. D. C. D., Porto, J. B., Puente-Palacios, K., & Resende, M. M. (2016). Clima ético nas organizações: Evidências de validade de uma escala de medida. *Temas em Psicologia*, 24(2), 415-425.

- Schein, E. H. (1992). *Cultura organizacional e liderança*. São Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Tamayo, A., & Porto, J. B. (Orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. (21-55). Petrópolis: Vozes.
- Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 261-273. <https://doi.org/10.1023/A:1015876809254>
- Shafer, W. E. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment: A study of Chinese auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(7), 1087-1110. <https://doi.org/10.1108/09513570910987385>
- Shafer, W. E., & Wang, Z. (2010). Effects of ethical context on conflict and commitment among Chinese accountants. *Managerial Auditing Journal*, 25(4), 377-400. <https://doi.org/10.1108/02686901011034180>
- Shafer, W. E., & Simmons, R. S. (2011). Effects of organizational ethical culture on the ethical decisions of tax practitioners in mainland China. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(5), 647-668. <https://doi.org/10.1108/09513571111139139>
- Shafer, W. E., Poon, M. C., & Tjosvold, D. (2013). An investigation of ethical climate in a Singaporean accounting firm. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 312-343. <https://doi.org/10.1108/09513571311303747>
- Silva, A. F. S., & Gomes, J. S. (2011). Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: Estudo de casos. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 143-176.
- Spain, S. M., Harms, P., & Lebreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41-60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Stoelting, R. (2002). *Structural Equation Modeling/Path Analysis*. São Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Suddaby, R., Gendron, Y., & Lam, H. (2009). The organizational context of professionalism in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3), 409-427. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.01.007>
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: Tamayo, A., & Porto, J. B. (Orgs). *Valores e comportamentos nas organizações* (160-186). Petrópolis: Vozes.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- Zylbersztajn, D. (2002). Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 123-143.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 333-349. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1023>

# AGRESSIVIDADE TRIBUTÁRIA, DIRETOR EXECUTIVO EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

TAX AGGRESSIVNESS, CEO IN FAMILY BUSINESS BRAZILIAN

ANDERSON MENEZES DE MACEDO  
Fucape Business School  
andersonm.m@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-4187-8587>

SILVANIA NERIS NOSSA  
Fucape Business School  
silvanianossa@fucape.br  
<https://orcid.org/0000-0001-8087-109X>

NADIA CARDOSO MOREIRA  
Fucape Business School  
nadiacmoreira@fucape.br  
<https://orcid.org/0000-0002-9085-6595>

ARIDELMO TEIXEIRA  
Fucape Business School  
aridelmo@fucape.br  
<https://orcid.org/0000-0002-4909-1025>

## RESUMO

O estudo objetiva analisar o nível de agressividade tributária das empresas de capital familiar e não familiares em relação ao diretor executivo, denominados de CEO na pesquisa, tendo formação universitária na área de negócios ou não. A amostra corresponde ao período de 2010 a 2019 obtida da plataforma Economatica, do formulário de referência da Comissão de Valores Mobiliários e do site da B3. Os dados foram tabulados com base em método exploratório/descritivo com regressão em painel por efeito fixo e Logit. Os resultados por efeitos fixos sugerem maiores níveis de agressividade tributária para CEO da área de negócios (administração, ciências contábeis e/ou ciências econômicas) em empresas de capital familiar. O estudo contribui para compreensão do impacto da formação universitária na área de negócios no planejamento tributário nas empresas, onde a economia de tributos se mostra relevante para a continuidade das empresas diante do cenário de ampla concorrência, escassez de recursos, empregos e rendas no Brasil.

**Palavras-chave:** Agressividade Tributária, Empresa de Capital Familiar, Diretor Executivo, Graduação Universitária, Área de Negócios

## ABSTRACT

*The study aims to analyze the level of tax aggressiveness of family-owned and non-family-owned companies in relation to the executive director, referred to as CEO in the research, whether they have a university degree in business or not. The sample corresponds to the period from 2010 to 2019 obtained from the Economática platform, the Reference Form of the Securities Commission, and the B3 website. The data were tabulated based on an exploratory/descriptive method with fixed effect and Logit panel regression. The fixed effects results suggest higher levels of tax aggressiveness for CEOs in the business area (administration, accounting and/or economics) in family-owned companies. The study contributes to understanding the impact of university education in the business area on tax planning in companies, where tax savings are relevant for the continuity of companies in the face of a scenario of wide competition, scarcity of resources, jobs, and income in Brazil.*

**Keywords:** Tax Aggressiveness, Family Capital Company, Chief Executive Officer, University Graduation, Business Area

## 1 INTRODUÇÃO

Em face da busca por recursos cada vez mais escassos, os diretores executivos (CEOs) de empresas podem adotar planejamentos e ações para mitigar o ônus tributário. Essas estratégias são difundidas na literatura nacional e internacional sob o conceito de agressividade tributária (AT). Vale ressaltar que a maioria das empresas no Brasil tem uma gestão predominantemente familiar, o que pode estimular a busca por melhores resultados por meio da economia de tributos, decaindo assim no aspecto da AT.

Lennox, Lisowsky e Pittman (2013) inferem que a agressividade tributária consiste em planejamentos e ações para reduzir as obrigações tributárias, que podem até coincidir com o campo das fraudes. Diante disso, a literatura nacional e internacional tem se dedicado a analisar a AT, inclusive, aos executivos. Neste sentido, Chen e Gavius (2017), Chan, Lin e Mo (2010) e Dyreng, Hanlon e Maydew (2010) afirmaram que os efeitos dos executivos no nível de AT das empresas são significativos.

Por outro lado, Hoitash, Hoitash e Kurt (2016) constataram que os gestores contabilistas tendem a ser mais conservadores. Isso pode indicar que os preceitos contábeis, normativos e regulamentos estão alinhados com os princípios e regras que orientam os profissionais contadores, resultando em uma postura mais conservadora.

De acordo com Chen, Chen, Cheng e Shevlin (2010), Oro, Beuren e Hein (2009) e Costa, Galdi e Motoki (2014), relatam que os altos executivos, quando membros da família, podem diminuir o nível de AT da empresa, gerar conflitos organizacionais e reduzir o valor agregado da empresa. Oro, Beuren e Hein (2009) concordaram com essa relação, afirmando que o envolvimento da família interfere em vários contextos, inclusive em conflitos de poder nas empresas.

Empresas estas, que conforme Zborowski, Leal e Bortolon (2011), são familiares as que possuem pelo menos 5% das participações societárias pertencentes a membros da família, já para Donnelley (1967), são consideradas familiares as empresas ligadas à mesma família por pelo menos duas gerações e que têm influência na organização, interesses e objetivos dados por elas.

Além disso, empresas com forte governança têm limites que restringem as práticas dos executivos (DESAI; DHARMAPALA, 2005). Pesquisas também evidenciam características dos executivos que podem influenciar a AT, como no estudo realizado por Francis, Hasan, Wu e Yan

(2014) e Martinez e Nobre (2018), que evidenciaram a relação do sexo dos executivos com os níveis de AT das empresas.

É importante destacar que esta pesquisa, em consonância com Atwood, Drake, Myers e Myers (2012), não busca associar a AT como algo inapropriado. De fato, essas são práticas condizentes em ambientes de alta carga tributária, como no Brasil, e se sustentam no livre mercado, ampla concorrência, continuidade das empresas e a importância socioeconômica dos tributos.

Quanto ao método da pesquisa, a literatura revela a existência de várias métricas de AT. Neste estudo, serão utilizadas o *Book-Tax Difference* (BTD), *Effective Tax-Rate* (ETR) e a Taxa de Tributação sobre valor adicionado (TTVA) (CHEN; GAVIOUS, 2017; MARTINEZ; DALFIOR, 2016; HANLON; HEITZMAN, 2010; DYRENG; HANLON; MAYDEW, 2010; CHAN; LIN; MO, 2010; MARTINEZ; MOTTA, 2015; BRAGA, 2017).

Esta pesquisa será realizada por meio de um estudo empírico e testes de hipóteses, com base em dados coletados da plataforma Economatica, formulários de referência da CVM e site da B3, no período de 2010 a 2019. As análises de resultados foram realizadas por meio de regressão em painel com efeito fixo, sendo também analisada a probabilidade de engajamento do CEO em AT por meio de regressão Logit com efeito marginal.

Ainda, espera-se que empresas de capital familiar apresentem níveis menores de AT em comparação às empresas de capital não familiar. Além disso, espera-se que CEOs da área de negócios estejam correlacionados a níveis menores de AT em comparação aos CEOs de outras áreas e que a variável CEO da área de negócios atuando em empresas de capital familiar deve demonstrar menores probabilidades em relação ao nível de AT.

Ademais, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: o CEO que possui graduação universitária na área de negócios aumenta a probabilidade de ocorrência de agressividade tributária quando considerado o contexto de empresas de capital familiar?

A pesquisa se justifica pela importância de entender a relevância da graduação universitária na área de negócios na gestão tributária das organizações e, conseqüentemente, para a sociedade. Este fato coloca os tributos como um pilar importante que, em equilíbrio com outros fatores, promove melhorias econômicas e desenvolvimento social.

Portanto, contribui para compreender e ampliar as discussões sobre este tema, apoiando pesquisas futuras, bem como os entes que idealizam políticas de proteção aos investidores interessados neste tema no Brasil. Com isso, objetiva analisar a associação entre o CEO da área de negócios e o nível de agressividade tributária das empresas de capital familiar e não familiar listadas na B3.

Os resultados obtidos em painel demonstraram maiores níveis de AT para os CEOs da área de negócios em empresas de capital familiar. Os achados por Logit não demonstraram evidências para rejeitar as hipóteses da pesquisa com 95% de confiança. O resultado obtido para o CEO da área de negócios está alinhado com os achados das literaturas estudadas. No contexto dos CEOs da área de negócios, atuando em empresas de capital familiar, os achados sugerem um grau de confiança menor que 95% para a probabilidade de engajamento em AT.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 AGRESSIVIDADE TRIBUTÁRIA (AT)

Chen *et al.* (2010) afirmaram que as práticas de AT representam um custo significativo para as organizações e investidores. No entanto, os gestores optaram por reduzir o ônus tributário, engajando-se estrategicamente nessas práticas. Por outro lado, Desai e Dharmapala (2005) sugerem que um dos fatores que levam as empresas a se envolverem em AT está ligado às oportunidades dos gestores de aumentar o valor da empresa para os investidores.

Lennox *et al.* (2013) observaram que empresas negociadas na bolsa americana são menos propensas a cometer fraudes devido ao alto controle fiscalizatório. Eles também advertiram que a incidência de fraudes alegadas pelas empresas se mostrou menor, frente a maiores graus de fiscalização.

Hanlon e Heitzman (2010) argumentaram que as práticas de AT representam um contínuo de planejamento tributário estratégico e que suas métricas contribuem potencialmente para a compreensão do papel dos tributos nas organizações. Em muitos casos, a AT em si não são fraudes, mas sim planejamentos e ações estratégicas adotadas pelas empresas para a mitigação do ônus tributário.

Chan, Lin e Mo (2010) constataram que a AT é influenciada pelo baixo nível do *Book Tax Conformity* (BTC) e que a adoção das IFRS também influencia nesta relação. Assim, menores níveis de BTC resultaram em maiores incentivos para as empresas se engajarem em práticas de AT.

Quanto à forma de mensurar a AT, a literatura revela algumas métricas, tais como as que serão utilizadas nesta pesquisa: a *Book-Tax Difference* (BTD), que é a diferença nominal do lucro contábil antes dos impostos (LAIR) e o lucro tributável; a *Effective Tax-Rate* (ETR), que envolve a alíquota efetiva de tributação praticada sobre a faixa do lucro tributável das empresas; e a Taxa de Tributação sobre Valor Adicionado (TTVA), que é o total dos tributos dividido pelo valor adicionado total constante na DVA. Todas essas métricas são obtidas por meio das demonstrações financeiras obrigatórias no Brasil, conforme a Lei 11.638/2007 e suas alterações (CHEN; GAVIOUS, 2017; MARTINEZ; DALFIOR, 2016; HANLON; HEITZMAN, 2010; DYRENG; HANLON; MAYDEW, 2010; CABELLO, 2012; DE CARVALHO; SILVA; DO AMARAL; FERREIRA; MARION, 2017; CHAN; LIN; MO, 2010; MARTINEZ; MOTTA, 2015; BRAGA, 2017).

É importante reforçar que a adoção inicial das IFRS ocorreu no Brasil no ano de 2010, período que marca o início dos dados desta pesquisa. Conforme Chen e Gavius (2017), Chan, Lin e Mo (2010) e Braga (2017), o período pós-IFRS gerou disparidades entre relatórios contábeis e tributários, levando as empresas a se engajarem mais em AT.

### 2.2 EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR E NÃO FAMILIAR (EKF)

De acordo com Donnelley (1967), empresas familiares são aquelas que estão ligadas à mesma família por pelo menos duas gerações e que possuem influências na organização, interesses e objetivos estabelecidos pela família. Esta definição é corroborada por Zborowski, Leal e Bortolon (2011), que afirmam que empresas de capital familiar são aquelas em que membros da família detêm pelo menos cinco por cento de participação, indicando uma influência majoritária na corporação.

Por outro lado, Chua, Chrisman e Sharma (1999) argumentam que o envolvimento da família no negócio é aceitável e que este envolvimento torna o negócio familiar único. Eles acrescentam que a definição de empresa familiar não é uma tarefa fácil e que a literatura continua tendo dificuldades em definir este conceito, sendo necessário distinguir entre conceituações teóricas e operacionais.

Diante desses conceitos, é observado que a influência da família na empresa é de fato uma característica predominante neste tipo de estrutura empresarial. Oro, Beuren e Hein (2009) afirmaram que o envolvimento da família nas decisões organizacionais interfere, gerando conflitos de poder.

Portanto, é possível perceber que as empresas de capital familiar sofrem de fato a interferência da família e que apenas a terceira geração apresenta melhor desempenho financeiro, ratificando o poder moderador das famílias nas empresas (ORO; BEUREN; HEIN, 2009; NEKHILLI; NAGATI; CHTIOUI; REBOLLEDO, 2017; MASSA; ANDREASSI; LANA; LYRA, 2020; ALMEIDA; BEUREN; MONTEIRO, 2021).

Costa, Galdi e Motoki (2014) argumentaram que empresas com membros familiares na alta gestão diminuem o valor da empresa, sendo agravado quando os relacionamentos familiares são distantes. Seguindo um raciocínio semelhante, Chen *et al.* (2010) argumentaram que empresas administradas por membros da família se envolvem menos em práticas de AT em comparação às empresas não familiares.

Em sentido análogo, porém, em contexto diferente, Villalonga e Amit (2006) demonstraram que o CEO fundador atuando na empresa familiar agrega valor à propriedade empresarial. No entanto, quando os CEOs descendentes são os atuantes, o valor da empresa é destruído. Eles sugerem ainda que o preço do conflito de agência entre familiares e acionistas não familiares é mais financeiramente impactante em comparação ao conflito gerado entre proprietários e gerentes.

Com base no exposto, apresenta-se a primeira hipótese da pesquisa:

**H1:** empresas de capital familiar listadas na B3 possuem menores níveis de AT em comparação com empresas de capital não familiar.

## 2.3 OS DIRETORES EXECUTIVOS (CEOs) E AGRESSIVIDADE TRIBUTÁRIA

Desai e Dharmapala (2005) sugeriram que o nível de AT das empresas está associado às oportunidades que os gestores têm de aumentar o resultado da empresa. Chen e Gavius (2017) reforçaram essa ideia, indicando que um baixo nível de conformidade permite aos gestores se engajarem mais em planejamentos e ações complexas, levando a maiores níveis de AT.

Além disso, Lanis e Richardson (2011) argumentaram que a inclusão de um maior número de membros externos nos conselhos de administração pode reduzir a probabilidade de AT. Desai e Dharmapala (2005) corroboraram esse ponto de vista, concluindo que empresas que adotaram fortes pilares de governança possuem limites que restringem certas práticas dos gestores.

Nesse contexto, Dyreng, Hanlon e Maydew (2010) acompanharam a transição de 908 CEOs, CFOs e outros executivos e examinaram se a mudança de executivo impactou individualmente na AT das empresas estudadas. Os resultados obtidos indicaram efeitos na *Effective Tax-Rate* (ETR), evidenciando que a magnitude econômica dos efeitos dos executivos sobre a AT é significativa.

Por outro lado, Francis *et al.* (2014) e Martinez e Nobre (2018) investigaram a relação do gênero do CFO na AT, concentrando-se na transição do CFO masculino para feminino. Eles concluíram que CFOs do sexo feminino estão associados a menores níveis de AT.

Desai e Dharmapala (2005) inferiram que a presença de AT é resultado das oportunidades dos executivos em implementar planejamentos e ações para a evasão fiscal, e que essas ações estão correlacionadas ao aumento dos lucros da empresa via economia tributária.

Considerando o contexto estratégico dos gestores, há evidências de que cerca de 45% dos CFOs investiram em ferramentas de análise para finanças e contabilidade, sugerindo que a área de finanças enfrenta grandes desafios e que o desenvolvimento profissional é uma parte da solução (DELOITTE, 2019).

Neste aspecto, Hoitash, Hoitash e Kurt (2016) argumentaram que executivos com conhecimento em contabilidade têm um impacto positivo no valor das empresas de baixo crescimento, indicando que os executivos não contabilistas são menos avessos aos riscos.

Com base nos argumentos de Chen *et al.* (2010), Oro, Beuren e Hein (2009) e Costa, Galdi e Motoki (2014), que relataram que altos executivos de empresas familiares diminuem a AT das empresas, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses para a pesquisa:

**H2:** CEOs com formação na área de negócios têm menor probabilidade de se engajarem em práticas de AT em comparação aos CEOs de outras áreas.

**H3:** CEOs com formação na área de negócios que atuam em empresas de capital familiar têm menor probabilidade de praticarem AT em comparação aos CEOs de outras áreas.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

Em relação à metodologia, a pesquisa utiliza dados coletados da plataforma Economatica, do site da B3 e dos formulários de referência disponibilizados pela CVM. Esses dados correspondem às companhias abertas no período de 2010 a 2019, com a exclusão das empresas do setor financeiro. A abordagem empírica é adotada, e os testes de hipóteses são realizados por meio de análise de regressões em painel com efeito fixo e regressão Logit com efeito marginal.

As métricas BTM, ETR e TTVA são empregadas como variáveis explicativas. No modelo Logit, foram desenvolvidas as variáveis *dummy* DETR, DBTD e DTTVA, que classificam as métricas de AT para as empresas mais agressivas presentes na amostra.

A pesquisa é direcionada aos CEOs da área de negócios, especificamente aqueles que possuem graduação universitária em áreas de negócios tradicionais, como Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. A análise se concentra em como a formação e o papel desses CEOs podem influenciar as práticas de agressividade tributária nas empresas.

#### 3.1 DESCRIÇÃO DO MODELO DA PESQUISA

A pesquisa emprega um modelo de regressão linear múltipla para analisar o nível de AT. Este modelo resulta na seguinte equação (1):

$$\begin{aligned}
 AT_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 EKF_{i,t} + \beta_2 CEO\_NEG_{i,t} + \beta_3 CEO\_NEG_{i,t} * EKF_{i,t} + \beta_4 SEXO\_CEO_{i,t} + \\
 & \beta_5 MUDAN\cA\_CEO_{i,t} + \beta_6 LOG\_ATIVO_{i,t} + \beta_7 CRESC\_VENDAS_{i,t} + \\
 & \beta_8 VLR\_MERC\_PL_{i,t} + \beta_9 ROA_{i,t} + \varepsilon_{i,t}
 \end{aligned} \tag{1}$$

Nesta equação, as variáveis consideram as empresas de capital familiar e não familiar ( $EKF_{i,t}$ ), CEOs da área de negócios ou de outras áreas ( $CEO\_NEG_{i,t}$ ), e a interação de ambas pela variável  $CEONEG_{i,t} * EKF_{i,t}$ , além de outras variáveis de controle.

Para analisar as empresas mais agressivas da amostra com base na mediana, a pesquisa utiliza a regressão Logit e o efeito marginal. As empresas mais agressivas em termos tributários são aquelas abaixo da mediana em Q2 para ETR e TTVA, pois quanto menores forem essas variáveis, maior será o nível de AT das empresas. Em relação à BTd, as empresas acima da mediana em Q2 são as que apresentam maiores níveis de AT, uma vez que quanto maior a BTd, maior o nível de AT das empresas. Diante disso, foram desenvolvidas as variáveis *dummy* DBTD, DETR e DTTVA utilizadas nas regressões Logit, que indicam 1 para as empresas com níveis de maior AT, e 0 nos demais casos.

## 3.2 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS

### 3.2.1 Variáveis Dependentes

A variável dependente nesta pesquisa é representada pela sigla AT na regressão, que corresponde às métricas de agressividade tributária: BTd, ETR e TTVA.

A BTd, conforme a literatura, é a relação entre o lucro antes dos tributos (LAIR) e o lucro tributável (Lucro Real), sendo calculada conforme a Equação 2:

$$BTd = \frac{LAIR}{\text{Lucro Real}} \tag{2}$$

A ETR corrente representa a alíquota de tributação efetiva corrente associada à empresa e incide sobre a faixa do lucro tributável da empresa. Quanto menor for a ETR, maior será o nível de AT da empresa. A ETR é obtida pela divisão, conforme a Equação 3:

$$ETR \text{ Corrente} = \frac{\sum \text{Tributos s Lucros}}{LAIR} \tag{3}$$

Outra medida utilizada neste estudo é a Taxa de Tributação sobre Valor Adicionado (TTVA), que, de acordo com Martinez e Motta (2015), é a relação do total de tributos sobre o valor adicionado obtida na linha Governo na DVA, conforme a Equação 4:

$$TTVA = \frac{\sum \text{Tributos da DVA}}{\text{Valor Adicionado Total}} \tag{4}$$

### 3.2.2 Variáveis Independentes e Controles

As variáveis independentes na pesquisa são  $EKF_{i,t}$ ,  $CEO\_NEG_{i,t}$  e  $CEO\_NEG_{i,t} * EKF_{i,t}$  que são variáveis dicotômicas do tipo 0 ou 1.

Chua *et al.* (1999) argumentam que a definição de empresas familiares é complexa e não existe uma única definição. No entanto, Zborowski, Leal e Bortolon (2011) definem como empresas familiares aquelas que possuem uma participação acionária mínima de 5% pertencente à família. Assim, a variável  $EKF_{i,t}$  corresponde a 1 se a empresa for de capital familiar e 0 nos demais casos.

A variável  $CEO\_NEG_{i,t}$  se refere ao CEO que possui graduação na área de negócios. Ela indica 1 se o CEO pertencer à área de negócios e 0 para outras áreas. Além disso, a variável  $D\_CEO * EKF_{i,t}$  indica 1 se o CEO da área de negócios ( $CEO\_NEG_{i,t}$ ) atua em empresa de capital familiar ( $EKF_{i,t}$ ) e, 0 caso esta relação não seja satisfeita.

A variável de controle  $SEXO\_CEO_{i,t}$  assim como em Francis *et al.* (2014) e Martinez e Nobre (2018) contribui para explicar a relação do executivo no nível de AT da empresa.

A variável  $MUDANÇA\_CEO_{i,t}$  indica 1 se houver mudança de CEO no período. Conforme Francis *et al.* (2014) e Martinez e Nobre (2018), o nível de AT pode ser impactado mediante mudança de executivo, e 0 caso contrário.

As variáveis  $LOG\_ATIVO_{i,t}$ ,  $CRESC\_VENDAS_{i,t}$ ,  $VLR\_MERC\_PL_{i,t}$  e  $ROA_{i,t}$  indicam o porte da empresa. Ou seja, quanto mais ativos a empresa possuir, a probabilidade de AT das empresas pode se modificar (MARTINEZ; MOTTA, 2015; CHEN; GAVIOUS, 2017; DYRENG; HANLON; MAYDEW, 2010; HANLON; HEITZMAN, 2010).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

#### 4.1.1 Estatística Descritiva

A Tabela 1 apresenta uma análise estatística descritiva, realizada com base na amostra da pesquisa que abrange o período de 2010 a 2019.

Tabela 1 - estatística descritiva

| Variáveis | Obs.  | Média  | Desvio Padrão | Mínimo | Q25%   | Q50%   | Q75%   | Máximo   |
|-----------|-------|--------|---------------|--------|--------|--------|--------|----------|
| ETR       | 1.006 | 0,3443 | 1,7972        | 0,0013 | 0,1412 | 0,2518 | 0,3295 | 4,9429   |
| BTD       | 1.006 | 7,8335 | 3,9854        | 0,0688 | 1,0320 | 1,3502 | 2,4073 | 253,2922 |
| TTVA      | 1.006 | 0,2806 | 0,5277        | 0,0162 | 0,1898 | 0,2590 | 0,3500 | 0,9228   |
| DETR      | 1.006 | 0,5000 | 1,0004        | 0      | 0      | 0,5000 | 1      | 1        |

| Variáveis    | Obs.  | Média   | Desvio Padrão | Mínimo  | Q25%    | Q50%    | Q75%    | Máximo  |
|--------------|-------|---------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| DBTD         | 1.006 | 0,5000  | 1,0004        | 0       | 0       | 0,5000  | 1       | 1       |
| DTTVA        | 1.006 | 0,5000  | 1,0004        | 0       | 0       | 0,5000  | 1       | 1       |
| EKF          | 1.006 | 0,5348  | 0,9331        | 0       | 0       | 1       | 1       | 1       |
| CEO_NEG      | 1.006 | 0,3857  | 1,2627        | 0       | 0       | 0       | 1       | 1       |
| D_CEO*EKF    | 1.006 | 0,2117  | 1,9305        | 0       | 0       | 0       | 0       | 1       |
| SEXO_CEO     | 1.006 | 0,0258  | 6,1425        | 0       | 0       | 0       | 0       | 1       |
| MUDANCA_CEO  | 1.006 | 0,1223  | 2,6807        | 0       | 0       | 0       | 0       | 1       |
| LOG_ATIVO    | 1.006 | 14,6725 | 0,1043        | 11,2834 | 13,6315 | 14,7291 | 15,6355 | 18,2968 |
| CRESC_VENDAS | 1.006 | 0,2090  | 1,2623        | 0,0035  | 0,0654  | 0,1324  | 0,2500  | 1,8008  |
| VLR_MERCAD   | 1.006 | 3,8707  | 1,6802        | 0,0046  | 0,9343  | 1,8924  | 3,7436  | 45,2024 |
| ROA          | 1.006 | 7,6839  | 0,9525        | 0,1556  | 2,7058  | 5,6334  | 10,0524 | 41,3877 |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados analisados na Tabela 1 foram submetidos ao procedimento de winsorização na ordem de 1% para a minimização dos efeitos causados pelos outliers e estabilização das variáveis.

Com base na Tabela 1, observa-se as variáveis dependentes BTD, TTVA e ETR. A BTB apresenta uma média positiva de (7,8335). A TTVA, com média de (0,2806), é menor em comparação com a ETR. Isso sugere que, mesmo a TTVA contemplando a carga total de tributos nas empresas, o seu indicador se mostra abaixo da alíquota de 34% que corresponde apenas ao percentual de impostos sobre o lucro. Portanto, é possível argumentar que a TTVA indica, na média, um determinado nível de AT das empresas na amostra.

Quanto à ETR, sua média foi de (0,3443). Isso corresponde à média dos tributos incidentes sobre o lucro na amostra e, isoladamente, demonstra em termos gerais nenhum nível de AT em nível amostral ao se comparar à alíquota praticada no Brasil de 34% sobre o lucro.

Das empresas analisadas, 53,48% se referem às empresas de capital familiar, sendo 46,54% empresas não familiar. Verificou-se que em 38,57% dos casos o CEO possui formação na área de negócio e podem constar para vários anos seguidos, caso em que permanecem no cargo de um ano para o outro. A variável MUDANÇA\_CEO demonstra a composição de mudança de CEO na amostra.

Francis *et al.* (2014) e Martinez e Nobre (2018) argumentaram que o sexo do CEO é uma variável relevante para as decisões de AT. Na amostra, verificou-se a participação de apenas 2,58% dos CEO do sexo feminino.

#### 4.1.1.1 Teste de médias e diferenças de médias

A Tabela 2 apresenta as variáveis que foram analisadas por meio de testes de média e diferenças de médias, com foco no nível de AT em comparação com seus pares nos grupos de interesse.

Tabela 2 - teste de média e diferenças de médias

| CEO_NEG |                    |                |                       |               |                |          |
|---------|--------------------|----------------|-----------------------|---------------|----------------|----------|
|         | 0 - Diversas Áreas |                | 1 - Áreas de Negócios |               | Dif. De Médias | P-value  |
|         | Média              | Desvio Padrão. | Média                 | Desvio Padrão |                |          |
| ETR     | 0,3794             | 0,7068         | 0,2883                | 0,4389        | 0,0911         | 0,0299*  |
| BTD     | 8,1749             | 32,7169        | 7,2897                | 28,7069       | 0,8853         | 0,6618   |
| TTVA    | 0,2740             | 0,2626         | 0,2911                | 0,2758        | -0,0171        | 0,0749** |

| EKF  |                  |               |                      |               |                |           |
|------|------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------|-----------|
|      | 0 - Não Familiar |               | 1 - Capital Familiar |               | Dif. De Médias | P-value   |
|      | Média            | Desvio Padrão | Média                | Desvio Padrão |                |           |
| ETR  | 0,3900           | 0,7147        | 0,3045               | 0,5185        | 0,0854         | 0,0289*   |
| BTD  | 6,3452           | 24,3233       | 9,1282               | 36,1384       | -2,7830        | 0,1586    |
| TTVA | 0,2976           | 0,1533        | 0,2658               | 0,1419        | 0,0318         | 0,0007*** |

| D_CEO * EKF |                  |               |                           |               |                |          |
|-------------|------------------|---------------|---------------------------|---------------|----------------|----------|
|             | 0 - Demais Casos |               | 1 - CEO de Negócio em EKF |               | Dif. De Médias | P-value  |
|             | Média            | Desvio Padrão | Média                     | Desvio Padrão |                |          |
| ETR         | 0,3638           | 0,6530        | 0,2806                    | 0,4654        | 0,0832         | 0,0908** |
| BTD         | 8,3601           | 32,3998       | 5,8731                    | 26,3415       | 2,4869         | 0,3022   |
| TTVA        | 0,2828           | 0,1493        | 0,2724                    | 0,1436        | 0,0105         | 0,3594   |

Fonte: Elabora pelo autor.

A Tabela 2 destaca o nível de AT e sua significância estatística para as variáveis independentes da pesquisa. Com base na ETR, que apresenta uma média de (0,2883), observa-se que os CEOs da área de negócios tendem a se envolver mais em práticas de AT em comparação com as empresas que possuem CEOs de outras áreas. A média da ETR neste caso foi de (0,3794), e o teste *P-value* (0,0239) demonstrou significância ao nível de 5%.

Em relação ao BTD, não foi evidenciada uma AT estatisticamente significativa, considerando sua média de (8,1749). Na análise da TTVA, o *P-value* no nível de 10% foi de (0,0749), o que não permitiu evidenciar, com base no teste de médias, níveis mais altos de AT em relação aos CEOs de outras áreas.

O teste de média mostrou que as empresas de capital familiar tendem a ter níveis mais altos de AT em comparação com as empresas não familiares. Além disso, com base no teste de média para a variável D\_CEO\*EKF, é possível observar que os CEOs da área de negócios que atuam em empresas de capital familiar tendem a se envolver mais em AT, em comparação com os demais casos da variável D\_CEO\*EKF.

## 4.1.2 Matriz de Correlação de Pearson

Na interpretação da matriz de correlação de Pearson, apresentada na Tabela 3, observam-se as métricas ETR, BTD e TTVA. A ETR e a TTVA apresentam uma correlação negativa, com valores de (-0.0689\*) e (-0.107\*\*\*), respectivamente. O *P-value* é significativo a 1% e 5%, respectivamente, permitindo afirmar, com um grau de confiança de 95%, que as empresas de capital familiar (EKF) estão negativamente correlacionadas com a AT, para o caso analisado na amostra.

A variável CEO\_NEG, que representa o CEO da área de negócios, demonstra, com um grau de confiança de 95%, uma correlação negativa de (-0.0717\*) com a ETR. Isso sugere que os CEOs da área de negócios estão negativamente correlacionados com as práticas de AT.

Tabela 3 - matriz de correlação de pearson

|              | ETR       | BTD       | TTVA      | EKF       | CEO_NEG  | D_CEO*EKF | SEXO_CEO | MUDANCA_CEO | LOG_ATIVO | CRESC_VENDAS | VLR_MERCAD | ROA |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-------------|-----------|--------------|------------|-----|
| ETR          | 1         |           |           |           |          |           |          |             |           |              |            |     |
| BTD          | -0,122*** | 1         |           |           |          |           |          |             |           |              |            |     |
| TTVA         | 0,0770*   | 0,0323    | 1         |           |          |           |          |             |           |              |            |     |
| EKF          | -0,0689*  | 0,0445    | -0,107*** | 1         |          |           |          |             |           |              |            |     |
| CEO_NEG      | -0,0717*  | -0,0138   | 0,0562    | 0,0225    | 1        |           |          |             |           |              |            |     |
| D_CEO*EKF    | -0,0533   | -0,0326   | -0,0289   | 0,483***  | 0,654*** | 1         |          |             |           |              |            |     |
| SEXO_CEO     | 0,0211    | 0,0259    | 0,0195    | 0,0263    | -0,00036 | 0,0536    | 1        |             |           |              |            |     |
| MUDANCA_CEO  | -0,0176   | 0,0291    | -0,0051   | -0,0717*  | 0,0284   | -0,00774  | 0,0157   | 1           |           |              |            |     |
| LOG_ATIVO    | -0,0172   | -0,144*** | -0,247*** | -0,164*** | -0,00602 | -0,0455   | 0,00032  | 0,0572      | 1         |              |            |     |
| CRESC_VENDAS | 0,0494    | 0,160***  | 0,0252    | 0,0176    | -0,0247  | -0,0362   | -0,0518  | 0,0188      | -0,0496   | 1            |            |     |
| VLR_MERCADO  | -0,0015   | -0,0606   | 0,0096    | 0,0769*   | -0,0119  | 0,00054   | 0,111*** | -0,00415    | 0,0495    | -0,0173      | 1          |     |
| ROA          | -0,171*** | 0,317***  | 0,184***  | -0,0757*  | 0,0548   | -0,0336   | -0,026   | 0,046       | -0,214*** | 0,0525       | 0,0761*    | 1   |

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 4.1.3 Análise de Regressão em Painel com Efeito Fixo

Tabela 4 - resultado da análise de regressão em painel com efeito fixo

|                    | ETR         |                | BTD         |                | TTVA        |                |
|--------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
|                    | Coeficiente | <i>P-value</i> | Coeficiente | <i>P-value</i> | Coeficiente | <i>P-value</i> |
| EKF                | -0,158      | 0,003***       | 5,113       | 0,245          | -0,029      | 0,122          |
| CEO_NEG            | -0,120      | 0,049*         | 0,844       | 0,797          | -0,004      | 0,796          |
| D_CEO*EKF          | 0,091       | 0,271          | -5,977      | 0,206          | 0,011       | 0,591          |
| SEXO_CEO           | 0,073       | 0,568          | 2,523       | 0,000***       | -0,048      | 0,121          |
| MUDANÇA_CEO        | -0,026      | 0,657          | -1,235      | 0,603          | 0,005       | 0,642          |
| LOG_ATIVO          | -0,032      | 0,024*         | -2,211      | 0,096**        | -0,024      | 0,000***       |
| CRESC_VENDA        | 0,136       | 0,065**        | 1,992       | 0,545          | 0,046       | 0,002***       |
| VLR_MERCADO_PL     | 0,003       | 0,403          | -0,399      | 0,012*         | 0,000       | 0,699          |
| ROA                | -0,017      | 0,000***       | 1,101       | 0,000***       | 0,002       | 0,002***       |
| _cons              | 1,015       | 0,000***       | 3,276       | 0,108          | 0,625       | 0,000***       |
| <b>Obs.</b>        | 1,006       |                | 1,006       |                | 1,006       |                |
| <b>Prob. Chi 2</b> | 0,0000      |                | 0,0000      |                | 0,0000      |                |
| <b>R2</b>          | 0,0505      |                | 0,1153      |                | 0,0834      |                |
| <b>VIF Médio</b>   | 1,45        |                | 1,45        |                | 1,45        |                |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Não foram encontradas evidências de multicolinearidade das variáveis, conforme demonstrado pelo VIF <10, demonstrado na Tabela 4.

Os resultados em painel permitem inferir, com um grau de confiança de 99%, que quando se está no contexto de empresas de capital familiar (EKF), a ETR demonstra uma relação negativa. Portanto, quanto maior é o nível de AT, maior é a ETR das empresas de capital familiar.

No que se refere à variável CEO\_NEG, que corresponde aos CEOs da área de negócios, é possível inferir, com um grau de confiança de 95%, que os CEOs da área de negócios estão associados a maiores níveis de AT. Isso é baseado no coeficiente de ETR (-0,120) e no *P-value* (0,049\*). Assim, quanto menor a ETR, maior é o nível de AT cometido pelo CEO da área de negócios.

Em relação a variável D\_CEO\*EKF, não foi evidenciada significância estatística que permita inferir algum nível de AT com base na regressão em painel com efeito fixo.

No que tange à variável de controle SEXO\_CEO, os resultados sugerem, com base na BTD (2,523) e no *P-value* (0,000\*\*\*), que quando o CEO é do sexo feminino, a relação com AT é positiva, com um grau de confiança de 99%. No caso analisado, não foi observada significância do SEXO\_CEO para ETR e TTVA.

## 4.1.4 Análise de Regressão LOGIT – Empresas Mais Agressivas

As empresas mais agressivas nesta pesquisa são aquelas que apresentam ETR e TTVA inferiores à mediana no quartil 50%, e BTD superior à mediana. Isso ocorre porque, quanto menor a ETR e TTVA, maior é a AT. Da mesma forma, um BTD mais elevado indica maior AT.

Com base neste conceito, foram desenvolvidas as variáveis *dummy* DETR, DBTD e DTTVA. Estas variáveis recebem o valor 1 caso a condição para empresa mais agressiva seja atendida e 0 nos demais casos. Isso torna possível as análises por regressão Logit, conforme será apresentado na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5 - resultado de regressão logit e efeito marginal - empresas mais agressivas

|                | DETR         |           |                 |           | DBTD         |           |                 |           | DTTVA        |           |                 |           |
|----------------|--------------|-----------|-----------------|-----------|--------------|-----------|-----------------|-----------|--------------|-----------|-----------------|-----------|
|                | Logit        |           | Efeito Marginal |           | Logit        |           | Efeito Marginal |           | Logit        |           | Efeito Marginal |           |
|                | Coefficiente | P-value   | Coefficiente    | P-value   | Coefficiente | P-value   | Coefficiente    | P-value   | Coefficiente | P-value   | Coefficiente    | P-value   |
| EKF            | 0,4296       | 0,0120*   | 0,1001          | 0,0110*   | 0,4296       | 0,012*    | 0,1001          | 0,011*    | 0,6160       | 0,0000*** | 0,1465          | 0,0000*** |
| CEO_NEG        | -0,0814      | 0,6830    | -0,0190         | 0,6830    | -0,0814      | 0,6830    | -0,0190         | 0,6830    | 0,1022       | 0,6050    | 0,0243          | 0,6040    |
| D_CEO*EKF      | 0,5078       | 0,0630**  | 0,1183          | 0,0610**  | 0,5078       | 0,0630**  | 0,1183          | 0,0610**  | -0,1968      | 0,4640    | -0,0468         | 0,4630    |
| SEXO_CEO       | -0,6267      | 0,1550    | -0,1460         | 0,1540    | -0,6267      | 0,1550    | -0,1460         | 0,1540    | -0,6196      | 0,1440    | -0,1473         | 0,1420    |
| MUDANÇA_CEO    | -0,2067      | 0,3080    | -0,0481         | 0,3070    | -0,2067      | 0,3080    | -0,0481         | 0,3070    | 0,0572       | 0,7740    | 0,0136          | 0,7740    |
| LOG_ATIVO      | 0,1092       | 0,0150*   | 0,0254          | 0,0140*   | 0,1092       | 0,0150*   | 0,0254          | 0,014*    | 0,1725       | 0,0000*** | 0,0410          | 0,0000*** |
| CRESC_VENDA    | 0,0109       | 0,9650    | 0,0025          | 0,9650    | 0,0109       | 0,9650    | 0,0025          | 0,9650    | 0,4552       | 0,0730**  | 0,1082          | 0,0710**  |
| VLR_MERCADO_PL | -0,0367      | 0,0020*   | -0,0085         | 0,0010*** | -0,0367      | 0,0020*   | -0,0085         | 0,001***  | -0,0127      | 0,2140    | -0,0030         | 0,2130    |
| ROA            | 0,0653       | 0,0000*** | 0,0152          | 0,0000*** | 0,0653       | 0,0000*** | 0,0152          | 0,0000*** | -0,0285      | 0,0030*   | -0,0068         | 0,0030*   |
| _cons          | -2,2223      | 0,0020*   | N/A             | N/A       | -2,2223      | 0,0020*   | N/A             | N/A       | -2,6789      | 0,0000*** | N/A             | N/A       |
| Obs.           | 1,006        |           | 1,006           |           | 1,006        |           | 1,006           |           | 1,006        |           | 1,006           |           |
| Prob > Chi2    | 0,0000       |           | N/A             |           | 0,0000       |           | N/A             |           | 0,0000       |           | N/A             |           |
| Pseudo R2      | 0,0518       |           | N/A             |           | 0,0518       |           | N/A             |           | 0,0362       |           | N/A             |           |

Fonte: Elabora pelo autor.

Conforme demonstrado na Tabela 5, é possível analisar que as empresas de capital familiar (EKF) apresentam uma relação positiva com os níveis de AT. Isso é evidenciado pelo grau de confiança de 95% para DETR e DBTD, e de 99% para DTTVA. Essa evidência é corroborada pelo efeito marginal, que demonstra a probabilidade das variáveis dependentes DETR, DBTD e DTTVA aumentarem em 1 unidade. Além disso, os coeficientes para o efeito marginal apontaram uma relação positiva no grau de confiança de 95% para DETR (0,1001) e DBTD (0,1001), e de 99%

para DTTVA (0,1057). Isso sugere que as empresas de capital familiar tendem a se engajar mais nas práticas de AT.

Em relação aos CEOs da área de negócios (CEO\_NEG), os resultados não demonstraram uma relação significativa com o nível de AT. Portanto, não é possível inferir uma relação significativa neste caso.

A variável  $D\_CEO * EKF$ , que representa o CEO da área de negócios que atua em empresas de capital familiar (EKF), demonstra, com 10% de significância, que não é possível inferir, com um grau de confiança de 95%, que CEOs da área de negócios que atuam em empresas de capital familiar tenham uma maior probabilidade de se engajarem em AT, com base na amostra analisada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a associação entre o CEO da área de negócios e o nível de agressividade tributária das empresas de capital familiar e não familiar listadas na B3. A amostra é composta por 1.006 observações, referentes ao total de 362 empresas, com dados coletados com base no período de 2010 a 2019.

A regressão em painel com efeito fixo demonstrou, com graus de confiança de 99% e 95%, que as variáveis EKF e CEO\_NEG estão negativamente relacionadas com a ETR. Ou seja, quando a ETR apresenta uma relação negativa, o nível de AT para a ETR é maior. Portanto, a EKF possui maiores níveis de AT. No que diz respeito ao CEO da área de negócios, a interpretação é idêntica: quanto menor for a ETR, maior é o nível de AT. Portanto, as variáveis EKF e o CEO\_NEG estão mais propensos às práticas de AT. Assim, as evidências apontam para a rejeição das hipóteses 1 e 2 da pesquisa. Em relação à hipótese 3, não foi encontrada significância estatística que permitisse sua rejeição. Desta forma, os CEOs da área de negócios e as empresas de capital familiar demonstraram ter maiores níveis de AT para a ETR na amostra.

Esses resultados sugerem que a origem dessas práticas pode ser atribuída aos altos custos tributários no Brasil, bem como à necessidade de continuidade dos negócios. Esses fatores, em equilíbrio, promovem melhorias socioeconômicas por meio de recursos tributários. Ressalta-se também que a crise financeira no Brasil foi mais evidente em boa parte do período pesquisado, entre 2010 e 2019, e isso pode ter estimulado a busca por maiores resultados por meio de práticas de AT mais intensas nas empresas.

Os resultados obtidos pela regressão Logit mostraram-se ligeiramente consistentes com os achados de Hoitash, Hoitash e Kurt (2016), que argumentaram que executivos com conhecimento em contabilidade são mais conservadores e, portanto, mais avessos aos riscos.

Esses achados, com base na regressão Logit, demonstraram que a variável independente CEO\_NEG não apresenta um nível significativo para AT. Isso não permite obter evidências conclusivas sobre o CEO da área de negócios. Assim, a hipótese 2 da pesquisa, com base nos achados por Logit, não encontra sustentação para ser rejeitada.

A variável  $D\_CEO * EKF$ , que representa o CEO da área de negócios atuando em empresas de capital familiar, não demonstrou a significância esperada (menor que 5%). Com isso, a significância obtida de 10% não permite rejeitar a hipótese 3 da pesquisa.

Cabe ressaltar que a pesquisa não teve a intenção de esgotar o tema, tampouco divulgar as empresas e CEOs que possuíam na amostra níveis de AT mais elevados. Portanto, como sugestão para futuras pesquisas, esta temática requer e poderá ser revisitada e estudada.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Dalci; BEUREN, Ilse; MONTEIRO, Januario. Reflexes of organizational values on the reward system in a family business. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, p. 140-159, 2021. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2>
- ATWOOD, T. J. et al. Home country tax system characteristics and corporate tax avoidance: International evidence. **The Accounting Review**, v. 87, n. 6, p. 1831-1860, 2012. <https://doi.org/10.2308/accr-50222>
- BERTRAND, Marianne; SCHOAR, Antoinette. Managing with style: The effect of managers on firm policies. **The Quarterly journal of economics**, v. 118, n. 4, p. 1169-1208, 2003. <https://doi.org/10.1162/003355303322552775>
- BRAGA, Renata Nogueira. Effects of IFRS adoption on tax avoidance. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 75, p. 407-424. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201704680>
- BRASIL. Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. **Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras**. Brasília, DF. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm). Acesso em: 28 set. 2019.
- CABELLO, Otavio Gomes. **Análise dos efeitos das práticas de tributação do lucro na Effective Tax Rate (ETR) das companhias abertas brasileiras: uma abordagem da teoria das escolhas contábeis**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- CHAN, K. Hung; LIN, Kenny Z.; MO, Phyllis LL. Will a departure from tax-based accounting encourage tax noncompliance? Archival evidence from a transition economy. **Journal of Accounting and Economics**, v. 50, n. 1, p. 58-73, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.02.001>
- CHEN, Ester; GAVIOUS, Ilanit. The roles of book-tax conformity and tax enforcement in regulating tax reporting behaviour following International Financial Reporting Standards adoption. **Accounting & Finance**, v. 57, n. 3, p. 681-699, 2017. <https://doi.org/10.1111/acfi.12172>
- CHEN, Shuping et al. Are family firms more tax aggressive than non-family firms. **Journal of financial economics**, v. 95, n. 1, p. 41-61, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.02.003>
- CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS - CVM. **Instrução CVM nº 202, de 06 de dezembro de 1993**. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst202.html>. Acesso em: 28 set. 2019.
- COSTA, Cristiano M. et al. Family management: creating or destroying firm value. **Economics Bulletin**, v. 34, n. 4, p. 2292-2302, 2014. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ebl/ecbull/eb-14-00754.html>. Acesso em: 28 out. 2019.
- DE CARVALHO, Valdemir Galvão et al. Limitações da Effective Tax Rate na Mensuração do Desempenho das Companhias Brasileiras. **RIC**, v. 11, n. 1, p. 56, 2017.
- DELOITTE. **Hora decisiva - Finanças em um mundo digital**. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/finance/cfo/crunch-time.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2019.
- DELOITTE. **Industry 4.0 Readiness Survey**. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/industria-4-0-estudo-da-deloitte.html>. Acesso em: 21 ago. 2019.
- DESAI, Mihir A.; DHARMAPALA, Dhammika. Corporate tax avoidance and firm value. **The review of Economics and Statistics**, v. 91, n. 3, p. 537-546, 2009. <https://doi.org/10.1162/rest.91.3.537>
- DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901967000200006>

- DYRENG, Scott D.; HANLON, Michelle; MAYDEW, Edward L. The effects of executives on corporate tax avoidance. **The accounting review**, v. 85, n. 4, p. 1163-1189, 2010. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1163>
- FRANCIS, Bill B. et al. Are female CFOs less tax aggressive? Evidence from tax aggressiveness. **The Journal of the American Taxation Association**, v. 36, n. 2, p. 171-202, 2014. <https://doi.org/10.2308/atax-50819>
- HANLON, Michelle; HEITZMAN, Shane. A review of tax research. **Journal of accounting and Economics**, v. 50, n. 2-3, p. 127-178, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
- HOITASH, Rani; HOITASH, Udi; KURT, Ahmet C. Do accountants make better chief financial officers?. **Journal of Accounting and Economics**, v. 61, n. 2-3, p. 414-432, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2016.03.002>
- LANIS, Roman; RICHARDSON, Grant. The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness. **Journal of accounting and Public Policy**, v. 30, n. 1, p. 50-70, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.003>
- LENNOX, Clive; LISOWSKY, Petro; PITTMAN, Jeffrey. Tax aggressiveness and accounting fraud. **Journal of accounting research**, v. 51, n. 4, p. 739-778, 2013. <https://doi.org/10.1111/joar.12002>
- MARTINEZ, Antônio Lopo. Agressividade tributária: um survey da literatura. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, p. 106-124, 2017. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1724>
- MARTINEZ, Antonio Lopo; DALFIOR, Marcelo Domingos. Agressividade fiscal entre companhias controladoras e controladas. **Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros**, v. 2, n. 1, p. 344-362, 2016. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n3t01>
- MARTINEZ, Antonio Lopo; MOTTA, Fabio Pereira. Agressividade fiscal em sociedades de economia mista. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., Belo Horizonte. **Anais**. MG, 2015.
- MARTINEZ, Antonio Lopo; NOBRE, Regina. Agressividade Fiscal e o Comportamento da Chief Executive Officer-CEO Feminina no Brasil. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 3, p. 5-14, 2018. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n3t01>
- MASSA, Rubens Mussolin et al. Mental Models and Dynamic Capabilities in a Brazilian Family Company. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 17, n. 3, p. 293-308, 2020. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.3>
- NEKHILI, Mehdi et al. Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 41-52, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.001>
- RO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205115559007>. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482009000200006>. Acesso em: 28 out. 2019.
- VILLALONGA, Belen; AMIT, Raphael. How do family ownership, control and management affect firm value. **Journal of financial Economics**, v. 80, n. 2, p. 385-417, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- ZBOROWSKI, Isabel Barbosa; LEAL, Ricardo Pereira Câmara; BORTOLON, Patrícia Maria. **Empresas Familiares no Índice Ibovespa**. Relatórios COPPEAD, 2011.

## MOTIVAÇÕES E INIBIDORES PARA OS VEGANOS

### MOTIVATIONS AND INHIBITORS FOR VEGANS

ALEXANDRE MAGNO BORGES PEREIRA SANTOS  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
alexandrempsantos@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-1491-2014>

ANDRÉ FRANCISCO ALCÂNTARA FAGUNDES  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
andre.fagundes@ufu.br  
<https://orcid.org/0000-0003-1177-4514>

JULIANA BÁRBARA DA SILVA OLIVEIRA  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
julianabarbara@yahoo.com.br  
<https://orcid.org/0000-0001-5965-6993>

LISEMAURA APARECIDA DOS SANTOS JACOBI  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
lisemaura@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3800-5312>

SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
sergiomoretti@uol.com.br  
<https://orcid.org/0000-0002-9457-6064>

#### RESUMO

Apesar das evidências de crescimento do mercado vegano nos últimos anos, constatou-se que a literatura internacional tem dedicado mais atenção ao tema do que a nacional. Diante da relativa escassez de material publicado, realizou-se um estudo empírico que objetivou identificar os motivos que levam o consumidor a aderir ao veganismo e as dificuldades enfrentadas para manterem essa opção ao longo da vida. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e desenvolvida a partir de entrevistas em profundidade. Os resultados permitiram identificar seis dimensões que respondem ao objetivo da pesquisa: 'motivação', 'dificuldades', 'práticas', 'definição de vegano', 'valor social' e 'impressão sobre o consumo de carne'. Além dessas dimensões, foram observadas doze subcategorias inéditas não localizadas em outros estudos: 'despertar', 'proteção dos seres humanos', 'exercício constante', 'ausência de substitutos', 'grupos sociais', 'educação alimentar', 'cozinhar', 'redução do consumo', 'boicotar empresas', 'sacrifício', 'respeito' e 'revolta'. Os resultados permitem lançar mais luz sobre as motivações e as dificuldades na adoção da dieta vegana, podendo futuros estudos aprofundar construtos motivacionais e inibidores para esse segmento. .

**Palavras-chave:** veganismo, consumo, motivações, inibidores, estilo de vida.

## ABSTRACT

*Despite the evidence of growth in the vegan market in recent years, the international literature has devoted more attention to the topic than the national one. Given the relative scarcity of published material, an empirical study was carried out to identify motivations and inhibitors faced by vegans. This is an exploratory research, with a qualitative-oriented approach, through in-depth interviews. The results allowed us to identify six dimensions that respond to the research objective: 'Motivation', 'Difficulties', 'Practices', 'Definition of vegan', 'How the other sees me' and 'Impression about meat consumption'. In addition to these, twelve new subcategories emerged, not found in other studies: 'awakening', 'protection of human beings', 'constant exercise', 'absence of substitutes', 'social groups', 'nutritional education', 'cooking', 'reducing consumption', 'boycotting companies', 'sacrifice', 'respect' and 'revolt'. The results allow to shed more light on the motivations and difficulties in adopting a vegan diet. Future studies can deepen motivational and inhibitory constructs for this segment.*

**Keywords:** *veganism, consumption, motivations, inhibitors*

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, especificamente, a partir de 2000, tem crescido o consumo de alimentos com ausência de carne. O BofA Securities, uma subsidiária do Bank of America, estimou que o mercado de produtos para vegetarianos, veganos e à base de plantas deve saltar de US\$ 200 bilhões, em 2020, para US\$ 350 bilhões em 2025 (Pritchett, 2020). Entre essas opções, destacam-se o vegetarianismo e o veganismo (Fox & Ward, 2008; Ruby, 2012; Rosenfeld, 2019). Para efeitos da presente pesquisa, será adotada a definição de vegetarianismo expressa pela Sociedade Vegetariana Brasileira (SVB, 2021), qual seja: "regime alimentar que exclui os produtos de origem animal". Quanto ao veganismo, será utilizada a definição prescrita pela The Vegan Society (2021), que é o consumo que "busca excluir [...] todas as formas de exploração e crueldade contra os animais – seja na alimentação, no vestuário ou em outras esferas do consumo". Como visto, o veganismo estende o consumo para outras esferas além da alimentação. Adicionalmente, destaca-se que dados colhidos pelo Ibope (2018) relatam que 14% da população brasileira se declara vegetariana, apontando ainda que 55% dos entrevistados consumiriam mais produtos veganos se houvesse mais informações na embalagem e preços mais acessíveis.

Alimentar-se pode envolver muito mais do que o simples ato de comer. Para vegetarianos e veganos, esse ato pressupõe um conjunto de escolhas, ocasiões e rituais íntimos ligados a valores e símbolos socioculturalmente construídos (Queiroz et al., 2018). Os veganos buscam excluir todas as formas de exploração e crueldade contra animais, seja para a alimentação, vestuário ou qualquer outra finalidade, residindo seu foco de motivações na moral e ética, na saúde, nos direitos dos animais e na sustentabilidade (Ruby, 2012; Chuck et al., 2016; Rosenfeld & Burrow, 2017).

Diferentes pesquisas na área da saúde indicam que a dieta vegana é equilibrada e saudável, favorecendo a manutenção de um índice de massa corporal próximo do ideal (Turner-McGrievy et al., 2004; Trepanowski et al., 2012; Olabi et al., 2015), bem como reduzindo os riscos de doenças, dentre outros fatores (Radnitz et al., 2015; Heiss et al., 2017; Rojas Allende et al., 2017).

Dentre as dificuldades para a manutenção de uma dieta vegana, pode-se elencar: a discriminação social e a dificuldade de se alimentar em eventos sociais (Chuck et al., 2016; Markowski & Roxburgh, 2019), a pouca variedade de comida pronta para consumo imediato, como em bares

e restaurantes e nos supermercados (Turner-McGrievy et al., 2004; Brenna & Carlson, 2014), o medo de problemas relacionados à nutrição (Rojas Allende et al., 2017; Bedin et al., 2018) e o preço dos alimentos que é sempre mais alto que os demais (Birchal et al., 2018; Queiroz et al., 2018; Hodson & Earle, 2018).

No Brasil, o perfil médio do consumidor vegano é de mulheres, com maior escolaridade (nível superior acima) e idade inferior a 30 anos (Queiroz et al., 2018). Essa constatação confirma a tendência identificada em outros países (Carmona, 2012; Radnitz et al., 2015; Chuck et al., 2016; Heiss et al., 2017).

Apesar das estimativas de crescimento do mercado de produtos veganos para US\$ 74,2 bilhões em 2027 (Gonçalves, 2020), pesquisa nas bases de dados Spell, Scielo e ScienceDirect, no 2º semestre de 2019, com os descritores Dieta Vegana, Vegetarianismo e Veganismo, revelou que a literatura internacional tem dedicado mais atenção ao tema do que a brasileira, especificamente, na área de comportamento do consumidor. Dentre 62 trabalhos – entre artigos, dissertações e teses – publicados nos últimos dez anos, apenas 16 são nacionais. Além disso, dos 62 artigos, apenas 16 se inserem em áreas diretamente relacionadas ao estudo do comportamento do consumidor (8 brasileiros) enquanto 41 estão ligados à área da saúde (medicina, nutrição, psicologia

As justificativas são a relevância socioeconômica do consumo vegano, que vem crescendo nos últimos anos e a relativa escassez de artigos nacionais sobre o tema. As contribuições teóricas são confirmar a incidência de dimensões e subcategorias já mapeadas pelo referencial teórico, bem como identificar outras, inéditas. Como implicação gerencial, pode-se citar o fornecimento de um diagnóstico mais detalhado de oportunidades de atendimento das necessidades dos consumidores veganos.

Nesse contexto, o presente trabalho buscou responder a seguinte questão: Que motivos levam o consumidor a adotar o veganismo? Que dificuldades encontra na manutenção da dieta vegana?

Assim, este estudo tem por objetivo identificar os motivos que levam o consumidor a aderir ao veganismo e as dificuldades enfrentadas para manterem essa opção ao longo da vida.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O veganismo se estende para além das preocupações com a dieta (SVB, 2021). Trata-se de um modo de viver que exclui todas as formas de exploração e de crueldade contra animais, seja para a alimentação, para o vestuário ou qualquer outra finalidade. A maioria das pessoas que se declaram veganas são jovens, escolarizadas (principalmente, com ensino superior) e mulheres (Radnitz et al., 2015; Bedin et al., 2018; Turner-McGrievy et al., 2004). Outros estudos identificam a desconfiança na indústria de alimentos como motivação adicional, havendo uma tendência de identificá-la como desonesta, desregulamentada – leniência de órgãos governamentais de controle – e negligente com medidas sanitárias (Chuck et al., 2016).

Para esta pesquisa, adota-se a motivação como sendo a necessidade ou desejo interligado com a intenção de atingir um objetivo (Krench & Crutchfield, 1959; Deese, 1964), assim como, um fator interno que emerge e embasa as nossas ações (Vernon, 1973). Por outro lado, pode

ser também um fator externo, como forças que são moldadas pela experiência (Dweck, 1999), as influências sobre a ativação, força e a direção do comportamento (Arkes & Garske, 1977).

Destaca-se que as principais motivações para a adoção do veganismo estão ligadas aos aspectos morais e éticos, direitos dos animais, abstenção de consumo de carne, bem-estar psicossocial e proteção ambiental (Radnitz et al., 2015; Janssen et al., 2016). Ademais, há estudos que ressaltam o desperdício de recursos naturais para produzir carne como motivação para o veganismo (Bedin et al., 2018).

Adicionalmente, podem-se destacar as preocupações com a proteção ambiental (Freeman, 2010), com a espiritualidade (Radnitz et al., 2015; Chuck et al., 2016), bem como outros interesses, tais como a redução da fome no mundo (Janssen et al., 2016; Bedin et al., 2018). Além disso, existem algumas associações entre o veganismo e as disputas identitárias, como o feminismo e a luta contra o racismo (Ruby, 2012; Costa et al., 2019).

Também se podem mencionar aspectos relacionados ao bem-estar pessoal, incluindo gosto e prazer na alimentação baseada em vegetais (Janssen et al., 2016), prevenção de doenças, manutenção da saúde e, ainda, considerar o consumo de carne como nauseante (Chuck et al., 2016). Contudo, no que se refere à taxa de mortalidade geral, há conclusões díspares, visto que alguns estudos constataram que a dieta vegana aumenta a expectativa de vida embora outros tenham concluído que não existe essa correlação (Radnitz et al., 2015).

Fatores demográficos também parecem ter ligação com o veganismo. As mulheres, por exemplo, tendem mais a se absterem do consumo de carne do que os homens. Isso leva algumas teorias feministas a enxergarem que o consumo de carne é culturalmente ligado à masculinidade e, conseqüentemente, a associar sexismo e exploração dos animais (Rozin et al., 2012; Costa et al., 2019). Outras pesquisas indicam que pessoas com maior escolaridade e quociente de inteligência, assim como residentes em zona urbana, são mais propensas a se tornarem veganas ao longo da vida (Hodson & Earle, 2018).

Adicionalmente, a literatura também aborda o tema inibidores na decisão de se tornar vegano. Como inibidores entende-se "aquele que inibe, causa inibição, interrupção,"... "que possui a capacidade de reduzir ou interromper completamente a atividade (Dicio, 2023). A discriminação social é fator inibidor retratado com mais frequência. De fato, a comensalidade é uma atividade central e partilhar refeições tem diversas funções sociais, incluindo a definição de grupo, além de fortalecer e manter relações entre seus membros. Integrar-se a um grupo favorece a autoestima, contribui para uma sensação de pertencimento e bem-estar, bem como orienta as normas de comportamento. Por outro lado, seguir uma orientação nutricional considerada diferente pode gerar marginalização social (Chuck et al., 2016; Markowski & Roxburgh, 2019).

Historicamente, grupos minoritários discriminados (em função da cor da pele, do gênero ou de diferenças culturais) tendiam a exibir baixa autoestima. Contudo, estudos mais modernos concluíram que a sensação de pertencimento a um grupo (identificação pessoal) reduz esse efeito (Chuck et al., 2016). Assim, pode-se inferir que o estigma social previsto contribui para inibir a transição para uma dieta baseada em vegetais (Piazza et al., 2015; Rosenfeld & Burrow, 2017).

Outra dificuldade indicada para o veganismo é a falta de opções disponíveis em restaurantes ou supermercados, o que aponta que sua condição difere da cultura de alimentação dominante (Chuck et al., 2016; Markowski & Roxburgh, 2019). O preço mais alto dos alimentos também é mencionado (Hodson & Earle, 2018; Birchall et al., 2018), assim como a falta de clareza nas infor-

mações das embalagens é empecilho para a adoção e continuidade com o veganismo (Queiroz et al., 2018; Ibope, 2018).

### 3 MÉTODOS

O presente estudo empreendeu uma análise exploratória, com abordagem qualitativa, a partir de entrevistas em profundidade, cujo instrumento foi composto de questões semiestruturadas. As entrevistas foram orientadas por um roteiro de assuntos a serem abordados e serviu como instrumento de monitoramento dos conteúdos e análise das transcrições. O roteiro (apêndice A) foi formado por dois blocos: (i) uma lista dos motivos e dificuldades identificados no referencial teórico (Freeman, 2010; Ruby, 2012; Rozin et al., 2012; Radnitz et al., 2015; Piazza et al., 2015; Chuck et al., 2016; Janssen et al., 2016; Rosenfeld & Burrow, 2017; Bedin et al., 2018; Birchall et al., 2018; Hodson & Earle, 2018; Queiroz et al., 2018; Ibope, 2018; Costa et al., 2019; Markowski & Roxburgh, 2019); e (ii) informações sociodemográficas (Malhotra, 2012).

Como procedimento, foram realizadas 12 entrevistas durante os meses de outubro e novembro de 2019 na cidade de Uberlândia-MG. O primeiro sujeito da amostra foi escolhido, entre as pessoas do relacionamento dos autores, pelo conhecimento sobre sua opção vegana e, a partir daí, os demais participantes foram selecionados pelo método de bola de neve, pelo qual um entrevistado indica outros, sempre predominando sua opção pela dieta vegana (Biernacki & Waldorf, 1981). Destaca-se que a quantidade de entrevistas foi definida a partir da saturação dos resultados, observando-se, nesse processo, que novas subcategorias foram apresentadas até a nona entrevista.

Para a pesquisa, ressalta-se que as exigências éticas foram adequadamente atendidas. Conforme constou de cada termo de consentimento livre e esclarecido, antes de entrevistados, os participantes foram informados a respeito da natureza acadêmica do estudo, de que sua identidade seria preservada e de que poderiam suspender ou desistir de sua colaboração a qualquer momento. Também foram esclarecidos de que as entrevistas seriam gravadas e que o áudio respectivo ficaria sob a responsabilidade dos entrevistadores, os quais disponibilizaram meios de contato (e-mail e número de telefone) para quaisquer questionamentos ou necessidades que pudessem surgir. Por fim, colheram-se as assinaturas dos entrevistados nos sobreditos termos de consentimento livre e esclarecido.

O áudio das entrevistas foi posteriormente transcrito, totalizando 86 páginas com 39.405 palavras. Após a transcrição, adotou-se a análise de conteúdo (Bardin 2011) para verificar a presença das categorias previamente listadas na literatura, tendo sido identificadas, além dessas, outras novas categorias, conforme será exposto na próxima seção. Em seguida, os dados foram reunidos em uma tabela dinâmica, utilizando-se o software Microsoft Excel. A categorização, como exposto, considerou a literatura sobre o tema, tendo sido realizada por três pesquisadores que o fizeram individualmente. Posteriormente, eles se reuniram para debater os resultados e finalizar o processo. Na etapa seguinte, as respostas foram classificadas e agrupadas por dimensões (gênero) e subcategorias (espécies), tendo sido as denominações definidas com base no referencial teórico, além de terem sido considerados novos achados da pesquisa que não haviam sido citados pelo referencial teórico.

## RESULTADOS

A amostra se formou, predominantemente, por entrevistadas solteiras e do sexo feminino. Seis entrevistados tinham ensino superior completo e os demais, superior incompleto. Esse perfil está em conformidade com a média do consumidor vegano apontado pelo referencial teórico, tanto no Brasil como em outros países (Radnitz et al., 2015; Chuck et al., 2016; Heiss et al., 2017; Queiroz et al., 2018). A este respeito, também importa notar que o método “bola de neve” adotado na pesquisa não permitiu inserir artificialmente mais participantes do gênero masculino na amostra.

Além das referências mais óbvias (como: ‘gente’, ‘vegana’, ‘carne’ e ‘leite’), a frequência mostra expressiva presença dos elementos ‘mãe’, ‘casa’, ‘dia’, ‘anos’, ‘momento’, ‘acesso’, ‘preço’, ‘sou’ e ‘sei’. A partir desses elementos, pode-se inferir a presença de elementos do contexto familiar no discurso das pessoas entrevistadas (‘mãe’ e ‘casa’). Além disso, há várias referências à temporalidade (‘momento’, ‘dia’ e ‘anos’) e à autoidentificação (‘sou’ e ‘sei’). Também se constatou uma preocupação com o acesso aos produtos veganos (‘acesso’ e ‘preço’), tendo sido as dez palavras mais citadas as seguintes: ‘vegana’ (165), ‘vegano’ (164), ‘carne’ (121), ‘produtos’ (102), ‘coisas’ (102), ‘dia’ (100), ‘pessoa’ (98), ‘vida’ (98), ‘animal’ (95) e ‘veganismo’ (83).

Com base nas informações do referencial teórico, elaborou-se uma primeira categorização com três dimensões – definição, motivos e dificuldades. A análise de conteúdo evidenciou mais três dimensões, sendo elas ‘práticas’, ‘valor social’ e ‘impressão sobre o consumo de carne’.

Na Tabela 1, são compiladas todas as dimensões e respectivas subcategorias observadas, identificando-se quantos entrevistados se referiram a cada uma delas. A última coluna informa se a subcategoria é um achado da pesquisa ou se foi mencionada anteriormente em outros estudos, sendo identificados os autores desses trabalhos. Apenas para melhor entendimento, destaca-se que as categorias foram quantificadas, mas ressalta-se que este estudo não tem como objetivo aferir a relevância por meio da quantidade das respostas, mas, sim, pelo seu conteúdo.

Tabela 1 - Dimensões e subcategorias de veganismo observadas na pesquisa

| Dimensão              | Subcategoria               | #  | Fonte   |
|-----------------------|----------------------------|----|---|
| <b>Motivação (74)</b> | Saúde                      | 12 | Chuck et al. (2016), Radnitz et al. (2015)  |
|                       | Proteção dos animais       | 12 | Janssen (2016), Radnitz et al. (2015), Freeman (2010), Carmona (2012)             |
|                       | Meio ambiente              | 11 | Janssen (2016), Bedin et al. (2018), Martin & Brandão (2017), Chuck et al. (2016) |
|                       | Despertar                  | 10 | achado de pesquisa  |
|                       | Melhorar o mundo           | 10 | Chuck et al. (2016)   |
|                       | Modelos de comportamento   | 7  | Chuck et al. (2016)   |
|                       | Proteção dos seres humanos | 6  | achado de pesquisa  |
|                       | Bem-estar psicossocial     | 6  | Costa et al. (2019), Janssen (2016)   |

| <b>Dimensão</b>                                  | <b>Subcategoria</b>        | <b>#</b> | <b>Fonte</b>   |
|--|----------------------------|----------|--|
| <b>Dificuldades<br/>(51)</b>                     | Discriminação social       | 11       | Markowski & Roxburgh (2019), Chuck et al. (2016), Piazza et al. (2015) |
|  | Preço maior das comidas    | 11       | Hodson & Earle (2018), Birchal et al. (2018), Ibope (2018)             |
|  | Poucos produtos            | 10       | Chuck et al. (2016)  |
|  | Eventos sociais            | 9        | Chuck et al. (2016)  |
|  | Falta de informações       | 5        | Ibope (2018)   |
|  | Exercício constante        | 4        | achado de pesquisa   |
|  | Ausência de substitutos    | 1        | achado de pesquisa   |
| <b>Práticas<br/>(48)</b>                         | Grupos sociais             | 12       | achado de pesquisa   |
|  | Influenciar                | 11       | Chuck et al. (2016)  |
|  | Outras causas sociais      | 10       | Chuck et al. (2016)  |
|  | Educação alimentar         | 5        | achado de pesquisa   |
|  | Religião e espiritualidade | 3        | Ruby (2012)  |
|  | Cozinhar                   | 2        | achado de pesquisa   |
|  | Defesa dos animais         | 2        | Freeman (2010)   |
|  | Redução do consumo         | 2        | achado de pesquisa   |
|  | Boicotar empresas          | 1        | achado de pesquisa   |
| <b>Definição<br/>(36)</b>                        | Alimentação                | 12       | Queiroz et al. (2018)  |
|  | Vestuário                  | 8        | Bedin et al. (2018)  |
|  | Modo de vida               | 8        | Chuck et al. (2016)  |
|  | Cosméticos                 | 7        | Chuck et al. (2016)  |
|  | Sacrifício                 | 1        | achado de pesquisa   |
| <b>Valor social<br/>(16)</b>                     | Negativo                   | 9        | Birchal et al. (2018),   |
|  | Positivo                   | 7        | Birchal et al. (2018),   |
| <b>Impressão sobre consumo de carne<br/>(10)</b> | Respeito                   | 8        | achado de pesquisa   |
|  | Revolta                    | 1        | achado de pesquisa   |
|  | Nojo                       | 1        | Chuck et al. (2016), Ruby (2012)<br>Rosenfeld & Burrow (2017).         |

Nas próximas subseções, tem-se uma análise mais detalhada de cada uma dessas dimensões e suas subcategorias.

## 4 DISCUSSÃO

### 4.1 Motivação

A motivação se destacou entre todas as demais menções feitas pelos entrevistados. Corroborando o referencial teórico (Radnitz et al., 2015; Chuck et al., 2016; Janssen et al., 2016; Bedin et al., 2018) e tratando das preocupações com a própria 'saúde', com a 'proteção dos animais' e com o 'meio ambiente', percebe-se que se confirma a inter-relação entre saúde pessoal, proteção aos animais e preservação do meio ambiente. Tal aliança entre motivadores de natureza distinta vai ao encontro do que postularam sobre as múltiplas facetas que levam os veganos a adotarem sua dieta (Rojas Allende et al., 2017). Os trechos abaixo confirmam essa postura:

A minha motivação é libertação humana. [...] tentar [...] adaptar o meu consumo para produtos que não tenham exploração do trabalho de pessoas. [...] fortalecer empresas pequenas que exploram menos as pessoas (E3).

[...] eu estou mais motivada a cuidar de mim e cuidar dos outros. Porque, se eu não quero ver mais nenhuma violência animal, eu também não quero ver nenhuma violência humana (E11).

As motivações 'melhorar o mundo', 'modelos de comportamento' (influência de modelos de comportamento como familiares, amigos, professores ou outras pessoas influentes sobre o entrevistado) e 'bem-estar psicossocial' (melhora da autoestima e da sensação de bem-estar), também identificados no referencial teórico, foram apontadas de forma secundária.

O 'despertar' para uma nova forma de dieta alimentar foi uma das descobertas da pesquisa, já que esse fator não foi mencionado anteriormente na literatura. Sob essa subcategoria, foram reunidas as percepções de que a opção pelo veganismo decorreu de uma autorreflexão, de estudos e pesquisas automotivadas e, até mesmo, de momentos de iluminação, conforme demonstram os trechos extraídos das entrevistas:

Eu falo que foi o universo mesmo que, de alguma forma, ele encontrou para me mostrar isso. Sabe, é uma coisa que até hoje não tem muita explicação. [...]. Eu sei que eu dormi e acordei com isso (E1).

[...] eu comecei a tomar mais consciência das minhas atitudes [...] a gente vai pesquisando, vai lendo e vai entendendo [...] não teve assim uma pessoa em que eu me inspirei (E4).

Outra subcategoria inédita foi a 'proteção dos seres humanos', sob a qual reuniram-se as referências ao veganismo como uma prática que também envolve a preservação dos direitos, a resistência à exploração excessiva da força de trabalho e a empatia entre os humanos. Embora não tenham sido identificados na literatura pesquisada, esses novos achados estão ligados às categorias e subcategorias discutidas anteriormente. Alguns verbetes expostos a seguir ilustram esta situação:

[...] foi um vídeo que eu vi na TV, falando dos hábitos alimentares dos veganos [...]foi aí que eu comecei a pesquisar. Fui parando aos poucos [...] sempre que eu via alguém falar 'Eu sou vegetariano', eu ficava: 'Nossa eu queria muito ser' (E8).

[...] é uma questão mesmo de consciência em todos os quesitos, em todas as áreas da nossa vida [...] e não só trabalho escravo, não só utilizando animais, mas é o ser humano também (E1).

## 4.2 Dificuldades

A dimensão 'dificuldades para se tornar e permanecer vegano' também se destacou entre os entrevistados. Tal fato confirmou a previsão concebida por diversos autores quanto aos fatores inibidores para os veganos, tais como 'discriminação social', 'preço maior das comidas', 'poucos produtos', 'eventos sociais' e 'falta de informações', como as mais comuns (Piazza et al., 2015; Chuck et al., 2016; Birchall et al., 2018; Hodson & Earle, 2018; Markowski & Roxburgh, 2019), como demonstra o trecho abaixo:

Eu vejo o veganismo como uma tentativa diária de não usar estes produtos. Eu não digo que eu sou vegana, eu digo que eu estou tentando ser (E3).

O estigma social em abolir o consumo de produtos como a carne (Markowski & Roxburgh, 2019), que faz parte da comensalidade contemporânea, brasileira, em especial, indica a possibilidade de pesquisas futuras analisarem esses inibidores para verificar seu grau de interferência nos motivadores.

As subcategorias 'exercício constante' e 'ausência de substitutos' também representam novos achados desta pesquisa, já que não foram mencionadas anteriormente na literatura. Já a subcategoria 'ausência de substitutos' foi mencionada por um único entrevistado que relatou ter dificuldade de encontrar produtos veganos que substituam mercadorias testadas em animais ou que não contenham algum ingrediente de origem animal em sua composição (Graça et al., 2019). Alguns dos verbetes que mostram como os sujeitos da amostra percebem o tema são:

Sou alguém que busca o veganismo todos os dias [...] eu sou uma aprendiz sobre o veganismo. Sobre o veganismo, estou sempre aprendendo (E2).

Então, a gente acaba se tornando, [...] a gente começa a tomar muitas atitudes minimalistas, também, sabe? É, consciência também do consumo, do desperdício, é uma gama na verdade de práticas (E1).

## 4.3 Práticas

A dimensão 'práticas' reúne as atitudes adotadas pelos veganos como expressão de seu modo de vida. Sob essa dimensão, catalogam-se as subcategorias 'grupos sociais', 'influenciar', 'outras causas sociais', 'educação alimentar', 'religião e espiritualidade', 'cozinhar', 'defesa dos animais', 'redução do consumo' e 'boicotar empresas'. A literatura analisada apontou que se trata de um bloco em crescimento que discute questões como o boicote a empresas e outras atitudes anticonsumo (Freeman, 2010; Ruby, 2012).

Às vezes, a gente boicota uma empresa, mas existem uns conglomerados muito grandes [...] às vezes, você compra um produto que, que, visualmente, aparentemente, ele não faz parte de uma empresa dessas, mas, você vai ver, ela tá ligada com frigorífico, com um monte de empresas que eu boicotaria (E9).

Esclareça-se que as subcategorias 'influenciar', 'outras causas sociais', 'religião e espiritualidade' e 'defesa dos animais' haviam sido mencionadas por outros autores anteriormente (Ruby, 2012; Chuck et al., 2016), mas como motivações para o veganismo. Assim, as subcategorias inéditas são 'grupos sociais', 'educação alimentar', 'cozinhar', 'redução do consumo' e 'boicotar empresas'. Abaixo, seguem alguns exemplos:

No começo, eu realmente era aquela vegana que ficava tipo, nossa: mas você tá comendo carne, você não devia fazer isso sabe? Hoje em dia [...] é fazer você refletir sobre o que a gente está fazendo aos animais e ao planeta (E5).

Eu não tento influenciar ninguém, acho que eu dou o meu exemplo no meu dia a dia, estou aberto quando as pessoas perguntam, quando as pessoas se interessam (E7).

Dentre as mapeadas pelo referencial teórico, cabe uma ressalva em relação à subcategoria 'influenciar'. Ela também se definiu como tentativa de fazer com que outras pessoas e empresas adotem práticas veganas. Entretanto, em discreta variação em relação à forma apresentada pelo referencial teórico, as referências colhidas são no sentido de se adotar uma prática de não-confrontação com os consumidores de carne. De fato, os entrevistados dizem que tentam influenciar pelo exemplo e que somente abordam o tema quando os interlocutores se mostram interessados. Os trechos descritos a seguir confirmam essa tendência:

Sempre que vem alguém na minha casa, o que tem aqui é opção vegana, [...] sempre tento ressaltar que é coisa gostosa, que é boa, que não teve crueldade animal (E10).

Se você quer ir para esse caminho do veganismo, a gente tem que estudar. Estudar todos os dias (E2).

A subcategoria 'grupos sociais' foi a mais citada (todos os entrevistados a ela se referiram) e expressa a participação dos indivíduos em grupos presenciais e virtuais que trocam informações sobre o consumo de produtos veganos. As menções sobre 'educação alimentar' retratam a busca constante de informação sobre a forma de produção e a composição dos produtos industrializados. Sob a denominação 'cozinhar', foram reunidas as referências à necessidade de aprender a cozinhar para se manter como vegano (preparar os alimentos e saber como são preparados). Os relatos dos entrevistados E1, E4 e E8 confirmam essas atitudes:

[...] comecei a ter contatos com pessoas [...] por redes sociais [...]. Hoje é com frequência diária, porque hoje utilizo muitas minhas redes sociais totalmente voltadas para o veganismo, tanta rede social pessoal, quanto profissional (E1).

[...] tinha alguns grupos no Facebook. Eu sigo também várias páginas, pelo Instagram, por exemplo (E4).

É, participo. No Whatsapp, tem um grupo de veganos e aqui (na universidade) tem bastante vegetariano, vegano (E8).

A definição da subcategoria 'redução do consumo' trata do combate ao consumismo, ou seja, a redução do consumo de produtos em geral como prática vegana. Por fim, uma única pessoa identificou 'boicotar empresas' que exploram o meio ambiente, os animais e o trabalho humano como prática associada ao veganismo. De fato, os entrevistados dizem que tentam

influenciar pelo exemplo e que abordam o tema somente quando os interlocutores se mostram interessados, conforme demonstram os trechos abaixo:

[...] sempre que vou ao supermercado comprar alguma coisa, eu tô com o celular, com uma lista para ver quais produtos são veganos, quais não são (E5).

Bom, o primeiro deles é ler rótulos. Eu leio bastante rótulos. A gente até adquire o hábito (E12).

[...] eu e minha irmã é que cozinhamos. Então, a gente foi organizando as refeições meio que nesse lugar e ela também entra muito nessa onda. Então, eu fui cada vez mais aprendendo a cozinhar. Eu vi que era uma necessidade de saber o que fazer e como fazer (E11).

#### 4.4 Definição de veganismo

O veganismo é um 'modo de vida' que se abstém do consumo de carne e de produtos derivados de exploração animal, seja na 'alimentação', no 'vestuário' ou em 'cosméticos'. As definições são variadas, mas seguem a linha da SBV (2021) e da The Vegan Society (2021). Porém, um achado de pesquisa foi detectado nessa dimensão, apontando o 'sacrifício' como novo elemento. Dessa forma, o veganismo é definido com base na renúncia a determinados prazeres e atividades para não prejudicar animais de outra espécie, conforme aponta o entrevistado E2:

(veganismo é) a pessoa abdicar de suas atividades ou prazeres e não prejudicar animais de outra espécie (E2)

As próximas subseções enunciarão as duas categorias que reúnem a maior quantidade de novos achados da pesquisa, quais sejam, 'como o outro me vê' e 'impressões sobre o consumo de carne.'

#### 4.5 Valor social

A dimensão 'valor social' estudada por Birchall et al., 2018, está relacionada em 'como o outro me vê' e mostra a projeção dos veganos sobre sua própria imagem. Essa dimensão foi subdividida em 'negativo', com nove referências, e 'positivo', com sete. Dentre as negativas, destacam-se termos como 'chata' (E2), 'louca' (E6), 'estranha' (E8), 'ET' (E9), 'diferente' (E11) e 'radical' (E12). Dentre as positivas, as palavras usadas são 'luta pelo que acredita' (E11), 'bacana' (E7) e 'respeito' (E12).

A autoimagem de serem os veganos moralmente superiores aos comedores de carne não é uma situação admitida pelos entrevistados, mas transparece da análise do conteúdo de suas respostas. De fato, algumas referências positivas colhidas sugerem essa associação, tais como:

As pessoas têm até uma questão de ficar, sabe? É... meio que colocando a gente até num pedestal, sabe? (E1).

As pessoas, é... quando veem que você é vegana e por tudo que você prega e pelo que já passou, eu acho que elas têm muito mais respeito pelo ser humano que você é (E4).

Acho que elas me veem (...) com um pensamento questionador, crítico e que coloca isso em prática. Que luta pelo que acredita. Que faz, de fato (E11).

Como se percebe, as impressões negativas expressam, na prática, a discriminação social que sofrem os veganos, sendo essa uma limitação apontada pela literatura apresentada (Piazza et al., 2015; Graça et al., 2019).

A próxima subseções enunciará a categoria que reúnem a maior quantidade de novos achados da pesquisa, qual seja, 'impressões sobre o consumo de carne.'

#### 4.6 Impressões sobre o consumo de carne

Abster-se do consumo de carne é a principal razão para se tornar vegano e se trata de um tema muito explorado na literatura (Ruby, 2012; Chuck et al., 2016; Rosenfeld, 2019). Ao todo, foram destacadas dez impressões a respeito do consumo de carne e derivados de origem animal. Oito entrevistados disseram se posicionar com 'respeito', embora não apoiassem esse consumo, como se percebe a partir dos trechos extraídos das entrevistas expostos a seguir:

Eu não concordo, não apoio esse tipo de prática. Mas eu acho que a gente não pode interferir na decisão das pessoas (E4).

Ah, eu não ligo muito, tipo, o que as pessoas comem [...] acho (que) elas têm que ter consciência do que elas comem (E6).

[...] cada um faz o que quer e cada um colhe os resultados das coisas que fazem (E9).

Estudos anteriores mencionaram o 'nojo' como um dos motivos para a adoção do estilo de vida vegano em virtude de o indivíduo perceber o sabor da carne como nauseante. Um dos entrevistados se referiu a esse aspecto, porém em circunstância diversa. Ele esclareceu que, após algum tempo de dieta com restrição ao consumo de carne, passou a sentir nojo do cheiro da carne:

[...] aprendi a distinguir o cheiro da carne com o cheiro de outros alimentos. Mas, hoje eu sinto um pouco de, não sei se eu posso falar isso, mas eu sinto um pouco de nojo (E6).

Por fim, uma única pessoa entrevistada disse ficar com 'revolta' com as pessoas que consomem carne e outros alimentos derivados de origem animal. Nas palavras do entrevistado E7:

A pessoa sabe e, e ainda assim, tendo a opção na frente, ela escolhe o que destrói. Isso me incomoda pela perspectiva ética, né? [...]. Não, espera, esse mundo é meu também [...] nesse ponto, eu me indigno (E7).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados colhidos na pesquisa permite as seguintes ponderações.

Na dimensão 'motivação', as seguintes categorias corroboraram estudos anteriores: saúde (Radnitz et al., 2015; Chuck et al., 2016), proteção dos animais (Freeman, 2010; Carmona, 2012; Janssen et al., 2016), meio ambiente (Janssen et al., 2016; Bedin et al., 2018), melhorar o mundo e modelos de comportamento (Chuck et al., 2016) e bem-estar psicossocial (Carmona, 2012;

Janssen et al., 2016). Já os novos achados nessa dimensão foram 'despertar' e 'proteção dos seres humanos.' A primeira expressa que a opção pelo veganismo decorreu de uma autorreflexão, de estudos e pesquisas automotivados e, até mesmo, de momentos de iluminação. A segunda identifica o veganismo como uma prática que também envolve a preservação dos direitos humanos, a resistência à exploração excessiva da força de trabalho e a empatia entre os seres humanos.

Com relação às dificuldades e fatores inibidores para se tornar e se manter vegano, destacaram-se pelo menos dois aspectos não mapeados pelo referencial teórico: 'exercício constante' e 'ausência de substitutos.' O primeiro reflete a necessidade de um esforço diário para se manter vegano, enfrentando os limites e as pressões da vida em sociedade. O segundo diz respeito à dificuldade de se encontrarem produtos veganos que atendam às necessidades veganas. Já os fatores que corroboram estudos anteriores foram: discriminação social (Chuck et al., 2016; Markowski & Roxburgh, 2019; Graça et al., 2019), preço mais alto dos alimentos (Birchal et al., 2018; Hodson & Earle, 2018; Ibope, 2018), poucos produtos disponíveis (Queiroz et al., 2018), constrangimentos em eventos sociais (Chuck et al., 2016) e falta de informações (Ibope, 2018).

Já 'grupos sociais', 'educação alimentar', 'cozinhar', 'redução do consumo' e 'boicotar empresas' são as novidades na dimensão 'práticas.' A primeira identifica a participação em grupos presenciais e virtuais em que se trocam informações sobre o consumo de produtos veganos. A segunda aponta a busca constante de informações sobre a forma de produção e a composição dos produtos industrializados, entre outros aspectos. A terceira está ligada à necessidade de aprender a cozinhar para se manter como vegano (preparar os alimentos e saber como são preparados). A quarta se refere ao combate ao consumismo e à redução do consumo de produtos em geral como prática vegana. Já a última associa o boicote a empresas que exploram o meio ambiente, os animais e o trabalho humano como prática do veganismo. Na dimensão 'práticas', também foram identificados fatores que corroboram estudos anteriores: 'influenciar e outras causas sociais' (Fox & Ward, 2008), 'religião e espiritualidade' (Ruby, 2012) e 'defesa dos animais' (Freeman, 2010).

Com relação à dimensão 'definição' de vegano, a maioria dos achados corroboram estudos anteriores: 'alimentação' (Queiroz et al., 2018), 'vestuário' (Bedin et al., 2018) e 'modo de vida e cosméticos' (Chuck et al., 2016). Um novo aspecto foi identificado pela amostra, qual seja, o 'sacrifício', que liga o veganismo à renúncia a determinados prazeres e atividades para não prejudicar animais.

A dimensão 'valor social', corrobora com os estudos de Birchal et al., 2018 e externa as impressões negativas e positivas que os veganos identificam como associadas (pelos outros) à imagem do vegano. Dentre as negativas, destacaram-se termos como chata, louca, estranha, ET, diferente e radical. Entre as positivas, têm-se: luta pelo que acredita, bacana e respeito. Além disso, os resultados sugerem que os veganos têm uma autoimagem moralmente superior à dos demais indivíduos que se alimentam de carne, entendendo-se, inclusive, que esse aspecto mereça ser mais aprofundado em outros estudos.

Por fim, acerca de 'impressão sobre o consumo de carne', um aspecto que corroborou a literatura foi o sentimento de nojo (Queiroz et al., 2018; Ibope, 2018; Rosenfeld, 2019). Por outro lado, o estudo propiciou novamente novos achados, como: 'respeito' – os não veganos não interferem, embora não apoiem o consumo de carne – e 'revolta' – sentir-se indignado com as pessoas que consomem carne e outros alimentos derivados de origem animal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo evidenciou a relevância socioeconômica do consumo vegano, que vem crescendo nos últimos anos e a relativa escassez de artigos nacionais sobre o tema. Buscou-se identificar os motivos que levam o consumidor a aderir ao veganismo e as dificuldades enfrentadas para manter essa opção ao longo da vida. Os resultados permitiram referendar estudos anteriores, mas também apresentam novos achados, ou seja, aspectos que não haviam sido tratados antes na literatura.

Como contribuições teóricas, foi possível confirmar a incidência das dimensões 'motivações', 'dificuldades', 'definição' e 'valor social' e das subcategorias 'saúde', 'proteção dos animais', 'meio ambiente', 'despertar', 'melhorar o mundo', 'modelos de comportamento', 'bem-estar psicossocial', 'discriminação social', 'preço maior das comidas', 'poucos produtos', 'eventos sociais', 'falta de informações', 'influenciar', 'outras causas sociais', 'religião e espiritualidade', 'defesa dos animais', 'alimentação', 'vestuário', 'modo de vida', 'cosméticos', 'valor social-positivo', 'valor social-negativo' e 'nojo'. Além disso, foi possível identificar outras dimensões e subcategorias não mapeadas pelo referencial teórico, a saber, as dimensões 'práticas' e 'impressão sobre o consumo de carne' e as subcategorias 'despertar', 'proteção dos seres humanos', 'exercício constante', 'ausência de substitutos', 'grupos sociais', 'educação alimentar', 'cozinhar', 'redução do consumo', 'boicotar empresas', 'sacrifício', 'respeito' e 'revolta'.

A partir destas confirmações e destes achados, foi possível elaborar um diagnóstico mais detalhado dos hábitos e desafios do consumo vegano, que pode ser utilizado para subsidiar decisões gerenciais para aproveitamento destas.

As novas subcategorias encontradas indicam a complementariedade desta pesquisa, entendendo-se que os estudos anteriores haviam deixado algumas lacunas. Deve-se destacar que alguns desses aspectos exibiram participação importante na dimensão a que correspondem, tais como: 'despertar', 'grupos sociais' e 'respeito'. Ademais, o fato de terem sido identificados novos aspectos em dimensões já mapeadas pelo referencial teórico indica um caminho para futuros estudos no sentido de ampliar os construtos motivacionais e inibidores da adoção da dieta vegana.

Entende-se também que o trabalho ampliou o conhecimento sobre o público vegano, auxiliando a compreender suas motivações, dificuldades e inibidores. Adicionalmente, os achados contribuem para reduzir a sobredita carência de estudos específicos sobre o tema, já que foi possível identificar novas dimensões e subcategorias que podem descrever com mais detalhes esse tipo de consumidor.

No que tange às limitações desta pesquisa, por um lado, o roteiro para a coleta dos dados se revelou hábil a proporcionar a descoberta de novas informações, todavia também se mostrou falho ao não abordar outras, tais como a postura adotada pelos veganos diante da dificuldade de substituir alguns produtos testados em animais ou que contêm algum ingrediente de origem animal em sua composição (tais como os medicamentos). Portanto, entende-se que esse é um tema que ainda pode ser mais aprofundado no futuro, especialmente, com foco em consumos específicos dos veganos.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se a utilização das dimensões e subcategorias aqui identificadas como elementos que podem ser transformados em constructos para orientar novos estudos como forma de fortalecer as conclusões ou, até mesmo, de infirmá-las. A questão de 'valor social' deve ser mais bem explorada em novas pesquisas, já que se constitui importante dimensão psicológica a ser desbravada. Pesquisas sugeridas que podem melhorar o conhecimento sobre esse público são: quais informações os veganos procuram nos rótulos, quais produtos substitutos são mais procurados e qual a literatura esse público busca para aumentar o seu conhecimento sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

- Arkes, H. R. & Garske, J. P. (1977). Psychological theories of motivation. Monterey: Brooks/Cole. Bardin L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bedin, E., Torricelli, C., Gigliano, S., De Leo, R., & Pulvirenti, A. (2018). Vegan foods: Mimic meat products in the Italian market. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 13, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2018.04.003>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Birchal, C. R. A. M., Moura, L. R. C., Vasconcelos, F. C. W., & Cunha, N. R. S. (2018). The value perceived and the sacrifice perceived by vegetarian food consumers. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1181>
- Brenna, J. T., & Carlson, S. E. (2014). Docosahexaenoic acid and human brain development: evidence that a dietary supply is needed for optimal development. *Journal of human evolution*, 77, 99-106. <https://doi.org/10.1016/j.jhevol.2014.02.017>
- Carmona, E. (2012). Perfil del vegano/a activista de liberación animal en España / Profile of the Vegan Animal Rights Activist in Spain. *Reis - Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 139, 175-187. <http://www.jstor.org/stable/41762458>
- Chuck, C., Fernandes, S. A., & Hyers, L. L. (2016). Awakening to the politics of food: Politicized diet as social identity. *Appetite*, 107, 425-436. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2016.08.106>
- Costa, I., Gill, P. R., Morda, R., & Ali, L. (2019). "More than a diet": A qualitative investigation of young vegan Women's relationship to food. *Appetite*, 143, 104418. <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2019.104418>
- Deese, J. (1964). *Principles of psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Dicio. 2023. *Dicionário online de português*. <https://www.dicio.com.br/inibidor/>
- Dweck, A. S. (1999). Self-theories: their role in motivation, personality, and development. Lillington:Edwards Brothers
- Fox, N., & Ward, K. (2008). Health, ethics, and environment: A qualitative study of vegetarian motivations. *Appetite*, 50(2-3), 422-429. <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2007.09.007>
- Freeman, C. P. (2010). Framing animal rights in the "Go Veg" campaigns of US animal rights organizations. *Society & Animals*, 18(2), 163-182. <https://doi.org/10.1163/156853010X492015>
- Gonçalves, N. F. (2020). *Mercado de alimentos veganos chegará a US\$ 74,2 bilhões até 2027*. <https://veganbusiness.com.br/mercado-de-alimentos-veganos-chegara-a-74-bilhoes/>
- Graça, J., Truninger, M., Junqueira, L., & Schmidt, L. (2019). Consumption orientations may support (or hinder) transitions to more plant-based diets. *Appetite*, 140, 19-26. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.04.027>
- Heiss, S., Coffino, J. A., & Hormes, J. M. (2017). Eating and health behaviors in vegans compared to omnivores: Dispelling common myths. *Appetite*, 118, 129-135. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.08.001>
- Hodson, G., & Earle, M. (2018). Conservatism predicts lapses from vegetarian/vegan diets to meat consumption (through lower social justice concerns and social support). *Appetite*, 120, 75-81. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.08.027>

- Ibope - Instituto brasileiro de opinião pública e estatística. (2018). *Ibope Inteligência. Pesquisa contratada pela Sociedade Vegetariana Brasileira*. <http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/14-da-populacao-se-declara-vegetariana/>.
- Janssen, M., Busch, C., Rödiger, M., & Hamm, U. (2016). Motives of consumers following a vegan diet and their attitudes towards animal agriculture. *Appetite, 105*, 643-651. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2016.06.039>
- Krench, D. & Crutchfield, R. S. (1959). *Elements of psychology*. New York: Alfred A. Knopf.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman.
- Markowski, K. L., & Roxburgh, S. (2019). If I became a vegan, my family and friends would hate me" Anticipating vegan stigma as a barrier to plant-based diets. *Appetite, 135*, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.12.040>
- Olabi, A., Levitsky, D. A., Hunter, J. B., Spies, R., Rovers, A. P., & Abdouni, L. (2015). Food and mood: A nutritional and mood assessment of a 30-day vegan space diet. *Food Quality and Preference, 40*, 110-115. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.09.003>
- Piazza, J., Ruby, M. B., Loughnan, S., Luong, M., Kulik, J., Watkins, H. M., & Seigerman, M. (2015). Rationalizing meat consumption. The 4Ns. *Appetite, 91*, 114-128. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.04.011>
- Pritchett, L. (2020). *Vegan Food Sales To Grow To \$300 Billions By 2025, Says Bank Of America Report*, AWAKEN. <https://awaken.com/2020/05/vegan-food-sales-to-grow-to-300-billions-by-2025-says-bank-of-america-report/>
- Queiroz, C. A., Soliguetti, D. F. G., & Moretti, S. L. A. (2018). As principais dificuldades para vegetarianos se tornarem veganos: um estudo com o consumidor brasileiro. *Demetra: Alimentação, Nutrição & Saúde, 13*(3), 535-554. <https://doi.org/10.12957/demetra.2018.33210>
- Radnitz, C., Beezhold, B., & DiMatteo, J. (2015). Investigation of lifestyle choices of individuals following a vegan diet for health and ethical reasons. *Appetite, 90*, 31-36. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.02.026>
- Rojas Allende, D., Figueras Díaz, F., & Durán Agüero, S. (2017). Ventajas y desventajas nutricionales de ser vegano o vegetariano. *Revista chilena de nutrición, 44*(3), 218-225. <http://dx.doi.org/10.4067/s0717-75182017000300218>
- Rosenfeld, D. L., & Burrow, A. L. (2017). Vegetarian on purpose: Understanding the motivations of plant-based dieters. *Appetite, 116*, 456-463. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.05.039>
- Rosenfeld, D. L. (2019). A comparison of dietarian identity profiles between vegetarians and vegans. *Food Quality and Preference, 72*, 40-44. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2018.09.008>
- Rozin, P., Hormes, J. M., Faith, M. S., & Wansink, B. (2012). Is meat male? A quantitative multimethod framework to establish metaphoric relationships. *Journal of Consumer Research, 39*(3), 629-643. <https://doi.org/10.1086/664970>
- Ruby, M. B. (2012). Vegetarianism. A blossoming field of study. *Appetite, 58*(1), 141-150. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2011.09.019>
- SVB. (2021). O que é veganismo? [Internet]. *Vegetarianismo*. [cited 2021 Dec 14]. <https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/o-que-e>
- The Vegan Society (2021) – *Go Vegan. Definition of veganism*. <https://www.vegansociety.com/>.
- Trepanowski, J. F., Kabir, M. M., Alleman, R., & Bloomer, R. J. (2012). A 21-day Daniel fast with or without krill oil supplementation improves anthropometric parameters and the cardiometabolic profile in men and women. *Nutr Metab (Lond)* 9, 82. <https://doi.org/10.1186/1743-7075-9-82>
- Turner-McGrievy, G. M., Barnard, N. D., Scialli, A. R., & Lanou, A. J. (2004). Effects of a low-fat vegan diet and a Step II diet on macro- and micronutrient intakes in overweight postmenopausal women. *Nutrition, 20*(9), 738-746. <https://doi.org/10.1016/j.nut.2004.05.005>
- Vernon, M. D. (1973). *Motivação humana*. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1969).

## PESQUISAS QUALITATIVAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: DIÁLOGOS SOBRE ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

QUALITATIVE RESEARCH IN ORGANIZATIONAL  
STUDIES: DIALOGUES ABOUT STRATEGIC CHOICES

JOSÉ KENNEDY LOPES SILVA  
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)  
kennedysilv@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8669-6429>

JOSÉ EDEMIR DA SILVA ANJO  
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
anjo.joseedemir@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5989-1173>

### RESUMO

Este trabalho objetiva ampliar o diálogo com os pesquisadores organizacionais ao apresentar abordagens qualitativas dos Estudos Organizacionais (EOR) brasileiros, de modo a possibilitar reflexões sobre a escolha de estratégias metodológicas. A Etnometodologia e a Análise de Conversação, as Metodologias Visuais, o Método Histórico e a Teoria Ator-Rede são apresentados como estratégias alternativas. Com uma discussão sobre aspectos relacionados aos métodos discutidos, pretende-se contribuir para os caminhos metodológicos, considerando as suas variações, limitações e potencialidades na realização de diferentes estudos. As reflexões aqui apresentadas estabelecem diálogo com os teóricos consolidados, a partir da releitura e do resgate de suas premissas, e com artigos teórico-empíricos discutidos no trabalho. O processo permitiu compreender o que move pesquisadores ao uso e aplicação das estratégias metodológicas e suas variações para realizar suas investigações científicas.

**Palavras-chave:** Pesquisa Qualitativa. Métodos Qualitativos. Estratégias Metodológicas. Estudos Organizacionais.

### ABSTRACT

*This work aims to expand the dialogue with organizational researchers by presenting qualitative approaches of Brazilian Organizational Studies (OS), in order to enable reflections on the choice of methodological strategies. Ethnomethodology and Conversation Analysis, Visual Methodologies, Historical Method and Actor-Network Theory are presented as alternative strategies. With a discussion on aspects related to the discussed methods, it is intended to contribute to the methodological paths, considering their variations, limitations and potentialities for the realization of different studies. The reflections presented here establish a dialogue with the consolidated*

*theorists from the rereading and rescue of their premises with the theoretical-empirical articles discussed in the work. The process allowed us to understand what drives researchers to use and apply methodological strategies and their variations to carry out their scientific investigations.*

**Keywords:** Qualitative Research. Qualitative Methods. Methodological Strategies. Organizational Studies.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao oferecer uma visão interpretativa do mundo social, a abordagem qualitativa permite uma pluralidade de recursos para investigação. No contexto da pesquisa organizacional, Cassell e Symon, (2012) constatam que os métodos tradicionais e de orientação positivista ainda predominam, sendo um desafio para o uso das pesquisas qualitativas nos EOR (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018).

Este artigo trata da discussão dos métodos e técnicas devido ao crescimento do uso das abordagens qualitativas de pesquisas, pois, ao longo do tempo, têm-se destacado nas investigações nos EOR, o que chama à atenção dos pesquisadores frente ao uso dos métodos quantitativos e mistos. Aspectos metodológicos qualitativos também têm sido pauta de discussão para compreensão dos campos temáticos de investigação na área organizacional no Brasil. Oliveira, Cabanne e Teixeira (2020) analisaram sistematicamente as metodologias qualitativas adotadas nos estudos nacionais em torno do empreendedorismo e obtiveram como resultado o predomínio do Estudo de Caso. A mesma estratégia foi apontada como maior preferência dos pesquisadores quando investigaram a utilização de pesquisas qualitativas em Administração da Produção no Brasil (ROMAN; MARCHI; ERDMANN, 2013), sendo a abordagem qualitativa mais utilizada do que a quantitativa. Pereira *et al.* (2019) notaram também o movimento crescente de pesquisas qualitativas na área de Contabilidade. Em ambos os estudos, os autores ressaltam a falta de motivação para a escolha e para as justificativas metodológicas alinhadas às perspectivas teóricas.

As discussões sobre as abordagens qualitativas são recorrentes, destacam-se os trabalhos de Mello (2014) e Cavalcanti (2017). Mello (2014) procura refletir sobre os pressupostos ontológicos e epistemológicos e afirma que houve uma série de desencadeamentos de novas abordagens qualitativas, o que o instigou a discussão e apresentação de novas reflexões sobre essa temática. Cavalcanti (2017) traz a reflexão sobre formas de aplicação dos métodos e técnicas qualitativas para que se possa executar uma pesquisa de qualidade, o que demonstra que há uma preocupação da comunidade acadêmica sobre a profusão e aplicação dos métodos qualitativos tradicionais e novos. A partir das reflexões abordadas por Mello (2014) e Cavalcanti (2017), é que este trabalho constituiu-se com o objetivo de ampliar o diálogo com os pesquisadores organizacionais ao apresentar abordagens qualitativas nos EOR de modo a possibilitar reflexões sobre a escolha de estratégias metodológicas.

Com base na proposta apresentada, discorre-se sobre alguns métodos não convencionais da abordagem qualitativa, alinhando-se a essas discussões teóricas exemplificações de estudos empíricos que utilizaram os métodos discutidos. Além dessas considerações iniciais, o texto se estrutura com as seguintes seções: a) caminhos alternativos; b) como andar por estes caminhos e c) considerações finais.

## 2 CAMINHOS METODOLÓGICOS ALTERNATIVOS

Apresentam-se, nesta seção, as seguintes estratégias metodológicas: Etnometodologia e Análise de Conversação, Métodos Visuais, Método Histórico e Teoria Ator-Rede (TAR). A escolha dessas estratégias não representa a totalidade das já utilizadas em pesquisas qualitativas, reconhece-se que se trata de um recorte justificado pelas orientações epistemológicas, processo de pesquisa e referências utilizadas neste estudo.

### 2.1 Etnometodologia e Análise de Conversação

A Etnometodologia é um método de pesquisa que se relaciona com a técnica de análise de conversação e, por isso, a discussão sobre as duas abordagens serão apresentadas conjuntamente. A Etnometodologia de Harold Garfinkel se origina na fenomenologia descritiva de Husserl, fenomenologia social de Schütz, teoria da ação social de Parsons e interacionismo simbólico da Escola de Chicago (RAWLS, 2018). No entanto, quando se trata apenas da Etnometodologia e da fenomenologia as abordagens divergem no conteúdo. A primeira oportuniza aos teóricos organizacionais pesquisar como os sujeitos se organizam; e a segunda, como as pessoas se relacionam nos fenômenos particulares (BISPO; GODOY, 2014; GUESSER, 2003).

Para Almeida e Wanderley (2020, p. 591) "Não se busca gerar descrições ou prescrições a respeito do processo de construção da realidade, o que se pretende é apenas interpretá-lo". A Etnometodologia não pode se desconectar dos pressupostos do construcionismo e do interpretativismo e, caso o distanciamento dos pressupostos aconteça, os pesquisadores etnometodológicos perderão o sentido da compreensão do senso comum e das práticas cotidianas.

Os etnometodólogos agem ao analisar a linguagem ordinária, considerada fala comum, para a compreensão das ações cotidianas, nas quais se consolidam as relações sociais entre os sujeitos (VASCONCELLOS; SANTOS, 2021; GUESSER, 2003). Sobre a forma de linguagem apresentada por Guesser (2003), tem-se o trabalho de Almeida e Wanderley (2020) que é escrito na primeira pessoa, sendo que para os autores desta maneira é a melhor forma de descrever e explicar a imersão e experiência da pesquisa.

Em Garfinkel, a Etnometodologia reconhece a importância do senso comum e condena o elitismo científico predominante e faz críticas ao Positivismo, pois estes ignoram o conhecimento e as práticas promovidos pelos sujeitos em seus grupos sociais. Garfinkel se preocupa com as contingências das práticas organizacionais e não com as rotinas, isso fez com ele emitisse críticas à postura dos cientistas sociais (RAWLS, 2018). Ele também criticou Pierre Bourdieu, Anthony Giddens e Theodore Schatzki em relação à dicotomia individual e coletiva. Para Garfinkel, essa dicotomia deve ser explicada de maneira mais profunda no campo organizacional. Esse autor influenciou diversos estudiosos. Entretanto, mesmo com sua vasta contribuição, às teorias de Garfinkel continuam desconhecidas entre os teóricos organizacionais (RAWLS, 2008).

Faz-se necessário popularizar os estudos etnometodológicos nos EOR brasileiros (BISPO; GODOY, 2014), pois as atividades de trabalho analisadas de maneira mútua são mais eficazes nas organizações, o que consolida a Etnometodologia como proposta não apenas teórica nos EOR, mas também como estratégia metodológica, uma vez que ela orienta o olhar para os fenômenos organizacionais presentes no cotidiano social (FARIAS, ET AL., 2021; BISPO; GODOY, 2014). A

Etnometodologia compreende como os sujeitos praticam as suas atividades para o funcionamento da organização e/ou grupo social a que eles pertencem (ALMEIDA, WANDERLEY, 2020; ARMINEN, 2008). Desse modo, ela estabelece e/ou identifica uma ordem social das práticas por meio das reflexões dos sujeitos.

Para Arminen (2008), a Etnometodologia se divide em científica e radical. Na primeira, são propostas soluções prévias ou flexíveis com base em aplicação científica. Já a segunda se consolida ao apresentar uma teoria de mudança radical para as práticas discursivas nas organizações. Para Rawls (2008), o trabalho de Garfinkel se afina com a Etnometodologia radical, que procura aprofundar as análises das práticas de um grupo social envolvendo também a participação do pesquisador.

Rawls (2008) apresenta críticas às abordagens de Garfinkel, principalmente, porque ele postula que os interesses individuais são mais importantes na estrutura organizacional. No entanto, a Etnometodologia, originada em Garfinkel, torna-se uma alternativa para os EOR (BISPO; GODOY, 2014), Vasconcellos e Santos (2021) exemplificam isto com ao analisarem o trabalho de Garfinkel e sua contribuição para novas formas de pesquisas pós-estruturalistas, da teoria queer e de estudos de gênero, entre outros. Garfinkel, por sua vez, critica as pesquisas, alega que elas são feitas às cegas, pois os pesquisadores só chegam com a teoria pronta no campo, o que não lhes permitem enxergar por completo os problemas das práticas que ocorrem nas organizações. Rawls (2008) destaca a ironia presente nessa postura de Garfinkel, pois a Etnometodologia, para muitos, é considerada uma teoria radical que se contrapõe e desafia as teorias organizacionais convencionais, o autor (2008) compreende que Etnometodologia não é uma teoria.

A Análise de Conversação surge dos estudos de Etnometodologia e, para realizá-la é bastante complexo, pois requer do pesquisador um conhecimento em linguística de modo que este possa examinar corretamente as conversas realizadas no campo pesquisado (SPINK; FREZZA 2013), Nogueira, Silva Júnior e Callegari (2022) afirmam o vínculo entre Etnometodologia e Análise de Conversação.

A Análise de Conversação permite investigar as práticas, padrões e os métodos pelos quais os participantes realizam e interpretam a ação social, procurando descobrir padrões na interação social, com a intenção de encontrar evidências de práticas de conduta no desenho sistemático das falas. Conversa é a comunicação flexível que ocorre através de processos interativos, em que os participantes dialogam para sanar seus questionamentos e compreender os processos de maneira integrativa (MENGIS; EPPLER, 2008). Na pesquisa de Almeida e Wanderley (2020) é possível identificar a importância das conversas para a aplicação da etnometodologia, o que indica o quanto essas abordagens estão imbricadas em suas aplicações.

Arminen (2008) aprofunda a explicação de Etnometodologia de práticas discursivas e enfatiza a importância desse processo para a valorização e teorização do senso comum como material de conhecimento, que necessita ser analisado. Para o autor, as pessoas racionalizam em suas práticas, logo produzem conhecimento e sentidos que interferem nas atividades de todo o grupo. Na conversação, é difícil elaborar os objetivos individuais, pois os resultados são direcionados para os objetivos coletivos que, conseqüentemente, atingirão os individuais. Diante disso, é importante criar espaços e momentos de conversas, e utilizar *softwares* e tecnologias para ampliar e aprofundar os momentos de conversação nos espaços sociais.

Mengis e Epplen (2008) apresentam diferentes estudos sobre as regras da Análise de Conversação e, diante dessas análises que divergem entre si, os autores propõem um sistema para o gerenciamento de conversas, que perpassam por 6 fases: 1) gerência da conversa: inicia todo o processo de conversação; 2) dinâmica de grupo; 3) intenção na conversação; 4) processo de conversa; 5) modelos mentais e 6) plano de conversação. Esse último processo é o ponto central para perceber se o gerenciamento de conversas foi realizado de forma eficaz.

O uso da etnometodologia em pesquisas em Administração ainda não se consolidou (ALMEIDA; WANDERLEY, 2020), o que se torna um fator limitador para analisar a aplicação desta estratégia metodológica. Outra limitação, é a não afirmação de compreensão de todas as características teórica-metodológicas da Etnometodologia, apesar do protocolo de aplicação da Etnometodologia apresentado por Bispo e Godoy (2014), neste sentido é importante que os teóricos organizacionais ampliem as pesquisas com o uso desta abordagem em seus grupos de pesquisas.

Os pesquisadores devem buscar nas aplicações das pesquisas refletir sobre os métodos, a partir de como os sujeitos atuam e percebem a realidade e não ir ao campo deles com teorias e métodos prontos, o que coaduna com a melhor maneira de utilizarem as orientações etnometodológicas (RAWLS, 2008).

## 2.2 Metodologias Visuais

Por Metodologia Visual, entende-se uma abordagem com enfoque metodológico, na qual os pesquisadores estudam determinado fenômeno social, por meio da lente de uma câmera fotográfica e ou de vídeo (ANJO, 2020a; 2020b). Os métodos visuais têm sido tratados de forma banalizada, atribuídos como técnicas ou ainda como metodologias de inspiração etnográfica, com papéis secundários para a pesquisa de campo e para a divulgação científica (CAMPOS, 2011). Seja utilizada como estratégia metodológica, seja como técnica de produção de dados, os métodos visuais sofrem a marginalização de seu uso e análise nas ciências humanas como na Antropologia Visual e na Sociologia Visual. No EOR, isso não é diferente, apesar de, na vida organizacional, as Metodologias Visuais fazerem crescer com maior atenção os fundamentos conceituais e metodológicos (SHORTT; WARREN, 2017).

As gravações em Vídeo permitem uma análise mais profunda da conversação, pois possibilitam verificar gestos faciais e outras reações dos pesquisados e, desse modo, conceber dados mais reflexivos para o trabalho. A análise da transcrição por meio de Vídeos é dividida em três eixos: 1) logocentrismo e a escrita, 2) aditivo da transcrição e 3) mudança de gênero da transcrição (AYAB, 2015). Esses eixos são relevantes visto que implicam o princípio de uma boa transcrição (logocentrismo), a consideração de detalhes visuais não explicitados na fala (aditivo da transcrição), bem como a importância do uso de vídeos e recortes de imagem para aperfeiçoar a análise (mudança de gênero da transcrição).

O uso de Vídeos como estratégia de pesquisa poderá se tornar cada vez mais usual à medida que os pesquisadores compreenderem a riqueza de informações e dados disponíveis nos vídeos que se encontram nas plataformas, redes sociais e sítios das instituições e organizações (ANJO, 2020a; 2020b). O recurso de análise de Vídeo se refere a um processo fenomenológico, que propicia a interatividade entre o pesquisador e os atores do vídeo que geram emoções, pois esse

método de análise é adequado por permitir que pesquisadores analisem mensagens discursivas e não discursivas que estão nas imagens/vídeos investigados (WILHOIT, 2017).

Para Buchwald, Schantz-Laursen e Delmar (2009), a análise de vídeo não é uma metodologia fácil de ser aplicada, porém, é muito rica, pois é carregada de dados que não são verbalizados. No entanto, os autores relatam que se faz necessário uma compreensão mais detalhada em relação à aplicabilidade da estratégia, e que requer o uso de análises sistemáticas adicionais.

Ao realizar a análise de Vídeo, o componente visual é avaliado e seu áudio é transcrito para ser verificado através da análise de conversas de acordo com o postulado por Ayaß (2015). As imagens produzidas por vídeos constituem uma forma adicional de comunicação, integrando áudio e ação, possibilitando, assim, outro nível de significado e interpretação (WILHOIT, 2017).

Nos EOR brasileiros, pode-se considerar como consolidadas a relação próxima da administração ao campo da arte. Fotografias, filmes, teatros têm sido adotados em metodologias de ensino aprendizagem como objetos de análise (FLEURY; SARSUR, 2007). Nota-se uma atenção à estratégia de análise fílmica (OLTRAMARI; LOPES; WANNMACHER, 2018; SCHERDIEN; BORTOLINI; OLTRAMARI, 2018). O uso de métodos visuais tem transitado na área de EOR em discussões envolvendo as temáticas da cultura, da identidade, de artefatos culturais, como artesanato e design (MAZZA; IPIRANGA; FREITAS, 2007).

A despeito, em particular, do uso da fotografia na pesquisa organizacional, Muzzio (2023) traz como relevância metodológica desse método, a sua capacidade de produzir evidências na pesquisa organizacional. A fotografia pode legitimar de forma material e visual, processos e atividades que fazem parte do cotidiano da vida organizacional que passa despercebido pelos sujeitos envolvidos. Tal relevância é registrada e apresentada pelos ensaios fotográficos realizados por Anjo (2020a) Muzzio (2021). Anjo (2020a) nos revela por meio de fotografias os bastidores de uma pesquisa de campo realizada em uma produção cinematográfica e utiliza a técnica de fotodiário, como alternativa para potencializar sua interpretação analítica da pesquisa. Muzzio (2021) concentra a lente da câmera fotográfica para analisar experiências em cidades criativas e com isso, demonstrar o potencial metodológico da fotografia para os estudos de criatividade organizacional.

Anjo (2020a) e Muzzio (2021) apontam com o amadorismo ao reconhecer o esforço na produção dos dados de pesquisa com cunho visual. Uma outra limitação do uso das metodologias visuais são os meios para divulgação científica. Aspectos como limitação de páginas ou não aceite de artigos em formatos não tradicionais, como o artigo em formato de vídeo realizado por Anjo (2020b), demonstra a limitação do estudo na pesquisa organizacional, diferente de outras áreas, como comunicação e antropologia, em que temos uma atenção de tradição maior com a aplicabilidade dos métodos visuais.

## 2.3 Método Histórico

Cox e Hassard (2007) contextualizam o processo histórico da ciência, em particular do modernismo, fazem críticas a essa abordagem científica por ela ser futurista e não se ater ao passado. Jacques (2006), por sua parte, discute a importância de pesquisas históricas na construção da Administração e traz uma reflexão em relação aos conhecimentos sobre a história da área, das organizações, entre outros, para a construção do conhecimento e do entendimento

da realidade. Para Lopes e Ipiranga (2021), o uso do método histórico nos EOR já tem seu reconhecimento e efetividade na sua aplicação de pesquisas dentro do campo da Administração. Sauerbronn e Faria (2009) defendem o potencial do método histórico em pesquisas da área de Marketing ao acompanhar uma cobrança e tendência da Academia Internacional. É necessário pesquisar o passado para que se possa compreender o presente e prever, de certa forma, o futuro. Jacques (2006) critica os pesquisadores organizacionais, e alerta que o modo como eles compreendem o passado e estudam a história organizacional não contribuem para a evolução da Administração. O autor apresenta alguns exemplos sobre relevância da perspectiva histórica, discorre como a falta de pesquisas históricas organizacionais colabora para a não compreensão das contribuições da Teoria X e Y de McGregor e também do Behaviorismo.

É preciso mapear informantes-chaves para realizar a pesquisa, são sujeitos que tenham presenciado os eventos e que possam confrontar os registros documentais (COSTA; SILVA, 2019). Assim, a pesquisa histórica pode apresentar duas vantagens, a do viés do passado e a de revisitar julgamentos errôneos (PIERANTI, 2008). Nos EOR, uma medida de identificar o passado é o acesso aos relatórios, informantes livres e direcionados para fatos simples de modo criterioso e discreto. Jacques (2006) critica a forma de as pesquisas históricas, ao apresentar alguns exemplos como as fontes citadas, relatar que as organizações são apresentadas de forma mais típica do que cronológica e que os métodos historiográficos estão ausentes.

A falta do uso de critérios e métodos nas pesquisas históricas faz parecer que o método é desorganizado (JACQUES, 2006). No entanto, estudos sem critérios e métodos não se caracterizam como um método de pesquisa histórica com rigor e reflexividade, trata-se apenas de um apanhado de dados históricos sem reflexividade e rigor. Para compreender os processos históricos, é necessário refletir desde a intenção dos arquivadores dos documentos até como esses documentos foram e são interpretados. Nesse sentido, Cox e Hassard (2007) apresentam a tentativa de corrigir a desatenção dos pesquisadores ao passado, que é visto de forma menos rigorosa e ingênua. Para esses autores, as possibilidades de se fazer pesquisas históricas (retrospectivas) estão divididas em quatro posições: 1) controlando o passado, 2) interpretando o passado, 3) cooptando o passado e 4) representando o passado. Para eles, deve-se identificar que, no passado, as pesquisas eram positivistas, o que deve ser refletido pelos pesquisadores ao realizar uma pesquisa histórica. O acesso aos documentos e relatos do passado foram construídos por esse viés paradigmático.

Na posição "controlando o passado", faz-se preciso que os pesquisadores e atores sejam atenciosos e críticos em todo o processo de pesquisa, devido à complexibilidade dessa abordagem metodológica (COSTA; SILVA, 2019; PIERANTI, 2008). Na posição "interpretando o passado", a principal atenção é posta no modo de realizar a hermenêutica do passado. O que se percebe é que "interpretar o passado" é complexo, porém é possível fazer diversas perspectivas de acordo com a intenção do pesquisador e a necessidade da pesquisa. A posição "cooptando o passado" tem como objetivo principal compreender as causalidades. Nessa posição, é dada atenção aos dados dos leigos em uma pesquisa histórica, pois são processos cognitivos que constroem as narrativas das organizações (COX; HASSARD, 2007). Para a "cooptação do passado", é relevante a construção de narrativas profundas. Diferente das demais posições, "representando o passado" não reconhece que o presente é independente do passado, pois aquele é diretamente influenciado este e, assim, as pesquisas históricas devem ser realizadas com a devida atenção a sua estrutura metodológica.

O anacronismo histórico pode ser utilizado como método de aprendizagem superficial, mas como verdade e explicação de fenômenos modernos e deve haver também critérios mais rigorosos para a realização de estudos longitudinais de forma que esse tipo de estudo contribua para o entendimento histórico do objeto (JACQUES, 2006). É difícil contextualizar o que pode ser considerado estudo longitudinal histórico, este será medido pelos métodos utilizados por Cox e Hassard (2007). Para Pettigrew (1985), as pesquisas históricas vão além do que os estudos longitudinais oferecem.

As pesquisas históricas nos EOR têm sido praticadas de forma bem flexível e desregulada (COSTA; SILVA, 2019; PIERANTI, 2008). É importante que haja um esforço para popularizar o método e, conseqüentemente, aprimorar o rigor de suas práticas de modo que os historiadores organizacionais do futuro tenham melhores condições de executar as suas pesquisas. Preocupado com os princípios metodológicos, Pieranti (2008) se debruçou sobre as principais problemáticas para a aplicação dessa metodologia no contexto brasileiro, uma vez que fica evidente a vulnerabilidade e a confiabilidade dos documentos oficiais diante das estruturas políticas do Estado. Lopes e Ipiranga (2021), discorre sobre a contribuição da etnografia de arquivos para as pesquisas históricas em Administração, assim, para as autoras é possível articular a etnografia das pesquisas históricas, o que enriquece ainda mais a aplicação deste método de pesquisa. Lopes e Ipiranga (2021) apresentam as limitações e dilemas do método histórico, trata-se da dificuldade de conectar as vozes que constituem o passado e como acessá-las para que não haja intercorrências de compreensão no processo de análise.

Ferreira (2010) discute os aspectos epistemológicos da pesquisa histórica, como ela está sendo utilizada nos EOR brasileiros e sobre algumas contribuições do método para a análise organizacional. As contribuições perpassam pela perspectiva da atividade industrial e pela aproximação com as atividades rurais, junto com o desenvolvimento econômico e político e o impacto da adoção das práticas administrativas. Essas são algumas das potencialidades do método levantadas pelo autor.

Costa e Silva (2019) apresentam uma proposta para a aplicabilidade da pesquisa histórica em Administração, mais particularmente nos EOR. Os autores apresentam como uma potencial contribuição da utilização dessa escolha metodológica estar no fato de possibilitar situar determinado fenômeno social no espaço-tempo e, a partir disso, colaborar para o entendimento e para a (re)construção de sua trajetória. Outro potencial seria a condução de estudos interdisciplinares com atenção aos aspectos históricos e culturais de uma sociedade, além de provocar uma imersão e maior aproximação do pesquisador com o seu objeto de estudo.

Em busca da história da administração pública, Costa e Costa (2017) ressaltam a fragilidade e a dificuldade da análise de fonte e acesso aos acervos e bases de dados para realização de uma análise com rigor. Além da atenção especial à memória do campo da administração e administração pública brasileira, nota-se ainda o uso da técnica de pesquisa documental como principal instrumento de coleta de dados para investigação das pesquisas históricas. Outra aproximação possível é a do método histórico com História Oral e de Vida como alternativa metodológica ou complementar para realização de pesquisas. Esses estudos são relevantes pela importante contribuição para com a (re)construção da memória das organizações no Brasil.

Santos (2022), ao contextualizar o problema da seca no nordeste brasileiro, afirma que há a necessidade de se compreender o processo histórico dos aspectos climáticos desta região, sendo assim, se ampara na pesquisa histórica para explicar como se consolidou as discussões

sobre a questão da água no Nordeste. Esta reflexão histórica permite aos gestores públicos uma análise das políticas públicas mais adequadas para a melhoria da distribuição de água para as populações.

## 2.4 Teoria Ator-Rede

A *Actor-Network Theory* (ANT), Teoria Ator-Rede (TAR), surgiu da discussão de estudos sobre a ideia de se estabelecer limites entre sociedade e tecnologia (TONELLI, 2016). Com a “virada da prática”, no campo dos Estudos Baseados em Prática (EBP), a TAR é apontada como uma abordagem de encontro às teorias sociais clássicas ao se debruçar sobre os fenômenos da vida cotidiana organizacional (MOURA; BISPO, 2019). Ela se apresenta como um caminho alternativo para a compreensão dos processos organizativos, sob uma perspectiva ontológica relativista (HASSARD; COX, 2013), que vai ao encontro de pesquisas que pretendem compreender a participação e relevância aos elementos materiais (MOURA; BISPO, 2019).

Sobre materialidade (não-humanos) nos processos de “organizar”, Orlikowski (2007) discute a negligência sobre o pouco espaço e a exploração dessa abordagem. O que se observa é uma “virada material” que ocorre de forma mobilizada por diferentes campos do saber e por momentos distintos, como na Sociologia e na Economia. A autora (2007) afirma que se deve voltar para compreender como a teoria social pode levar em consideração o material.

Diante disso, os objetos e artefatos materiais não são mais vistos de forma secundária na análise da realidade organizacional; pelo contrário, são partes constituintes para construção e compreensão dos processos sociais, que são criados e modificados constantemente. Assim, nas práticas sociais, o “social” e o “material” não podem ser dissociados, o que leva a compreender a realidade organizacional como práticas sociomateriais (ORLIKOWSKI, 2007).

Ao ser vista como uma teoria, método, ou ambos, nota-se a TAR como uma das perspectivas teóricas crescentes nos EOR brasileiros (LACRUZ; AMÉRICO; CARNIEL, 2017). Entretanto, como caminho metodológico, ainda encontra resistência e dificuldades de sua adoção por parte dos pesquisadores, o que leva a uma inspiração ao método etnográfico (BIGNETTI *et al.*, 2019). E, a partir do pressuposto de que é ao longo do percurso da pesquisa que o método vai sendo construído, Latour e Woolgar (1997) afirmam que a TAR como método contribui para descrever de forma detalhada o processo do desenvolvimento das associações entre as entidades, e isso é possível pela liberdade e flexibilização nas ações e comportamentos dos atores. A TAR permite a realização de uma pesquisa qualitativa em profundidade (ALCADIPANI; TURETA, 2009).

Para Latour (2012), é essencial os pesquisadores “seguirem os atores”, pois eles sabem como agir. Dessa forma, ao se deparar com as ações sendo processadas e com o campo sendo transformado, o pesquisador conseguirá aprender o quê, como e o porquê de tais atividades e movimentos dos atores. Para tanto, na tentativa de compreender a realidade, requer-se que os atores-pesquisadores sigam as regras e princípios teóricos-metodológicos.

Latour (2011, p. 405-406) orienta o “ator-pesquisador” para compreensão da prática científica por meio de “sete regras metodológicas”, a saber: (1) estudar a ciência em ação (estar presente antes que os fatos e máquinas tenham-se constituídos, ou ainda seguir com as controvérsias que surgem); (2) ir em busca das transformações de uma afirmação, das consequências provocadas pelos envolvidos, e não das qualidades intrínsecas de tal afirmação, sua perfeição ou

eficiência; (3) a causa da representação da “natureza” é a solução de uma controvérsia. Nunca utilizar a “natureza” como consequência para explicação de uma controvérsia como e por que uma controvérsia foi resolvida; (4) não fazer uso da sociedade para explicar o como e o porquê de uma controvérsia ter sido resolvida. Deve-se considerar o alistamento simétrico entre humano e não-humanos; (5) para construção da tecnociência e dos fatos, deve-se estudar e listar todos os elementos (heterogêneos) que realmente trabalham; (6) guiar-se pelo ângulo em direção ao passo que o observador se dirigir. Olhar a extensão da rede que vai sendo construída e não para regras lógicas infringidas; (7) deve-se dispor a falar fatores cognitivos, caso fiquem falhas nas resoluções da constituição da rede, onde terá de ser examinada.

Prá e Antonello (2022) conduziram suas observações do cotidiano de trabalho de profissionais que atuam na área de tecnologia de dados com a atenção focada nas relações e elementos não-humanos (computadores e softwares, por exemplo) na rotina de trabalho em espaços organizacionais tradicionais. Ao seguirem os atores, pressuposto metodológico central da TAR. Prá e Antonello (2022) apresentaram como limitação não seguirem os atores em sua plenitude nos espaços organizacionais investigados, pois realizaram uma observação não participante, quando a premissa recomendada é de uma observação participante efetiva.

Ademais, o estudo trouxe à tona as relações entre os atores humanos e não-humanos em práticas cotidianas, o que demonstra a potencialidade da TAR como método. Nesse ponto crítico apontado pelas autores anteriores, Capaverde, Fogaça e Henriqson (2023) reiteram o potencial da TAR para observação de fenômenos complexos, como de sistemas sociotécnicos, pois a efetiva aplicação metodológica possibilita uma análise densa de descrição dos fatos em meio a uma realidade dinâmica e fluida.

### 3 COMO CAMINHAR POR ESTES MÉTODOS

Nesta seção busca-se apresentar com exemplos de pesquisas empíricas como os métodos foram aplicados e desenvolvidos, com o intuito de orientar os pesquisadores sobre as possibilidades de aplicação dos métodos estudados nesta pesquisa. Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta a operacionalização, de modo sintético, de estudos teórico-empíricos brasileiros no campo de EOR que utilizam essas metodologias alternativas.

Quadro 1 - Estudos que aplicaram os métodos alternativos

| Método                                   | Título do Artigo  | Autores                         | Objetivo   | Limitações  | Potencialidades   |
|--|---|---------------------------------|--|---|---|
| Etnometodologia e Análise de Conversação | O Trabalho do Dirigente da Pequena Empresa: Uma Investigação pela Etnometodologia | Rosim, Escrivão e Nagano (2019) | Identificar como o dirigente de pequena empresa define e descreve o seu trabalho a partir do contexto no qual está inserido. | A não utilização de técnicas de filmagem e observação direta para análise etnometodológica. | Perspectiva alternativa que permite analisar os métodos que as pessoas comuns usam para conduzir diferentes questões que realizam em suas vidas cotidianas. |

| <b>Método</b>               | <b>Título do Artigo</b>  | <b>Autores</b>                      | <b>Objetivo</b>   | <b>Limitações</b>   | <b>Potencialidades</b>  |
|-----------------------------|--|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>Metodologias Visuais</b> | O Uso de Fotografias e Vídeos em Pesquisa Qualitativa: em Busca de um Novo Olhar sobre os Territórios Fronteiriços | Santo (2018)                        | Apresentar a importância da fotografia e dos vídeos para a pesquisa qualitativa em Administração, evidenciando como esses recursos podem contribuir com novos olhares sobre o território fronteiriço.                       | A qualidade do material, a ideologia, falta de ética, o rigor científico do pesquisador, além da possibilidade de falácias dos sujeitos envolvidos. | Fotografias e vídeos são instrumentos indispensáveis para uma leitura dos fenômenos organizacionais por possibilitar compreender o imaginário e o subjetivo   |
| <b>Método Histórico</b>     | A criação do curso superior em Administração na UFRGS em 1963: Uma análise histórica                               | Barros, Alcadipani e Bertero (2018) | Procura entender a relação entre o governo dos EUA e a FGV na criação do curso de Administração de Empresas na UFRGS  | Quanto ao acesso de documentação em que não se sabe se a versão é verdadeira, correta ou única.   | Possibilita o estabelecimento de uma história para a área de Administração ao traçar um mapa do campo organizacional e dar visibilidade às mudanças no contexto organizacional e histórico.                             |
| <b>Teoria Ator-Rede</b>     | The actor-network theory as a method in the analysis of Samarco disaster in Brazil                                 | Bussular, Burtet e Antonello (2020) | Mostrar os aspectos metodológicos da TAR, para fornecer uma demonstração empírica dessa abordagem como método e promover um debate sobre as implicações e a importância de entendê-la como método e não apenas como teoria. | A invisibilidade de certos atores e seus processos de inclusão e exclusão nas redes de ações.   | A TAR concede ao pesquisador significativa flexibilidade ao admitir que há no mundo muito mais desordem do que se imagina. Permite uma busca por visões críticas para evitar a mecanicidade e imparcialidade científica |

Fonte: Elaborados pelos autores.

Sobre Etnometodologia, Rosim, Escrivão e Nagano (2019) lançaram luz aos aspectos metodológicos da Etnometodologia para a análise da realidade social, por meio do paradigma interpretativista, das ações de trabalhadores em uma pequena empresa, onde constataram a orientação das práticas de direção ligadas inerentemente ao aprender e ao ensinar das atividades organizacionais. Bispo e Godoy (2012) apontam como caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações, por meio de um estudo empírico com o objetivo de analisar o impacto das tecnologias da informação e comunicação no processo de

aprendizagem organizacional. Ainda dentro dessa perspectiva, Bispo (2014) desenvolveu um estudo empírico, orientado pela estratégia metodológica da Etnometodologia numa agência de viagens com três lojas na grande São Paulo em torno da interpretação das práticas dos atores sociais, em que observou, a partir de um processo de autorreflexão, um conjunto de atividades cotidianas realizadas na organização.

Farias *et al.* (2021) exemplificam o uso da Etnometodologia ao pesquisarem a *Consumer Culture Theory* (CCT), estes autores apresentam a uma proposta de aplicação deste método de pesquisa com esta teoria, o que enriquecem os processos de estudos sobre as práticas cotidianas e também como propostas de novas pesquisas empíricas utilizando esta abordagem metodológica neste campo dos estudos mercadológicos. Frazão e Lima (2017) argumentam sobre as possibilidades da aplicação da interação digital eletrônica e da necessidade de se ampliar os campos de aplicação da Análise de Conversação Para Nogueira, Silva Júnior e Callegari (2021) Análise da Conversa Etnometodológica se apresenta como uma nova perspectiva teórica-metodológica que propicia investigar as interações do cotidiano dos sujeitos e que podem enriquecer as pesquisas dentro das teorias sociais aplicadas, como o campo da Administração.

O uso da Etnometodologia e Análise de Conversação possuem limitadores e desafios aos pesquisadores, por se tratar de técnicas que ainda, apesar do crescimento, são incipientes no Brasil, e por não ter uma tradição de aplicação de técnicas que requer o uso de gravação de interações cotidianas do campo ou sujeitos pesquisados. Vasconcelos e Santos (2021), alertam para limitação em que o etnometodólogo não pode exercer uma posição dominante em relação aos sujeitos pesquisados, é necessário que os pesquisadores busquem o caminho da autorreflexão durante todo o processo de investigação. Esses limitadores dificultam ainda a difusão e uso dessas técnicas no campo organizacional.

Sobre o uso de fotografias e vídeos em pesquisa qualitativa, Santo (2018) reforça a escolha dessa estratégia metodológica ao lançar olhares no território fronteiro do tráfico entre Brasil, Bolívia e Paraguai, e aponta a importância da fotografia e dos vídeos para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa da Administração. Ipiranga (2016) intensifica a discussão com atenção à imagem fotográfica como uma questão de método sobre como o uso do método visual encontra ainda resistência, o que implica um desafio para pesquisas futuras. Contudo, cabe destacar o movimento realizado por Anjo (2020a; 2020b) e Muzzio (2021; 2023), em que apresentam as potencialidades, mas também os desafios teóricos e práticos na condução da pesquisa organizacional voltada para o visual.

Nos EOR brasileiros, estudos que adotam o método historiográfico têm dado atenção especial à história organizacional das instituições de ensino tradicionais, como da Universidade Federal da Bahia (UFBA) (BERTERO; BARROS; ALCADIPANI, 2019); e dos cursos de Administração, como o caso de criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) (ALCADIPANI; BERTERO, 2012; 2014), da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (Face-UFMG) (BARROS, 2014) e da criação do curso superior em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (BARROS; ALCADIPANI; BERTERO, 2018). Coelho e Nicolini (2014) revistaram o passado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EBAPE) e, ao fazerem esse resgate, os autores construíram uma narrativa que permite a compreensão da evolução e do processo de institucionalização da área de administração pública brasileira.

A pesquisa de Santos (2022) que se baseia nos preceitos do trabalho de Costa e Silva (2019) em relação ao método histórico, onde se buscou levantar documentos, jornais e revistas para se realizar um percurso histórico longitudinal desde o século XIX até a contemporaneidade. É possível também correlacionar a pesquisa histórica com o apoio do métodos visuais, como aplicado por Santos (2022) ao analisar as fotografias que retratam o contexto histórico das águas no Nordeste. Já Lopes e Ipiranga (2021) aproximam o método histórico da etnografia, como por exemplo, o uso da aplicação em arquivos. Sauerbronn e Faria (2009) apresenta que é necessário ampliar as pesquisas com a aplicação de métodos históricos, também apresenta com a sua pesquisa a riqueza deste método na aplicação da área de Marketing, Estratégia e EOR e da necessidade de romper o dualismo objetivismo e subjetivismo, isto fortalece não só a perspectiva histórica como a da abordagem qualitativa.

Com o intuito de provocar as implicações da TAR como método e não apenas como teoria, tendo em vista que não existem muitos estudos da TAR como estratégia metodológica, Bussular, Burtet e Antonello (2020) realizam reflexões a partir do crime-desastre sócio-material-ambiental da Samarco no Brasil. As autoras apresentam os aspectos e implicações metodológicas diante das controvérsias e da estabilização das práticas. As mesmas negam uma visão instrumentalista dos métodos, de modo a motivar pesquisadores para a utilização da TAR também como método em estudos futuros, uma vez que se considera contraditório separar método e teoria na TAR, pois os atores-pesquisadores necessitam ver a transformação constante do mundo social a partir da lente de suas práticas. Capaverde, Fogaça e Henriqson (2023) reforçam a necessidade de reconhecermos cada vez mais os aspectos a complexidade hibridez sociotécnica presente no social, tendo a possibilidade dos aspectos metodológicos da TAR permitirem revelar as controvérsias nas relações entre os atores-rede e com isso, diminuir lacunas em torno dos fenômenos organizacionais e da realidade social.

Em relação aos trabalhos descritos no Quadro 1, é possível analisar que os trabalhos empíricos, que se utilizam dos métodos qualitativos, apresentam diversas possibilidades de discussão, desde um trabalho em que se discuta a realidade de uma pequena empresa até ao que discuta problemas de uma grande corporação, passando por pesquisas sobre territórios e história da Administração no Brasil.

A seguir, serão apresentadas as considerações finais que sintetizam as reflexões, contribuições e as propostas de pesquisas e estudos voltados para as estratégias de pesquisa qualitativa.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo surgiu da inquietação dos autores em relação às escolhas das estratégias metodológicas qualitativas nos EOR. Nele, apresentaram-se as abordagens consideradas como alternativas, no intuito de propiciar o melhor entendimento para que os pesquisadores organizacionais possam refletir quando da tomada de decisão em relação aos métodos escolhidos para realizar suas pesquisas. Advieram desta investigação novos caminhos para orientação dos pesquisadores organizacionais brasileiros. As reflexões aqui apresentadas estabelecem o diálogo com os teóricos consolidados a partir da releitura e do resgate de premissas com os artigos teórico-empíricos apresentados.

Como contribuição teórica-metodológica, o trabalho permite compreender o que move os pesquisadores para o uso e aplicação das estratégias de pesquisas e suas variações ao realizar suas investigações científicas que a pesquisa é um campo aberto, pois o investigador deve ter sensibilidade para coletar todos os dados possíveis que o ambiente investigado lhe propicia. Além disso, este estudo permite o entendimento de que o fazer “estudo qualitativo” requer inúmeros cuidados para que se possa atingir rigor e relevância nos EOR.

Os pesquisadores em EOR devem se ater às escolhas e justificá-las de maneira coerente à aplicação das estratégias qualitativas para que se comprove a qualidade dos dados, as informações e os resultados levantados em seus trabalhos, o que justifica a necessidade desta pesquisa que apresenta uma análise sobre os caminhos de algumas das principais estratégias da abordagem qualitativa e como se apresentam os desafios para a suas aplicações.

O trabalho possui limitações por não discutir e apresentar outras metodologias qualitativas, como o da fenomenologia como método de pesquisa e novas estratégias e fenomenografia, uma abordagem teórica e metodológica pouco difundida nos estudos brasileiros (MARTON, 1981). A cartografia seria outro método alternativo ainda pouco explorado no campo, como sugerido por Weber, Grisci e Paulon (2012).

A partir dos debates desenvolvidos no trabalho, apresenta-se, como sugestões para futuras pesquisas, o estudo de outras metodologias que se baseiam na aproximação das abordagens qualitativas com as quantitativas; apontamentos sobre novas estratégias qualitativas, além de técnicas de produção e coleta de dados, raramente utilizadas e discutidas, como o caso da *Shadowing*, que consiste em seguir os atores nas ações (McDONALD, 2005). Não se pode também deixar de incentivar trabalhos que aprimorem a discussão sobre os usos de *softwares* na pesquisa qualitativa.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 284-299, 2012.
- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Uma escola norte-americana no Ultramar? Uma historiografia da EAESP. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 154-169, 2014.
- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria Ator-Rede e Análise Organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, p. 647-664, 2009.
- ALMEIDA, M. L.; WANDERLEY, L. S. O. Etnometodologia e seus Bastidores no Bons Sons: Desvendando Percursos. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 26, n. 3, p. 589-619, 2020.
- ANJO, J. E. S. Por Trás das Câmeras: Registro Fotográfico dos Bastidores de uma Produção Cinematográfica. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 161-177, 2020.
- ANJO, J. E. S. Assemblage Sociomaterial: Making Of de Uma Produção Audiovisual Independente. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 7, n. 20, p. 990-1000, 2020.
- ARMINEN, I. Scientific and “Radical” Ethnomethodology: From Incompatible Paradigms to Ethnomethodological Sociology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 38, n. 2, p. 167-191, 2008.
- AYAB, R. Doing data: The status of transcripts in Conversation Analysis. **Discourse Studies**, v. 17, n. 5, p. 505-528, 2015.
- BANSAL, P.; SMITH, W. K.; VAARA, E. New Ways of Seeing through Qualitative Research. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 4, p. 1189-1195, 2018.

- BARROS, A.; ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. A criação do curso superior em Administração na UFRGS em 1963: Uma análise histórica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 1, p. 3-15, 2018.
- BERTERO, C. O.; BARROS, A.; ALCADIPANI, R. Missionários Americanos na Bahia: O Bacharelado em Administração da Escola de Administração da UFBA. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, p. 144-155, 2019.
- BIGNETTI, B.; CAMILLIS, P. K.; PETRINI, M.; LUCIANO, E. M. Teoria Ator-Rede: mostre tua cara nas pesquisas brasileiras!. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 10., 2019, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: EnEO, 2019.
- BISPO, M. S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.
- BISPO, M. S. O processo de organizar em agências de viagens: influências estéticas, etnometodológicas e práticas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 1, p. 161-182, 2014.
- BISPO, M. S.; GODOY, A. S. Etnometodologia: uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 2, p. 108-135, 2014.
- BUCHWALD, D.; SCHANTZ-LAURSEN, B.; DELMAR, C. Video Diary Data Collection in Research with Children: An Alternative Method. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 1, p. 12-20, 2009.
- BUSSULAR, C. Z.; BURTET, C. G.; ANTONELLO, C. S. The actor-network theory as a method in the analysis of Samarco disaster in Brazil. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 176-191, 2009.
- CAMPOS, R. Imagem e tecnologias visuais em pesquisa social: Tendências e desafios. **Análise Social**, v. 46, n. 199, p. 237-259, 2011.
- CAPAVERDE, C. B.; FOGAÇA, L.; HENRIQSON, E. Teoria ator-rede para as ciências da segurança: Reagregando elementos sociais e técnicos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 3, p. 1-20, 2023.
- CASSELL, C.; SYMON, G. Introduction: The context of qualitative organizational research. In Symon G.; Cassell, C. **Qualitative organizational research: Core methods and current challenges**. London: Sage, 2012, p. 1-12.
- CAVALCANTI, M. F. R.; Guidelines for Qualitative Research in Organization Studies: Controversy and Possibilities. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 3, p. 457-457, 2017.
- COELHO, F. S.; NICOLINI, A. M. Revisitando as origens do ensino de graduação em administração pública no Brasil (1854-1952). **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 2, p. 367-388, 2014.
- COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 2, p. 215-236, 2017.
- COSTA, A. S. M.; SILVA, M. A. C. A Pesquisa Histórica em Administração: uma Proposta para Práticas de Pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 1-20, 2019.
- COX, J. W.; HASSARD, J. Ties to the Past in Organization Research: A Comparative Analysis of Retrospective Methods. **Organization**, v. 14, n. 4, p. 475-497, 2007.
- FARIAS, M. L.; SOUSA JÚNIOR, J. H.; MOURA, B. M.; SOUZA-LEÃO, A. L. M.; FARIAS, S. A. A Etnometodologia como abordagem metodológica para os estudos de Consumer Culture Theory. **Revista Marketing & Turismo**, v. 1, p. 1-27, 2021.
- FERREIRA, F. V. Potencialidades da análise histórica nos Estudos Organizacionais brasileiros. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 37-47, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. O quadro-negro como tela: o uso do filme 'Nenhum A Menos' como recurso de aprendizagem em gestão por competências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2007.
- FRAZÃO, E. A. dos S.; LIMA, V. da S. Análise da conversação no Brasil: os desdobramentos de um campo de formação multidisciplinar. **Entrepalavras**, Fortaleza, v. 7, n. 2, p. 622-637, 2017.
- FREITAS, S. M. **História oral**: possibilidades e procedimentos. São Paulo: Associação Editorial Humanitas, 2006.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO R.; SILVA; A. B. Introdução. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO R.; SILVA; A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. p. 1-13, 2010.
- GILL, M. J. The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. **Organizational Research Methods**, v. 17, n. 2, p. 118-137, 2014.

- GUESSER, A. H. A etnometodologia e a análise da conversação e da fala. **EmTese**, v. 1, n.1, p. 149-168, 2003.
- HASSARD, J.; WOLFRAM C., J. Can Sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. **Organization Studies**, v. 34, n. 11, p. 1701-1728, 2013.
- IPIRANGA, A. S. R. A Imagem Fotográfica como uma Questão de Método. CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4. 2016, Porto Alegre, **Anais... CBEO**, 2016.
- JACQUES, R. S. History, historiography and organization studies: the challenge and the potential. **Management & Organizational History**, v. 1, n. 1, p. 31-49, 2006.
- LACRUZ, A. J.; AMÉRICO, B. L.; CARNIEL, F. Teoria Ator-Rede em Estudos Organizacionais: análise da produção científica no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 596-598, 2017.
- LATOUR, B. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: UNESP, 2011.
- LATOUR, B. **Reagregando o Social: uma introdução a Teoria Ator-Rede**. Salvador: EDUFBA-EDUSC, 2012.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **A Vida de Laboratório: a produção de fatos científicos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 1997.
- LOPES, L. L. S.; IPIRANGA, A. S. R. Etnografando Arquivos Históricos: Caminhos Possíveis para Pesquisas em Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 96, p. 35-56, 2021.
- MARTON, F. Phenomenography—describing conceptions of the world around us. **Instructional Science**, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1981.
- MAZZA, A.; IPIRANGA, A.; FREITAS, A. O design, a arte e o artesanato deslocando o centro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 4, p. 1-11, 2007.
- McDONALD, S. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005.
- MENGIS, J.; EPPLER, M. J. Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: an analysis of the roles and rules of face-to-face conversations in organizations. **Organization Studies**, v. 29, n. 10, p. 1287-1313, 2008.
- MELLO, C. M. Abordagens e procedimentos qualitativos: implicações para pesquisas em organizações. **Revista Alcance**, v. 21, n. 2, p. 324-349, 2014.
- MOURA, E. O. D.; BISPO, M. D. S. Sociomateriality: theories, methodology, and practice. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 36, n. 3, p. 1-16, 2019.
- MUZZIO, H. Cidades Criativas da Unesco: Registros de Design e Artesanato em Capitais do Nordeste. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 263-289, 2021.
- MUZZIO, H. Use of photography in organizational research: legitimacy and potential. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 1, p. 1-12, 2023.
- NOGUEIRA, M. de O.; SILVA JÚNIOR, A. B.; CALLEGARI, C. M. Análise da Conversa: um percurso histórico. **Revista (Con)Textos Linguísticos**, Vitória, v. 16, n. 35, p. 186-199, 2022.
- OLIVEIRA, X. L. C.; CABANNE, C. S. M.; TEIXEIRA, R. M. Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 3-36, 2020.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.
- OLTRAMARI, A. P.; LOPES, F. T.; WANNMACHER, E. "Uma câmera na mão e uma ideia na cabeça": o cinema e suas possibilidades na formação em Administração. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 14, p. 954-988, 2018.
- PEREIRA, R. C. M.; CONSTANTINO, F. F. S.; SAUERBRONN, F. F.; MACEDO, M. A. S. Pesquisa qualitativa em contabilidade: um panorama de sua evolução no Congresso ANPCONT à luz da literatura internacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 41, p. 204-224, 2019.
- PETTIGREW, A.M. Contextualist research and the study of organisational change processes, In: MUMFORD, E.; HIRSCHHEIM, R.; FITZGERALD, C.; WOOD-HARPERAND, T. **Research methods in information systems**. Amsterdam: North-Holland, p. 53-78, 1985. .

- PIERANTI, O. P. A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca de princípios e de sua aplicabilidade no Brasil contemporâneo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2008.
- PRÁ, R.; ANTONELLO, C. S. Como realidades são enactadas por meio de dados? Análise das práticas e saberes dos profissionais que trabalham com dados à luz da Teoria Ator-Rede. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 24, n. 2, p. 294-311, 2022.
- RAWLS, A. W. Harold Garfinkel, ethnomethodology and workplace studies. **Organization Studies**, v. 29, n. 5, p. 701-732, 2008.
- RAWLS, A. W. Os estudos de etnometodologia de Garfinkel: uma investigação sobre os alicerces morais da vida pública moderna. *Revista Sociedade e Estado*, v. 33, n. 2, p. 443-464, 2018.
- ROMAN, D. J.; MARCHI, J. J.; ERDMANN, R. H. A abordagem qualitativa na pesquisa em Administração da Produção no Brasil. **REGE**, v. 20, n. 1, p. 131-144, 2013.
- ROSIM, D.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S. O trabalho do dirigente da pequena empresa: uma investigação pela etnometodologia. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 16, n. 2, p. 327-362, abr./jun. 2019.
- SANTO, A. L. E. O uso de fotografias e vídeos em pesquisa qualitativa: em busca de um novo olhar sobre os territórios fronteiriços. **Revista ADM.MADE**, v. 22, n. 2, p. 13-34, 2018.
- SANTOS, J. G. Entre a seca e a cerca: um olhar histórico em torno da água no Nordeste brasileiro. *Desenvolvimento em Questão*, v. 21, n. 59, p. 1-22, 2023.
- SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. A utilização do método histórico em pesquisa acadêmica de marketing. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 2, n. 2, p. 77-95, 2009.
- SCHERDIEN, C.; BORTOLINI, A. C. S.; OLTRAMARI, A. P. Relações de trabalho e cinema: uma análise do filme "Que horas ela volta?". **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 130-197, abr. 2018.
- SHORTT, H. L.; WARREN, S. K. Grounded visual pattern analysis: photographs in organizational field studies. **Organizational Research Methods**, v. 22, n. 2, p. 539-563, 2017.
- SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: Spink, M. J. P. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez. p. 01-21, 2013.
- TONELLI, D. F. Origens e aflições epistemológicas da Teoria Ator-Rede: implicações para a análise organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 377-390, 2016.
- VASCONCELLOS, D. A. de.; SANTOS, G. G. C. Agnes e Garfinkel: pensando gênero através de um clássico da sociologia. **Sexualidad, Salud y Sociedad - Revista Latinoamericana**, n. 37, p. 3-23, 2021.
- WEBER, L.; GRISCI, C. L. I.; PAULON, S. M. Cartografia: aproximação metodológica para produção do conhecimento em gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, p. 841-857, 2012.
- WILHOIT, E. D. Photo and video methods in organizational and managerial communication research. **Management Communication Quarterly**, v. 31, n. 3, p. 447-466, 2017.

# BAIXEI O APP, E...: A EXPERIÊNCIA MOBILE DOS CONSUMIDORES NO SEGMENTO VAREJISTA

I DOWNLOADED THE APP, AND...: THE MOBILE EXPERIENCE  
OF CONSUMERS IN THE RETAIL SEGMENT

NATÁLIA LIMA DINIZ PINTO BRANDÃO  
Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ)  
nataliabranda0999@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-8473-3479>

JANAYNA SOUTO LEAL  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).  
leal.janayna@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2620-4282>

WANDERBERG ALVES BRANDÃO  
Universidade de Pernambuco (UPE)  
wanderberg.brandao@upe.br  
<https://orcid.org/0000-0002-9185-820X>

WALLYSSON KLEBSON DE MEDEIROS SILVA  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
wallyssonk@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3271-2849>

LAURA MARIA AGUIAR COSTA  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
laura.aguiar27@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6733-4863>

## RESUMO

O uso dos aplicativos, dentro do canal *mobile*, vem se mostrando uma possibilidade onipresente na aproximação entre as marcas e os consumidores. Assim, este estudo teve como objetivo geral analisar como os consumidores do segmento varejista têm avaliado as suas experiências com o *mobile commerce*. Os resultados comprovaram que as empresas, mesmo possuindo um bom fluxo no uso dos aplicativos por parte dos clientes, ainda possuem inúmeras inconformidades em sua prestação de serviço, necessitando rever suas operações, pois essas experiências negativas podem prejudicar as suas reputações em um espaço promissor para compras. Como contribuição na área acadêmica, este estudo surge como uma oportunidade para outros autores expandirem os seus ambientes de pesquisa e explorarem este canal, tendo em vista a espontaneidade com que estas avaliações são apresentadas. Para a Administração, em uma perspectiva gerencial, essa via manifesta a possibilidade de *feedback* para as empresas do setor varejista. Para a sociedade, essa investigação demonstra a importância de relatos dessa natureza, pois devido a sua acessibilidade, eles podem influenciar positivamente ou negativamente as escolhas dos potenciais consumidores.

**Palavras-chave:** *Mobile commerce*. App. Varejo Online. Marcas. Consumidores.

## ABSTRACT

*The use of applications, within the mobile channel, has proven to be a ubiquitous possibility in bringing brands and consumers closer together. Therefore, this study had the general objective of analyzing how consumers in the retail segment have evaluated their experiences with mobile commerce. The results proved that companies, even though they have a good flow in the use of applications by customers, still have numerous non-conformities in their service provision, needing to review their operations, as these negative experiences can harm their reputations in a promising space for shopping. As a contribution to the academic area, this study appears as an opportunity for other authors to expand their research environments and explore this channel, given the spontaneity with which these evaluations are presented. For the Administration, from a managerial perspective, this route manifests the possibility of feedback for companies in the retail sector. For society, this investigation demonstrates the importance of reports of this nature, as due to their accessibility, they can positively or negatively influence the choices of potential consumers.*

**Keywords:** Mobile commerce. App. Retail online. Brands. Consumers.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pelo crescimento acelerado da Internet e de suas ferramentas tecnológicas, modificando as dinâmicas de consumo e a forma de compra e venda de bens e serviços, percebe-se um impacto significativo no mundo dos negócios (KOPALLE; KUMAR; SUBRAMANIAM, 2020). Com isso, as organizações vêm, passando por uma profunda transformação e, conseqüentemente, por um esforço maior para se antecipar às mudanças e adequação ao comércio *online* a fim de se tornarem competitivas no mercado (KOLOTYLO-KULKARNI; XIA; DHILLON, 2021).

De modo a corroborar com esse panorama, uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas - FGV (2020) aponta que o Brasil está entre os países que exibem uma crescente nas vendas de *smartphones*, com a média de mais de um aparelho por habitante. Ainda sobre a relação dos brasileiros com o uso do celular, uma pesquisa feita pela empresa de estatística CGI (2020) revela que os brasileiros passam em torno de 5 horas e 17 minutos conectados. Este contexto indica que os aplicativos móveis despontam como um relevante canal de consumo, contribuição e participação com as marcas para os usuários brasileiros. Quando comparado a outros canais da web, 90,3% dos brasileiros afirmam se sentirem mais confortáveis usando aplicativos móveis, e em comparação com dados globais, possuem 95,3% mais propensão de gastarem dinheiro no ambiente dos aplicativos móveis (APPDOME, 2023).

Com base nessa perspectiva, é possível notar a relevância na criação de estratégias para um melhor alcance do consumidor por meio desses *gadgets* (termo aplicado para definir dispositivos eletrônicos portáteis). Para tanto, surge a importância de uma ferramenta conhecida como *Mobile Marketing*, que pode ser definida como o uso de dispositivos móveis, incluindo o telefone celular, para a entrega de conteúdos e ações de interatividade isoladas ou em campanhas de marketing (MARQUES, 2019). Inclusive, diante do seu crescimento, o autor aponta que já existe um órgão especializado em estruturar e tornar sustentável o *Mobile Marketing*, denominado Mobile Marketing Association - MMA.

Nesse ínterim, devido à consolidação da Internet, veio com ela a necessidade e, ao mesmo tempo, a oportunidade de um novo canal de vendas chamado de *e-commerce* ou comércio eletrônico (KOLOTYLO-KULKARNI; XIA; DHILLON, 2021). De acordo com Teixeira Filho *et al.* (2018), o comércio eletrônico envolve o uso da Internet e de aplicativos e navegadores executados em dispositivos digitais de forma a realizar negócios. Em suma, o *e-commerce* pode ser definido como transações comerciais ativadas digitalmente entre empresas e indivíduos mediadas pela tecnologia digital. Em uma sociedade em que as pessoas dispõem de menos tempo, essa modalidade surge para facilitar a aquisição de produtos/serviços, otimizando o tempo que levariam para se deslocar a uma loja física e, ainda, a duração do tempo relativo à procura no estabelecimento. Alinhado a esse conceito, surge uma maneira mais fácil de comprar *online*, o *m-commerce*, modalidade de comércio virtual efetuada via *smartphones* (TANG, 2019), bastando fazer o *download* do aplicativo (*app*) ou, como é mais conhecido, “baixar” esse recurso. Portanto, há uma compreensão de que, apesar do aumento no uso de aplicativos móveis, persistem desafios significativos na prestação de serviços pelas empresas varejistas, que podem levar a experiências negativas por parte dos consumidores.

Nesse sentido, o universo comunicacional e da informática passou a oferecer uma maior disseminação de informação, proporcionando colaboração, interação entre indivíduos e o compartilhamento de experiências por meio de dispositivos digitais (KHURANA; MISHRA; SINGH, 2011). A obtenção de *feedbacks* positivos e negativos sobre os produtos/serviços se tornaram uma realidade maior e presente, gerando uma maior credibilidade dentro do ambiente digital e colaborando para realização de compras com mais facilidade.

Logo, em um contexto em que o marketing está constantemente sendo redefinido, o varejo também se ajustou ao segmento *online*, ampliando e diluindo os limites do mercado, expandindo oportunidades, tanto para os varejistas como para os consumidores (PARK *et al.*, 2021). Com base nessa perspectiva, o presente artigo expõe a seguinte problemática: **Como os consumidores do segmento varejista têm avaliado as suas experiências com o *mobile commerce*?** Para auxiliar na resolução desse questionamento, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a opinião dos consumidores do segmento varejista quanto às suas experiências com o *mobile commerce*.

Como justificativa para este trabalho, o E-bit (Nielsen Company) (2020) mostra que as compras via *mobile* no Brasil aumentaram em 43%, trazendo um faturamento de R\$9,6 bilhões, grande parte proveniente de empresas varejistas. Nota-se com isso que o setor do *mobile commerce* tem mostrado um crescente volume nos últimos anos, tornando-se uma grande oportunidade de negócios para empresas varejistas. A empresa ainda aponta que o comércio via *Internet* ultrapassou a marca de R\$ 60 bilhões em faturamento, atingindo 148 milhões de pedidos já em 2020. Isso mostra que essa modalidade vem se consolidando no país e que o ambiente *online* tem demonstrado uma progressiva afinidade e aproximação com os consumidores brasileiros. Nesse sentido, a lacuna que será solucionada neste manuscrito, encontra-se na discrepância entre o uso frequente de aplicativos móveis no comércio varejista e as persistentes insatisfações dos consumidores em relação à prestação de serviços pelas empresas. Já a teoria central concentra-se na análise da experiência do consumidor no contexto do *mobile commerce*, buscando compreender as razões por trás das experiências negativas e seu impacto na reputação das

marcas. Esses aspectos serão examinados para contribuir para uma compreensão das interações entre consumidores e aplicativos móveis varejistas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOBILE MARKETING

O *Mobile Marketing*, dentro da conceituação da Mobile Marketing Association – MMA (2009), é um conjunto de práticas que permite às organizações se comunicarem e interagirem com seu público-alvo de uma forma interativa e relevante por meio de qualquer dispositivo móvel ou da rede. Sendo assim, essa ferramenta é empregada como estratégia para conectar e incluir determinados públicos por meio de dispositivos *mobile*, como celulares, *smartphones*, *tablets* e outros aparelhos móveis (GOULART *et al.*, 2019).

O canal *mobile* tem se mostrado onipresente no processo de aproximação entre as marcas e os consumidores, favorecendo uma comunicação mais eficiente entre as duas vertentes, visto que os *gadgets* (dispositivos eletrônicos móveis) acompanham as pessoas ao longo do dia. Nesse sentido, os dispositivos móveis permitem que os profissionais de marketing rastreiem os comportamentos de pesquisa virtual dos clientes e os movimentos físicos em locais *offline* e, assim, elaborem estratégias de segmentação mais direcionadas (TONG; LUO, XU, 2020). De acordo com Stella (2011), existem cinco ferramentas capazes de nortear e identificar maneiras de utilizar o *mobile marketing*, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Ferramentas do mobile marketing

| Ferramentas                   | Conceito  |
|-------------------------------|---|
| SMS                           | Trata-se de uma comunicação direta e que só será enviada para quem autorizou o recebimento das mensagens. Pode ser utilizada de várias formas: para comunicar uma promoção de venda, oferecer descontos e muito mais.   |
| <i>Bluetooth</i>              | Essa estratégia tem baixo custo, mas encontra dificuldades, pois nem todos mantêm seus dispositivos ativados o tempo todo. Para a empresa que conseguir incentivar as pessoas a ativarem sempre seu dispositivo, é uma oportunidade para apenas “mandar a mensagem no ar”.                              |
| <i>Mobile website</i>         | Indicado para a busca de informações rápidas, essa modalidade de site tem aumentado nos últimos meses. As empresas disponibilizam uma versão <i>mobile</i> do seu site, que deverá ser muito mais funcional que o site usual, e tende a crescer ainda mais com a popularização dos <i>smartphones</i> . |
| Ferramentas de geolocalização | Essas ferramentas, como o <i>Foursquare</i> , <i>Facebook</i> e outros, permitem que os usuários compartilhem com empresas e outros usuários de redes sociais a sua localização. Assim, a empresa que disponibiliza essa ferramenta, divulga seu nome e sua marca.                                      |
| Aplicativo ( <i>App</i> )     | Uma tecnologia que agrega conteúdo ao dispositivo, sendo muito útil para estabelecer interação entre as marcas e as pessoas. Por meio dele, é possível fazer transações bancárias, jogar, pedir comida, realizar compras, entre outros.   |

Fonte: Adaptado de Stella (2011).

Além disso, existem diferenças nas ações de marketing desenvolvidas para os usuários da mobilidade, tendo em vista que essa tecnologia tem características bem específicas, tais como: ser pessoal, devido ao aparelho móvel ser de uso individual; facilidades de comunicação multifacetadas; além de itens como tempo, localização, oferta e procura serem monitorados pelo profissional de marketing em tempo real (SOUZA, 2017). Desse modo, é possível acompanhar se essas ações estão obtendo êxito na influência da compra e até mesmo o motivo pelo qual não é realizada uma venda imediata, oferecendo uma oportunidade de *feedback* quanto às estratégias e propiciando traçar novas maneiras ágeis de contornar a situação (FERREIRA *et al.*, 2020).

Visando esse cenário, surgem novas ocasiões de negócio e exploração para o *mobile marketing* por meio da diversidade de aplicativos desenvolvidos com recursos para as mais diversas finalidades, o que os tornam populares e relevantes no cotidiano dos usuários (SOUZA, 2017).

Ser *mobile* está se tornando necessidade, de modo que as organizações precisam de informações novas para criarem ideias; em contrapartida, o consumidor precisa buscar mais informações. Essa configuração abre espaço para dinamizar e motivar as relações nas mais variadas categorias de negócio, incluindo as campanhas publicitárias e o *e-commerce*.

De acordo com Rodrigues (2019), a palavra *e-commerce* é derivada do termo comércio eletrônico, cujas vendas de produtos e serviços de uma empresa são realizadas por meio da Internet. Essa comercialização de produtos e serviços no ambiente digital permite, de forma rápida e fácil, o acesso a elementos que permeiam as necessidades e desejos de um indivíduo ou, até mesmo, da sociedade em qualquer parte do mundo, possibilitando que o cliente compre o melhor produto ou serviço pelo melhor preço, reduzindo significativamente o tempo e os custos envolvidos.

Contemporaneamente, esse modo de "fazer" o mercado *online* está modelando o cenário mundial, em virtude da melhoria nos fluxos informacionais, levando a Internet a um patamar de grande influência para o crescimento desse ambiente mercadológico, cujas organizações investem e intensificam investimentos nesse ramo para obter soluções econômicas, organização e alcançar o seu público-alvo, de maneira consistente e significativa, com foco na marca (SILVA; QUEIROZ, 2019).

Diante desse contexto, o comércio eletrônico procura ser visualizado no intuito de ascender a um patamar, não apenas como uma plataforma de troca de informações e serviços ou vendas de produtos, mas também como um meio geral de realizar negócios que geram benefícios para os envolvidos e inseridos no mercado *online* (SILVA; QUEIROZ, 2019). Para tanto, a necessidade de uma visão mais específica e global dos tipos de transações, para que o cliente perceba as várias vantagens ao utilizar essa plataforma, como a redução de custos, mecanismos para suprir as suas necessidades e desejos, assim como também as organizações com a parte de logística e distribuição e a adequação dos sistemas de indústrias e marketing, entre possíveis outros itens.

Assim, o *e-commerce* teve como consequência a modificação dos hábitos de compra dos consumidores, interferindo nos preços, nas estratégias de marketing e até mesmo na própria conduta do comprador. O consumo passa a se mostrar mais imediatista e os usuários querem ter autonomia para aquisição de produtos e serviços quando acharem mais conveniente (SOUZA; MELO, 2019).

Uma das características mais marcantes do *e-commerce*, que também vem a ser o maior motivo pelo qual ele se difunde rapidamente, é a capacidade da troca de informações. Esse aspecto permite uma interconectividade entre consumidores, empresas, fornecedores e todos os possíveis envolvidos no processo comercial, tornando a comunicação fácil, interativa e rápida, conforme afirma Souza e Melo (2019). A barreira física a qual dificultava e, em alguns casos, impedia a procura de mercados, fornecedores e clientes agora se torna mínima, e isso se reflete nos mais variados segmentos de negócio, inclusive no do setor varejista.

## 2.2 A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR NO CONTEXTO *MOBILE*

A *experiência do consumidor* tem recebido atenção tanto no campo acadêmico quanto no âmbito da prática de marketing (BECKER; JAAKKOLA, 2020). No campo teórico, compreende-se que a experiência do consumidor se constrói a partir de uma combinação de todos os pontos de contato que um cliente tem com uma organização (MCLEAN; AL-NABHANI; WILSON, 2018), bem como do desenvolvimento de respostas sensoriais, afetivas, cognitivas, relacionais e comportamentais de uma pessoa com relação a uma empresa ou marca. A vivência de uma jornada com estes pontos de contato se desdobra em momentos pré-compra, compra e pós-compra (HOMBURG, JOZIC; KUEHNL, 2017; VERHOEF et al. 2009).

Na perspectiva da prática empresarial, explicam Lemon e Verhoef (2016), a experiência do cliente busca abranger todos os aspectos da oferta de uma empresa, desde a qualidade do atendimento ao cliente, a sua publicidade, embalagem, características de produtos e serviços, facilidade de uso e confiabilidade.

Especificamente no ambiente online, a literatura reporta inúmeras variáveis-chave que são capazes de influenciar a experiência do cliente, como facilidade de utilização, customização/personalização, conveniência/utilidade, design, prazer, telepresença e distorção de tempo e fluxo (KLAUS, 2013; FAIOLA et al, 2013; MARTIN; MORTIMER; ANDREWS, 2015; MCLEAN; WILSON, 2016).

Contribuindo com esta discussão, Molinillo et al (2022) propõem que, no contexto do consumo em aplicativos, a experiência do consumidor possui como base quatro dimensões experienciais: cognitiva, afetiva, relacional e sensorial. A experiência cognitiva está ligada a elementos racionais, pensamento e absorção mental do consumidor; a experiência afetiva vincula-se ao humor, sentimentos e emoções; a experiência relacional está associada à identificação do cliente, ao seu contexto social e às suas relações com a empresa e outros clientes; e a experiência sensorial compreende fatores ligados aos sentidos e à estética (MOLINILLO et al, 2022).

Neste contexto, os aplicativos móveis geram um grande potencial de envolvimento do cliente devido a características específicas, como vivacidade, novidade e recursos integrados (KIM; LIN; SUNG, 2013), apoiando interações um-para-um e um-para-muitos (WATSON et al. 2013) e facilitando trocas sem restrições de tempo ou localização (ALNAWAS; ABURUB, 2016). Em essência, os aplicativos traduzem os esforços de comunicação em experiências interativas do cliente, com potencial contribuição para o aumento das respostas cognitivas, emocionais e comportamentais,

Desta forma, os aplicativos oferecem às empresas múltiplas oportunidades para atingir os objetivos de marketing, influenciando e moldando a jornada do cliente (WANG; KIM; MAL-THOUSE, 2016). Adicionalmente, também permitem que as empresas consigam concretizar uma orientação digital para o cliente e obtenham vantagens competitivas através do fornecimento de experiências superiores ao cliente (KOPALLE; KUMAR; SUBRAMANIAM, 2020), além de impulsionar a geração de valor (NATARAJAN; BALASUBRAMANIAN; KASILINGAM, 2017).

## 2.3 O VAREJO ONLINE

O comportamento de compra do consumidor está mudando no que diz respeito à utilização de dispositivos móveis habilitados para internet (WAGNER; SCHRAMM-KLEIN; STEINMANN, 2018), o que traz implicações diretas também para o varejo. Acompanhado desse fenômeno, surge o varejo *online*, que, em 2018, ultrapassou o faturamento dos anos anteriores e cresceu 24% em âmbito mundial com faturamento de 2,9 trilhões de dólares em vendas (EBIT/NIELSEN, 2019).

O varejo *online* é considerado um setor altamente significativo na economia do Brasil. Teixeira, Guissoni e Oliveira (2018) mencionam o Brasil como o décimo maior mercado *online* do mundo, que se expandiu e dissolveu as barreiras de mercados existentes nesse setor, proporcionando oportunidades, tanto para varejistas como para consumidores.

Desse modo, verifica-se que, no Brasil, o *e-commerce* tem acompanhado as tendências do cenário mundial, crescendo de forma positiva nas vendas totais do varejo. O varejista físico, que viu a sua empresa com pouco crescimento nos últimos anos, teve que adotar o mais rápido possível uma presença digital consistente e integrada, no intuito de crescer e prosperar nos anos subsequentes em decorrência de um mercado exigente, participando de alguma forma desse movimento (RODRIGUES; VASCONCELOS; CONDE, 2021).

Portanto, muitas empresas foram influenciadas por essa modalidade, percebendo que poderiam reduzir custos realizando vendas *online* e, conseqüentemente, aumentando significativamente os seus lucros ao permitir que os seus clientes pudessem consumir do conforto de seus lares, sem a necessidade de enfrentar trânsito ou filas na hora de realizar as suas compras e na efetivação da transação comercial dos seus pagamentos (SOARES, 2019).

Diante do exposto, o varejo *online* vem detendo uma capacidade de crescimento expressivo se comparado ao varejo tradicional, o que indica que o varejo *online* não é mais uma tendência e sim uma realidade.

Nesse contexto, o varejo *online* tem se caracterizado como um dos temas principais dentro do segmento varejista, sendo considerado um fenômeno mundial, devido ao seu crescimento constante. Dessa forma, observa-se que o faturamento do varejo *online* aumenta constantemente, pois há cada vez mais um maior número de lojas brasileiras comercializando os seus produtos de modo *online*.

Logo, Soares (2019) aponta que esse novo cenário tem permitido que o consumidor tenha acesso a informações mais integrais acerca do produto, admitindo ainda a comparação de preços e a realização de escolhas com um maior custo-benefício. Desse modo, o ambiente *online* pode se tornar um lugar bastante propício ao estabelecimento do varejo, possibilitando a manutenção de uma vantagem, inclusive no sentido de favorecer a escolha do consumidor pelo varejo

*online* em detrimento do varejo tradicional. Em razão da atratividade desse ambiente e do tipo de comercialização nele realizado, algumas empresas, inclusive, optam por atuar exclusivamente com essa modalidade, na intenção de serem mais competitivas e encontrarem o seu espaço em um mercado amplamente versátil e convidativo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como finalidade analisar como os consumidores do segmento varejista têm avaliado as suas experiências com o *mobile commerce*. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratório-descritiva de abordagem qualitativa. A escolha por tais abordagens possui como objetivo trazer um maior conhecimento sobre a temática, bem como obter informações mais detalhadas e aprofundadas, proporcionando uma análise de dados baseadas em um cenário original (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014; MEDEIROS; VARELA; NUNES, 2017). Logo, no que se refere aos meios técnicos de investigação, foi realizado um estudo de múltiplos casos. A aplicação de múltiplos casos é a situação mais frequente e apresenta, de forma geral, a ideia de que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade (GIL, 2008).

A coleta de dados foi realizada por meio de uma observação não participante suportada pelo método netnográfico nos aplicativos (*apps*) de duas grandes lojas varejistas situadas no cenário nacional, sendo elas: Casas Bahia, que compõe o grupo Via Varejo, e Lojas Americanas. As suas escolhas se justificam pelo fato de, primeiramente, os recursos avaliados são comunicados entre as pessoas em comunidades e culturas eletrônicas podem ser textuais, gráficos, animados, de áudio, fotográficos, ou audiovisuais, possibilitando o uso deste método (KOZINETS, 2014). Além disso, os estabelecimentos escolhidos são considerados os varejistas nacionais mais bem posicionados na pesquisa “Poderosos do Varejo Global 2020”, realizada pela empresa Deloitte Touche Tohmatsu Limited, mais conhecida como Deloitte, que mede o *ranking* dos maiores varejistas do mundo, conforme noticiado pelo *site* E-commerce Brasil (2020). Os referidos varejistas se encontram, respectivamente, em 143° e 211° lugar.

Somado a isso, este estudo se propôs a fazer um acompanhamento das avaliações e experiências relatadas pelos consumidores no uso dos citados *apps* para efetuar as compras por meio do *mobile commerce*. Dessa forma, os dados analisados provêm de ordem secundária, ou seja, em decorrência de atividades geradas pelos aplicativos. Devido a sua divulgação ocorrer em uma mídia digital e com o seu conteúdo aberto, as informações ali apresentadas se tornam de domínio público. Tais depoimentos acabam se tornando um *feedback* para as empresas, em que podem ser averiguados os pontos negativos a serem modificados e os positivos a serem cada vez mais aperfeiçoados.

Em uma planilha de Excel, as avaliações realizadas pelos consumidores no prazo de 11/08/2021 à 11/10/2021 foram armazenadas para análise. No que concerne esse acompanhamento, apenas o aplicativo das Casas Bahia possibilitou o monitoramento na totalidade do período pré-delimitado, com 146 comentários monitorados. No caso das lojas Americanas, o *app* permitiu ter acesso à 76 declarações registradas e, no caso da Magalu, 77 relatos foram acompanhados. Cabe informar que, na atualidade, ou seja, em 2024, os estabelecimentos continuam a utilizar o mesmo sistema avaliativo em seus aplicativos, o que denota que, apesar do

sistema ágil e dinâmico que envolve as avaliações digitais, o método permanece o mesmo desde o período mencionado.

Cabe ressaltar que, para assegurar a autenticidade das avaliações dos consumidores, foi aplicado o método do *Ipsis Litteris*. Tal medida foi tomada de modo a garantir que todos os comentários expostos fossem transcritos fidedignamente, mesmo com a presença de desvios de caráter gramatical, independentemente da sua natureza.

Diante disso, a técnica empregada para a análise dos dados foi a de análise de conteúdo. Para Flick (2009), essa abordagem reconhece que esse tipo de análise é um procedimento clássico para explorar o material de qualquer origem. Ademais, o autor ainda afirma que ela tem por objetivo classificar o conteúdo dos textos alocando as declarações, sentenças ou palavras a um sistema de categorias. As suas etapas seguiram a seguinte ordem: pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados, inferência e interpretação. Para tanto, após a análise das declarações encontradas nos aplicativos, as categorias decididas a *posteriori* foram: **frete e valores; funcionalidade do app; suporte e atendimento no app; e prazo de entrega e rastreamento de pedidos**. A seguir, as categorias serão analisadas nas respectivas lojas pesquisadas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise do uso do aplicativo das Casas Bahia

#### 4.1.1 Frete e valores

Esta categoria refere-se às atividades logísticas presentes no ambiente do e-commerce. Por isso, entende-se que a oferta de serviços de transporte viabiliza a mobilização de produtos e influencia na satisfação do consumidor (REKHA, 2013). No que concerne à referida categoria, as Casas Bahia possuem um número de comentários expressivo, podendo representar um fator de influência significativa na decisão de compra dos consumidores. Na análise, foi possível apontar, em sua maioria, experiências de natureza negativa, com destaque para as condições da entrega, sendo consideradas desfavoráveis pelos consumidores, detendo um alto potencial para inibir a compra e, conseqüentemente, levando o cliente a pesquisar um frete melhor na concorrência.

Desse modo, é possível compreender que os valores dos fretes influem de forma direta na experiência do consumidor nas compras *online*, como demonstrado nos seguintes comentários: *"O frete está um valor abusivo, tem mercadoria com valor mais baixo que o frete, aí fala que é promoção, devem estar ganhando um absurdo com frete"* ou *"Instalei e logo desinstalei. Produto de interesse: 20 reais, frete: 85 reais. Nem preciso falar mais o porquê desinstalei, né (sic)?"*. Em vista disso, observa-se em ambos os comentários que, por vezes, o frete chega a ser superior ao valor do produto procurado, acarretando frustrações e aborrecimentos, conforme se verifica no segundo relato cujo consumidor; inclusive, ele chega a desinstalar o *app*, desistindo de explorar outros produtos e ferramentas que pudessem despertar o seu interesse de compra.

Além disso, os custos para envio do produto também foram mencionados como elementos decisivos na desistência da compra, gerando perdas para o empreendimento, como exposto no relato a seguir: *"Os fretes realmente estão muito altos; já desisti de fazer alguns pedidos por esse motivo"*. Com isso, percebe-se que os usuários do *app*, mesmo encontrando um produto com

um preço acessível, desistem de adquiri-lo devido ao valor do frete, ou seja, ao avaliar a entrega, considera que o custo do transporte não compensa a aquisição do item. Este resultado também pode ser observado no estudo realizado por Simões e Kloeckner (2022), em que a maioria de seus respondentes declararam que um dos fatores que leva a desmotivação nas compras online é o alto valor do frete.

Em suma, diante de um mercado competitivo e avanços tecnológicos significativos, Soares (2019) aponta que esse quadro tem possibilitado o consumidor a obter informações mais integradas acerca dos produtos, podendo confrontar preços e realizar escolhas com um maior custo benefício, sendo possível comparar os valores dos fretes do mesmo produto que o cliente procura em outra loja, como evidenciado no relato a seguir: *"Muito bom o aplicativo, mais (sic) o frete é muito caro; em outras lojas, o frete é mais em conta e outras nem frete cobra."* Destarte, faz-se necessário uma postura estratégica por parte da empresa com uma revisão dos custos logísticos para liquidar a desistência de compra por valores altos de frete.

#### 4.1.2 Funcionalidade do *app*

A funcionalidade do aplicativo está relacionada às expectativas de desempenho do usuário, segundo Venkatesh et al. (2012) há um grau em que os usuários do sistema de informação acreditam que o uso de sistemas de informação ajudará a melhorar o seu desempenho na tarefa. Levando em consideração que, no *mobile commerce*, é importante investir em um aplicativo dinâmico, funcional e que atenda a todos os públicos, quando ele é bem elaborado, proporciona aos clientes assertiva e ágil a empresa, em qualquer lugar e a qualquer momento. No estudo, foi possível observar que a referida categoria obteve o maior número de comentários em confronto com as demais, sendo verificado que a navegação no *app* expressou ser um ponto importante na experiência do consumidor.

Contudo, o aplicativo apresenta experiências negativas quanto a sua funcionalidade, como demonstradas nas declarações: *"O app tá cheio de bugs. Os filtros não funcionam. Tento ver as características do produto, mas nada acontece. Na descrição do produto simplesmente não se mexe."* Ou ainda: *"Os filtros não funcionam de acordo com o que você marca. Passei foi raiva"*. Por se tratar de uma ferramenta que envolve tecnologia, é natural que ocorram *bugs* (termo utilizado para se referir a falhas inesperadas). Porém, cabe à empresa mapeá-las e corrigi-las. Esse contexto vai ao encontro com as ideias de Ferreira et al. (2020), quando ele afirma que é possível captar as ações que apresentam influência na compra e a explicação pela qual não foi realizada a venda do produto, propiciando *feedback* das estratégias e favorecendo a empresa na elaboração de meios velozes para mudar o cenário, de modo que o aplicativo não seja esquecido pelo usuário ou até desinstalado do aparelho.

No entanto, destaca-se que o maior número de comentários nesta categoria é de caráter positivo, conforme evidenciado nos relatos a seguir: *"Muito excelente show adoro app excelente fácil (sic) uso recomendo muito bom recomendo praticidade excelente muito satisfeito."*, *"Foi fácil de encontrar o produto e o preço é bom"* ou *"Muito prático e confiável"*. Assim, o aplicativo das Casas Bahia apresenta uma funcionalidade favorável para reter a atenção e interesse do cliente no *app*, dispondo de facilidade para encontrar o produto, contribuindo para promover êxito na venda. Resultados semelhantes foram encontrados em Chopdar et al. (2018) e Peng, Yuan e Ma

(2018), sendo indicado pelos autores que há uma relação positiva entre a expectativa de desempenho de um aplicativo de compras online e a intenção de continuar utilizando a tecnologia.

Diante disso, o *app* apresenta na primeira aba promoções que podem ser atrativas para o usuário, possui espaço para realizar pesquisas, tem uma barra de ferramentas em que o cliente pode entrar em contato com um vendedor baseado em sua localidade, proporciona a visualização de itens que foram visitados e favorece ainda o acesso a uma lista de favoritos formada por produtos que o cliente gostou. A próxima aba é composta pela divisão dos departamentos. O aplicativo possui carrinho de compras para facilitar a compra de vários produtos. Por fim, na última aba, encontra-se a opção de configurações. Portanto, conforme pode ser observado, há abas voltadas para a melhoria da experiência do usuário no *app*, organizando de maneira intuitiva sua jornada de compra. Assim, como apontado por Phang et al. (2018), o melhor desempenho desse aplicativo faz com que haja o aumento do indicativo do número de compras em aplicativos móveis.

### 4.1.3 Prazo de entrega e rastreamento de pedidos

Conforme observado por Kloeckner (2021), no comércio eletrônico se faz necessário haver um maior empenho nas atividades logísticas do que no comércio tradicional. Considerando o imediatismo do público que utiliza o *mobile commerce* e a facilidade de comprar em poucos minutos, o consumidor acaba por sentir uma expectativa maior no recebimento do seu produto em poucos dias, tornando o prazo de entrega um fator determinante no momento da compra. Com isso, de acordo com as declarações analisadas, medidas que favorecem a obtenção do produto antes do prazo estipulado para entrega fortalecem o vínculo com o consumidor. Entretanto, ao ser realizado após o tempo acordado, a relação com o cliente tende a enfraquecer, podendo ser uma condição decisiva ao realizar uma compra posterior.

Desse modo, as Casas Bahia apresentaram um número significativo de boas experiências em relação ao prazo de entrega dos produtos vendidos no *app*, como verificado nas seguintes avaliações: *"Gostei muito do app, todas as compras que fiz foram entregues bem antes do prazo especificado. Estão de Parabéns!!!"* ou *"Baixei esse app a (sic) 1 semana, comprei um celular Moto E6s com prazo de 11 dias úteis para entrega do produto. Porém, recebi o celular bem antes com 6 dias úteis, amei super recomendo e produtos com qualidade e entrega com rapidez"*. Diante disso, constata-se que, quando os produtos chegam antes do prazo para o consumidor, gera-se um nível de satisfação positivo e, com isso, motiva-se o cliente a voltar a comprar no empreendimento. Além disso, observa-se que, no segundo comentário, o cliente indica a empresa, oferecendo ainda mais segurança para quem tem interesse em comprar no aplicativo. Estes resultados demonstram o que foi previamente observado em Diniz et al. (2017), em que os entrevistados apontaram que a entrega no prazo é uma das prioridades na compra online, seguida do preço, confiabilidade e mix de produtos.

Em contrapartida, na análise, ainda foi possível constatar que, em alguns casos, a empresa é insuficiente quanto ao cumprimento do prazo de entrega, conforme comprovado a seguir: *"Foi horrível a minha experiência com as casas Bahia, já faz mais de dois meses que comprei no App e o meu pedido não chegou, aí eu pedi o meu dinheiro de volta e eles não me devolveram e isso já faz mais de um mês"* ou *"Não entrega na data prevista. Primeira e última vez que compro por*

*aqui*". Dessa maneira, foi possível compreender que esse fator influencia na satisfação do cliente e ainda na possibilidade de o usuário voltar a realizar compras nessa organização.

Em relação ao rastreamento dos pedidos, as avaliações se concentraram em um número maior de experiências negativas. Assim, diante do que foi analisado na categoria, segundo Souza e Melo (2019), no processo de modificação do hábito de compra dos consumidores, o consumo passa a se revelar mais imediatista, como citado anteriormente. Com isso, os usuários querem possuir autonomia de produtos quando acharem conveniente. Essa perspectiva fica ainda mais nítida a seguir: *"Fiz uma compra no dia 28/07/2020 de um aparador. Até hoje não recebi o produto, e não consigo rastrear. Tomara que eu não fique no prejuízo. Previsão de entrega péssimo"* ou *"O app é bom, mas a compra que fiz demorou chegar e o código de rastreio não funciona nos correios"*. Dessa forma, é importante que a organização mantenha o consumidor informado sobre o andamento do seu produto, com o intuito de o manter atualizado acerca da chegada da compra a sua residência.

#### 4.1.4 Suporte e atendimento no *app*

As ações de suporte em um aplicativo estão voltadas à facilitar as percepções dos consumidores sobre os recursos e suporte disponíveis para realizar uma compra (Venkatesh et al., 2012). Em relação ao suporte e atendimento no *app* das Casas Bahia, na análise, verificou-se que a maioria dos comentários foram de caráter negativo, apresentando uma insatisfação do consumidor. Em um mercado competitivo, no qual a experiência do cliente transformou parte do produto ou serviço, conforme as declarações analisadas, um bom apoio ao atender às necessidades do consumidor, proporcionar solução imediata e sanar problemáticas de maneira eficiente pode se tornar um diferencial para garantir que o cliente volte a comprar na empresa, mesmo que tenha ocorrido algum problema na primeira venda.

Por conseguinte, foi possível identificar que o suporte pós-venda influencia de forma negativa na satisfação do cliente, conforme visto nos comentários: *"Péssima, comprei um relógio veio com defeito e não respondem minhas perguntas e estou pagando um produto com defeito super insatisfeito"* ou *"Péssimo aplicativo. Quando há problemas com o pedido (o que aconteceu já na minha primeira compra), não há nenhum link para tirar dúvidas ou fazer reclamação"*. Percebe-se que, no primeiro relato, o consumidor paga por um produto que não faz uso e ainda não obtém contato com a organização. Na segunda avaliação, destaca-se o fato de ter ocorrido problemas na primeira compra, não sendo possível a realização da reclamação junto à empresa. Tal quadro notabiliza a insatisfação dos clientes nos comentários.

Além disso, a análise permitiu detectar outra particularidade, no ponto de vista dos clientes: a importância de simplificar e tornar os canais de contato mais acessíveis, com uma equipe mais bem preparada para realizar o atendimento, aumentando a confiança e a fidelidade dos consumidores. O comentário a seguir enfatiza a situação: *"O pior e-commerce que já vi!! Fiz uma compra no cartão de crédito, debitaram do meu limite e até agora não foi aprovado pela loja, liguei diversas vezes atendentes mal-educados, nunca dispostos a ajudar e a solucionar o problema. Péssimo, não indico."*

Nessa perspectiva, diante dos relatos expostos, ficou evidente que a empresa contraria o pensamento de Souza (2017), que defende que a interação entre os dispositivos eletrônicos e móveis potencializou as relações entre as empresas e os usuários, possibilitando uma comunicação mais efetiva entre os dois lados. Com isso, torna-se indispensável que as empresas se preocupem em atender aos desejos e expectativas dos consumidores, a fim de que eles não percam o interesse na marca e, conseqüentemente, pesquisar outro empreendimento que disponibilize uma relação mais próxima, ágil e atenciosa, uma vez que, no ambiente digital e interligado, conservar a satisfação dos atuais clientes se torna essencial para conquistar novos consumidores.

## 4.2 Análise do uso do aplicativo das lojas americanas

### 4.2.1 Frete e valores

Nesta categoria, a Lojas Americanas possui um elevado número de relatos negativos. Assim, pode-se constatar que esse fator retrata uma barreira relevante que pode intervir nas vendas no *mobile commerce* da empresa, sendo uma questão que pode intervir na experiência dos clientes ao longo do processo de compra, tornando-se o vilão na decisão do consumidor.

Logo, nota-se que o custo alto dos fretes interfere diretamente na realização de compras no *app*, como demonstrado nas declarações: *"O aplicativo é ótimo. Compro sempre, chega sempre dentro do prazo ou até mesmo antes, só acho alguns fretes muito caro, às vezes deixo de comprar pelo valor do frete ser até mais caro que o produto"* ou *"Sobre o app é muito bom, acho td (sic) o que preciso, com preços razoáveis!! O que poderia melhorar é o preço do frete, pois, às vezes, deixo de comprar o produto que eu gostaria porque sai mais caro o frete do que o produto que quero adquirir."* Desse modo, é possível compreender que, em ambos os comentários, os consumidores declaram ter uma experiência positiva com a empresa. Entretanto, por vezes, deixam de adquirir os produtos devido ao valor do frete superar o preço do item desejado, não chegando nem à seção do carrinho, pois acaba desistindo da compra após o cálculo do valor da entrega. Este resultado corrobora o encontrado em Sório e Thiersch (2022), em que 76% dos seus respondentes disseram que o valor do frete inviabiliza compras pela internet.

Fundamentado nesse princípio, observa-se também que os consumidores revelam a ausência de promoções com frete grátis. Esse tipo de oferta, frequentemente, faz com que o cliente considere a compra mais vantajosa, principalmente para aqueles que querem economizar, como evidenciado no seguinte comentário: *"A loja online é maravilhosa porém a única coisa que não é muito legal é o frete que é muito caro e são poucas vezes que pegamos frete grátis. Mas a loja tá de parabéns, compro sempre e indico é super confiável."*

Diante do exposto, segundo Silva e Queiroz (2019), as organizações procuram aumentar os investimentos nas vendas *online* para obter resultados econômicos positivos a fim de alcançar o seu público de forma sólida e significativa. No entanto, percebe-se que a Lojas Americanas não coaduna com esse pensamento, haja vista a ausência de comprometimento com o prazo de entrega dos produtos e a escassez de investimentos para cumprir com o proposto no ato da compra, o que ocasiona um distanciamento entre o consumidor e a empresa.

## 4.2.2 Funcionalidade do *app*

Com os avanços tecnológicos, faz-se cada vez mais necessário que as empresas que trabalham com vendas *online* se esforcem para se manterem competitivas no mercado. Decorrente disso, um *layout* elaborado e com navegação eficiente pode colaborar para o crescimento de vendas da organização é capaz de garantir a qualidade dos seus serviços. Dessa forma, conforme foi analisado, torna-se relevante que a empresa invista em ações que proporcionem maior interação com o usuário, que suporte a navegação de um elevado número de pessoas, sem deixar de cumprir o proposto, para que não haja perda de clientes.

Desse modo, foi possível compreender que a referida categoria possui o maior número de relatos positivos, sendo considerado um fator determinante na decisão de compra do consumidor, como exposto nos comentários: “*Eu gostei muito desse aplicativo da Lojas Americanas, é simples e rápido pra fazer compras online. Vocês estão de parabéns, Americanas. Eu recomendo esse aplicativo pra qualquer pessoa*” ou “*Adorei! De fácil entendimento e navegação. App super simples e prático*”. Assim, a Lojas Americanas demonstra preocupação com a utilização do aplicativo por parte do usuário, apresentando um *app* intuitivo para busca de produtos, o que contribui para a realização da venda. Ainda é possível notar nos relatos que a experiência com a empresa foi significativa, pois os clientes fazem elogios e afirmam recomendar o estabelecimento a outras pessoas.

No tocante à funcionalidade do *app*, sabendo que as experiências relatadas foram em sua maioria positivas, é possível analisar que a empresa usa a tecnologia como fonte de influência na redução de barreiras físicas, ocasionando uma revolução nos métodos comunicativos, na forma de adquirir informações, tornando a interação mais ágil e eficiente. Com isso, ter um *design* que retenha a atenção do cliente, de fácil utilização, e que atenda às necessidades do consumidor acaba se tornando um diferencial competitivo para a empresa.

Por conseguinte, decorrente do que foi mencionado, nota-se que o aplicativo das Lojas Americanas oferece um *design* simples, prático e direto para os usuários. Na tela inicial, apresenta-se um espaço para que seja realizado o cadastro no *app*, atalhos de navegação, propagandas com promoções da *Black Friday*, um *menu* com opções de departamentos, produtos favoritos, visualização de pedidos, vales promocionais, entre outras funções e, por fim, cesta com opções de compra para o consumidor.

## 4.2.3 Prazo de entrega e rastreamento de pedidos

O *mobile commerce* trouxe consigo infinitas possibilidades de compra em pouco tempo e possibilitou um contato direto com o consumidor. Diante disso, o prazo de entrega ganha certa relevância no momento da compra, decorrente da facilidade na aquisição do produto em um curto intervalo de tempo e dentro do prazo estimado. Conforme o que foi analisado, não cumprir com o prazo de entrega influencia negativamente na satisfação do cliente, visto que, segundo Jaciouw et al. (2013), os fatores de conforto e comodidade são preponderantes na compra online. O mesmo acontece com o rastreamento do pedido, sendo necessário que a empresa possibilite o acompanhamento do produto do início à chegada no destino.

Dessa maneira, o prazo para envio do produto foi apontado como um componente relevante na experiência de compra, ocasionando um alto nível de insatisfação por parte do consumidor, como exposto no relato a seguir: *“Desisto de comprar nesta empresa. Não cumprem o prazo e quando não entregam o produto é pior ainda. O Site de compras mais cheio de problemas é este, já comprei outras vezes e só piora”*. Constatou-se que o cliente desiste de comprar na empresa, pois não é a primeira vez que ele se sente insatisfeito com o descumprimento do prazo de entrega dos produtos do estabelecimento. Além disso, ainda é relatado que há casos em que o item sequer chega à residência.

Ademais, outros comentários apresentaram experiências negativas quanto ao rastreamento de pedidos, como demonstrado nas seguintes declarações: *“Indignada com a compra que fiz há 2 meses atrás. Paguei pelo produto, não obtive código de rastreamento, não obtive informações do processo de envio, não obtive resposta de mensagem e até mesmo meu recebimento passou do prazo máximo de entrega. Muita falta de comprometimento”*. Com isso, percebe-se que a empresa não oferece meios para que o consumidor acompanhe o seu pedido, deixando-o sem saber quando o produto irá chegar a sua residência.

Segundo Teixeira, Guissoni e Oliveira (2018), o Brasil é considerado o décimo maior mercado *online* do mundo, ampliando e diluindo os obstáculos de mercado presentes no setor, o que possibilitou oportunidades diversas. Entretanto, para se manter consistente no mercado, a empresa precisa definir uma estratégia que favoreça as suas vendas *online*, mas de forma ordenada e segura para o cliente. Mediante essa combinação, ela conseguirá ser lucrativa, sem ferir a experiência do usuário e potencial consumidor. Nesse sentido, o mais adequado seria conceber prazos maiores do que ter que gastar para tentar retomar a reputação da empresa.

#### 4.2.4 Suporte e atendimento no app

Em um mercado competitivo, manter um contato próximo com o cliente se tornou indispensável e de grande relevância. No entanto, para demarcar uma boa relação, torna-se necessário criar uma rotina de interatividade por meio de diversos canais. Os consumidores estão cada vez mais familiarizados em comprar pela internet. Todavia, eles desejam obter mais confiança e segurança ao realizar as suas aquisições. Nesse ínterim, uma das formas mais vantajosas para conquistar a confiança desses clientes é oferecer um atendimento diversificado, eficiente, descontraído, sempre que viável. Assim, estreitar laços com o usuário do *app* e manter um bom atendimento ao cliente é um dos fatores fundamentais para o sucesso da empresa.

Por conseguinte, os comentários relatam que o suporte do aplicativo interfere de forma negativa na experiência do consumidor, refletindo na necessidade de canais de suporte eficientes no aplicativo da empresa, cujo cliente consiga de forma rápida a solução de eventuais problemas em suas compras. A declaração a seguir enfatiza a situação: *“Minha experiência de comprar nas lojas Americanas pelo app foi horrível, cancelei a compra, depois recebi mensagem que o produto foi recebido, mas nada de chegar, entrei em contato com o suporte pelo app, mandei várias mensagens e não fui respondido até hj (sic). Esta loja está praticando estelionato pelo app”*. Esta resposta demonstra a necessidade na melhoria dos serviços no aplicativo, visto que, de acordo com Chopdar et al. (2018) o suporte no uso do app influencia significativamente as intenções comportamentais e o uso de aplicativos de compras móveis.

Para agravar a situação, as experiências dos consumidores quanto ao atendimento no aplicativo se apresentam desfavoráveis para a empresa, como evidenciado a seguir: *“Fácil navegação e bons preços. Porém, a resposta pelos canais de atendimento demora demais! Fiz uma compra que foi cancelada pelo vendedor parceiro e não recebi respostas ainda. O pior é que o valor do meu cartão de crédito continua bloqueado 3 dias após esse cancelamento”*. Em vista disso, verificou-se que o cliente menciona pontos positivos do aplicativo, evidenciando a ausência de um atendimento eficiente na resolução de problemas. Com isso, é importante que haja uma equipe capacitada para solucionar impasses e que mantenha um vínculo com o usuário, solucionando os problemas que porventura surjam.

Diante disso, de acordo com o que foi exposto, compreende-se que o comportamento da empresa perante as reclamações dos consumidores vai de encontro à afirmação de Souza e Melo (2019), afirmando que uma das características mais marcantes do comércio *online* é a capacidade de troca de informações. Essa perspectiva permite que haja interconectividade entre empresa e consumidores, tornando a comunicação fácil, interativa e rápida. Assim, é indispensável que a empresa atenda com agilidade e solucione os problemas de forma eficiente, a fim de atender às expectativas do cliente.

### 4.3 Quadro-resumo com os principais achados

Realizadas as análises de todas as categorias, a seguir é apresentado um quadro-resumo com os principais resultados encontrados em cada uma delas.

Quadro 2 - Resumo dos Principais Resultados

| EMPRESAS    | CATEGORIAS   |  |  |   |
|-------------|--|--|--|---|
|             | Frete e valores  | Funcionalidade do app  | Prazo de entrega e rastreamento de pedidos   | Suporte e atendimento no app  |
| CASAS BAHIA | <ol style="list-style-type: none"> <li>O valor cobrado para realização da entrega é superior ao do produto.</li> <li>Abandono de produtos no app em razão dos custos elevados de frete.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Aplicativo com acessibilidade simples e rápida.</li> <li>Facilidade na navegação no app.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento do prazo de entrega.</li> <li>Casos cujo pedido não chega à residência do consumidor.</li> <li>Eventuais situações em que não há pontualidade no prazo de entrega.</li> <li>Os clientes não conseguem rastrear os pedidos.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de respostas no suporte do aplicativo.</li> <li>Atraso no atendimento ao cliente.</li> </ol> |

|                  |  |   |   |   |
|------------------|--|---|---|---|
| LOJAS AMERICANAS | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Custo elevado de frete, sendo o valor maior que o do item procurado.</li> <li>2. Desistência no ato da compra em decorrência do valor alto do frete.</li> <li>3. Relatos de ausência de promoções com frete grátis.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicativo com acessibilidade simples e rápida.</li> <li>2. Facilidade na navegação no <i>app</i>.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descumprimento do prazo de entrega dos produtos.</li> <li>2. Ocorrências nas quais o produto não chega à residência do cliente.</li> <li>3. Ausência do código de rastreamento dos pedidos</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carência de suporte efetivo na resolução de problemas.</li> <li>2. Demora no atendimento ao cliente.</li> </ol> |
|------------------|--|---|---|---|

**Fonte:** Elaboração própria (2024).

De acordo com o que foi exposto no quadro 2, destacam-se pontos relevantes na investigação da avaliação dos consumidores do segmento varejista às suas experiências no *mobile commerce*. Essa análise propõe identificar quais os principais aspectos levantados pelos usuários dos respectivos *apps*, seja de forma positiva ou negativa (em sua maioria). Isto posto, o quadro proporciona um pequeno *feedback* relativamente às ações desses empreendimentos, oportunizando mudanças estratégicas para alcançar de uma maneira mais efetiva e com excelência o seu público.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o intuito de investigar os relatos dos usuários nos aplicativos de duas grandes empresas do mercado varejista. Isso posto, percebe-se que, de acordo com as declarações dos usuários das empresas varejistas avaliadas, de modo geral, os valores elevados quanto aos custos de frete dos produtos, o não cumprimento dos prazos de entrega e, ainda, a não manutenção de uma relação eficaz e efetiva com os consumidores são os pontos mais levantados. No entanto, quanto à funcionalidade do *app*, as duas lojas possuem o maior número de comentários positivos. Diante do exposto, claramente os estabelecimentos, apesar de poderosos e aparentemente bem estruturados, precisam rever urgentemente a prestação de serviços, não apenas no âmbito *online*, mas também no *offline*, pois tais experiências negativas podem comprometer incisivamente a reputação de um espaço promissor para compras.

Como contribuição na área acadêmica, considerando que o *locus* em que os dados foram coletados não é um espaço habitualmente explorado, este estudo surge como uma oportunidade para outros autores expandirem os seus ambientes de pesquisa e explorarem este canal, tendo em vista a espontaneidade com que estas avaliações são apresentadas. Para a Administração, em uma perspectiva gerencial, essa via manifesta a possibilidade de *feedback* para as empresas do setor varejista, ocasionando a criação de estratégias para solucionar as problemáticas

identificadas nos relatos. Para a sociedade, essa investigação demonstra a importância que relatos dessa natureza possuem para a decisão de compra das pessoas, pois devido a sua acessibilidade, os mesmos podem influenciar positivamente ou negativamente as escolhas dos potenciais consumidores.

No que concerne aos fatores limitantes, destaca-se as dificuldades quanto à análise dos comentários nos aplicativos das lojas. Isso porque, além de cada *app* possuir um número elevado de depoimentos, eles ainda apresentavam algumas inconsistências no carregamento das páginas, voltando sempre para o início das avaliações, sendo necessário retornar novamente para as datas do período analisado, ocasionando atrasos na realização da atividade.

Como sugestão para estudos futuros, essa espécie de análise pode ser realizada em aplicativos de outros segmentos de mercado como moda, restaurantes, hotelaria, dentre outros. Além disso, é possível realizar estudos comparativos entre segmentos distintos. Outra sugestão é a possibilidade aprofundamento do presente estudo, com propostas de melhorias para as problemáticas encontradas.

## REFERÊNCIAS

- ALI, B. J. Impact of COVID-19 on consumer buying behavior toward online shopping in Iraq. *Economic Studies Journal*, v. 18, n. 42, p. 267-280, 2020.
- ALNAWAS, Ibrahim; ABURUB, Faisal. The effect of benefits generated from interacting with branded mobile apps on consumer satisfaction and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 31, p. 313-322, 2016.
- APPDOME. Brazilian Consumer Expectations of Mobile App Security. *Appdome*, 2023. 12 p.
- BECKER, Larissa; JAAKKOLA, Elina. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 48, p. 630-648, 2020
- CGI. Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2020** (Edição COVID-19 - Metodologia adaptada). Disponível em: < <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/publicacoes/> > Acesso em: 17 jul. 2022.
- CHOPDAR, Prasanta Kr et al. Mobile shopping apps adoption and perceived risks: A cross-country perspective utilizing the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Computers in Human Behavior*, v. 86, p. 109-128, 2018.
- DINIZ, T. C. G.; FERREIRA, M. C.; PEREIRA, M. M. O.; SILVA, F. D. Perfil de uso da internet e motivações para compra online de um grupo universitário. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, Jan-Jun 2017, n. XV, p. 41-65.
- E-BIT. **Webshoppers2019**. Disponível em: <<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>> Acesso em: 18 jul. 2022.
- E-COMMERCE BRASIL, 2020. **Via Varejo e outras 3 brasileiras compõem o ranking das maiores varejistas do mundo**. Disponível em: < <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/via-varejo-brasileiras-ranking-maiores-varejistas/> > Acesso em: 5 jul. 2022.
- FAIOLA, Anthony et al. Correlating the effects of flow and telepresence in virtual worlds: Enhancing our understanding of user behavior in game-based learning. *Computers in Human Behavior*, v. 29, n. 3, p. 1113-1121, 2013.
- FERREIRA, A. P. S; DANTAS, A. S; RIBEIRO, B. M; FERREIRA, B. T. M; SANTOS, J. N.; SANTOS, R; CAMPOS, Y. S. **A Contribuição do Marketing Digital para o Reconhecimento da Cafeteria CUP COFFE**.2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração), CEETEPS, São Paulo, 2020.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV), 2020. **O Brasil tem 424 milhões de dispositivos digitais em uso, revela a 31ª Pesquisa Anual do FGV**. Disponível em <<https://portal.fgv.br/noticias/brasil-tem-424-milhoes-dispositivos-digitais-uso-revela-31a-pesquisa-anual-fgv>> Acesso em: 28 jun. 2022.
- GOULART, R. D.; BORBA, G. A. S.; SILVA, E. A.; PRADO, R. A. D. P. O Uso do Whatsapp como Ferramenta Mercado-lógica no Segmento de Supermercados. **Revista de Gestão e Tecnologia - NAVUS**, v. 9, n. 3, 2019.
- HOMBURG, Christian; JOZIĆ, Danijel; KUEHNL, Christina. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, p. 377-401, 2017.
- JACIOW, Magdalena et al. **E-consumer in Europe: Comparative analysis of behaviours**. Helion, 2013.
- KHURANA, M. K.; MISHRA, P. K.; SINGH, A. R. Barriers to informations haring in supply chain of manufacturing industries. **International Journal of Manufacturing Systems**, v. 1, 2011.
- KIM, Eunice; LIN, Jih-Syuan; SUNG, Yongjun. To app or not to app: Engaging consumers via branded mobile apps. **Journal of Interactive Advertising**, v. 13, n. 1, p. 53-65, 2013.
- KLAUS, Philipp. The case of Amazon. com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). **Journal of Services Marketing**, v. 27, n. 6, p. 443-457, 2013.
- KLOECKNER, Natalia Varela. Modelo de localização e alocação de produtos de e-commerce: um estudo de caso. **Exacta**, v. 21, n. 2, p. 479-502, 2023.
- KOLOTYLO-KULKARNI, M.; XIA, W.; DHILLON, G. Information disclosure in e-commerce: A systematic review and agenda for future research. **Journal of Business Research**, v. 126, p. 221-238, 2021.
- KOPALLE, Praveen K.; KUMAR, V.; SUBRAMANIAM, Mohan. How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 114-131, 2020.
- KOZINETS, R. V. **Netnografia [recurso eletrônico]: realizando pesquisa etnográfica online**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Penso, 2014.
- LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- MARKETING MOBILE ASSOCIATION. 2009. **MMA Updates Definition of Mobile Marketing**. Disponível em: <<https://www.mmaglobal.com/news/mma-updates-definition-mobile-marketing>> Acesso em: 24 jun. 2022.
- MARQUES, V. **Marketing digital 360**. Lisboa: Conjuntura Actual, 2019.
- MARTIN, Jillian; MORTIMER, Gary; ANDREWS, Lynda. Re-examining online customer experience to include purchase frequency and perceived risk. **Journal of retailing and consumer services**, v. 25, p. 81-95, 2015.
- MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, L. S. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2014.
- MCLEAN, Graeme; AL-NABHANI, Khalid; WILSON, Alan. Developing a mobile applications customer experience model (MACE)-implications for retailers. **Journal of Business Research**, v. 85, p. 325-336, 2018.
- MCLEAN, Graeme; WILSON, Alan. Evolving the online customer experience... is there a role for online customer support?. **Computers in human behavior**, v. 60, p. 602-610, 2016.
- MEDEIROS, E. A.; VARELA, S. B. L.; NUNES, J. B. C. Abordagem Qualitativa: estudo na pós-graduação em educação da Universidade Estadual do Ceará (2004-2014). **Holos**, v. 2, p. 174-189, 2017.
- MOLINILLO, Sebastian et al. The customer retail app experience: Implications for customer loyalty. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, p. 102842, 2022.
- NATARAJAN, Thamaraiselvan; BALASUBRAMANIAN, Senthil Arasu; KASILINGAM, Dharun Lingam. Understanding the intention to use mobile shopping applications and its influence on price sensitivity. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 37, p. 8-22, 2017.
- PARK, H. *et al.* Customer entrepreneurship on digital platforms: Challenges and solutions for platform business models. **Creativity and Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 96-115, 2021.
- REKHA, Y. C. Impact of E-Commerce in Supply Chain Management. Social Science R esearch Network Journal. id 2362136. ISSN 1556-5068, 2013.

- RODRIGUES, F. J.; VASCONCELOS, T. F.; CONDE, J. L. O crescimento do e-commerce em 2020 e as expectativas para o setor no cenário pós-pandemia. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 18-32, 2021.
- RODRIGUES, T. M. Os Avanços e Desafios do E-Commerce Na Economia Brasileira. **REDE**, v. 8, n. 1, 2019.
- SILVA, F. A.; QUEIROZ, H. E. M. A Importância do E-Commerce para o Processo de Compras dos Clientes da Cidade de Juazeiro do Norte. **Id onLine Revista Multidisciplinar de Psicologia**. v. 13, n. 43, p. 943-966, 2019.
- SIMÕES, Ettore Becaro; KLOECKNER, Natalia Varela Da Rocha. As preferências de uso das plataformas de e-commerce após a pandemia de Covid-19. **Revista LOGS: Logística e Operações Globais Sustentáveis**, v. 4, n. 2, p. 7-32, 2022.
- SOARES, T. F. **Análise de antecedentes do comportamento de compra online no comércio eletrônico: um estudo empírico no Brasil**. 2019. Dissertação (Curso de Mestrado em Assessoria de Administração), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP, Porto/Portugal, 2019.
- SÓRIO, Vinícius Silveira; THIERSCHE, Monica Fabiana Bento Moreira. Os fatores que influenciam a adoção do m-commerce por consumidores universitários. **Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**, 2022.
- SOUSA, A. T. G.; ALBUQUERQUE, D. D. P. **O Desafio do Crescimento Dinâmico: Gestão de Portfólio Estratégico de Inovação em Scale-Up de Tecnologia para E-commerce**. 2020. Projeto de Graduação (Curso de Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.
- SOUZA, E. G. G. O; MELO, E. M. D. C. B. **E-commerce: Os Avanços do Comércio no Mundo Globalizado**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Relações Internacionais), UNITA, Caruaru, 2019.
- SOUZA, S. S. C. **Mobile marketing e a internet das coisas**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrônico), UNISUL, Tubarão, 2017.
- STELLA, M. **Um pouco sobre Mobile Marketing**. 2011. Disponível em <http://www.coisaetale.com.br/2011/03/um-pouco-sobre-o-mobile-marketing/>. Acesso em: 9 set. 2021.
- TANG, A. K. A systematic literature review and analysis on mobile apps in m-commerce: Implications for future research. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 37, p. 100885, 2019.
- TEIXEIRA, T.; GUISSONI, L.; OLIVEIRA, T. M. V. Digital Transformation at Brazilian Retailer Magazine Luiza. **Harvard Business School Publishing**. Harvard School. Boston, 2018.
- TEIXEIRA FILHO, E. B. G. et al. E-Commerce: Comportamento do Consumidor Claudiense Frente às Transações On-Line. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 21, n. 1, 2020.
- TONG, S.; LUO, X.; XU, B. Personalized mobile marketing strategies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 1, p. 64-78, 2020.
- VENKATESH, Viswanath; THONG, James YL; XU, Xin. Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. **MIS quarterly**, p. 157-178, 2012.
- VERHOEF, Peter C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. **Journal of retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.
- WAGNER, G.; SCHRAMM-KLEIN, H.; STEINMANN, S. Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. **Journal of Business Research**, v. 107, p. 256-270, 2020.
- WANG, Becky; KIM, Su; MALTHOUSE, Edward C. Branded apps and mobile platforms as new tools for advertising. The new advertising: Branding, content, and consumer relationships in the data-driven social media era, v. 2, p. 123-156, 2016.
- WATSON, Catherine; MCCARTHY, Jeff; ROWLEY, Jennifer. Consumer attitudes towards mobile marketing in the smartphone era. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 5, p. 840-849, 2013.

## RANKING MULTIDIMENSIONAL DE DESEMPENHO: EVIDÊNCIAS DAS EMPRESAS LATINO-AMERICANAS

MULTIDIMENSIONAL PERFORMANCE RANKING:  
EVIDENCE FROM LATIN AMERICAN COMPANIES

TATIANE MEURER

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
tatmeurer@furb.br  
<https://orcid.org/0000-0002-6780-7824>

LUCAS BENEDITO GOMES ROCHA FERREIRA

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
lbgrferreira@furb.br  
<https://orcid.org/0000-0002-6779-6694>

NELSON HEIN

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
hein@furb.br  
<https://orcid.org/0000-0002-8350-9480>

### RESUMO

**Objetivo:** O estudo investiga os pesos dos indicadores multidimensionais de desempenho para estabelecer o *ranking* das empresas Latino-Americanas.

**Abordagem teórica:** Sob a óptica da Teoria da Legitimidade, procedeu-se à análise do *ranking* multidimensional abrangendo o desempenho ambiental, social e de governança, bem como o desempenho econômico-financeiro e de mercado das empresas Latino-Americanas.

**Provocação:** A crescente divulgação de informações *Environmental, Social and Governance* (ESG) nos relatórios corporativos evidencia mudanças no papel das finanças, movendo-se de um foco exclusivo na maximização de lucros dos acionistas para uma crescente atenção às questões ESG.

**Métodos:** Realizou-se uma pesquisa quantitativa por meio do método multicritério Entropia da Informação, para evidenciar os pesos das dimensões ambiental, social, de governança, econômico-financeira e de mercado entre o período de 2018 a 2021.

**Resultados:** Dentre os fatores analisados, a variável que representou maior relevância informacional corresponde ao *Market-to-book*. Em contrapartida, a Rentabilidade apresentou os menores pesos. Sob a óptica da Teoria da Legitimidade, as empresas que mais divulgam informações ambientais, sociais e de governança constituem a legitimidade perante a sociedade e mitigam as pressões sociais expostas às organizações.

**Conclusões:** Este estudo amplia as contribuições empíricas relacionadas ao *ranking* das empresas Latino-Americanas, abordando os pesos dos indicadores multidimensionais de desempenho, proporcionando uma visão abrangente sobre a posição dessas empresas nas práticas divulgadas de informações ESG.

**Palavras-chave:** *Ranking; Environmental; Social; Governance; Latino-Americanas.*

## ABSTRACT

---

**Objective** *The study investigates the weights of multidimensional performance indicators to establish the ranking of Latin American companies.*

**Theoretical Approach:** *Under the lens of Legitimacy Theory, an analysis was conducted on the multidimensional ranking encompassing the environmental, social, and governance performance, as well as the economic-financial and market performance of Latin American companies.*

**Provocation:** *A increasing disclosure of Environmental, Social and Governance (ESG) information in corporate reports evidences changes in the role of finance, shifting from a sole focus on maximizing shareholder profits to an increasing attention to ESG issues.*

**Methods:** *A quantitative research was conducted using the Information Entropy multicriteria method to reveal the weights of environmental, social, governance, economic-financial, and market dimensions between the years 2018 and 2021.*

**Results:** *Among the analyzed factors, the variable that represented the highest informational relevance was Market-to-book. In contrast, Profitability showed the lowest weights. From the perspective of Legitimacy Theory, companies that disclose more environmental, social, and governance information establish legitimacy with society and alleviate social pressures on organizations.*

**Conclusions:** *This study enhances empirical contributions related to the ranking of Latin American companies, addressing the weights of multidimensional performance indicators and providing a comprehensive view of these companies' positions in the disclosed ESG information practices.*

**Keywords:** *Ranking; Environmental, Social; Governance; Latin American.*

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, em sua busca constante por avaliação de desempenho, têm adotado indicadores que viabilizam a comparação com empresas de diversos setores e países (Jacintho & Kroenke, 2021). Nesse contexto, a gestão do desempenho se destaca como um elemento essencial, requerendo a criação de um processo contínuo que alinhe os gestores com a estratégia corporativa, para otimizar as necessidades específicas de cada organização, e assim, fortalecer a vantagem competitiva (Ribeiro & Reis Neto, 2017). Uma abordagem eficaz para implementar a gestão de desempenho é a adoção de técnicas multicritérios, que permitem reduzir a subjetividade na escolha das prioridades dos indicadores, alinhando-as de forma mais precisa à estratégia da empresa (Jacintho & Kroenke, 2021).

Apesar dos indicadores econômico-financeiros e de mercado fornecerem informações financeiras quantitativas úteis sobre o desempenho de uma empresa (Jacintho & Kroenke, 2021), estudos vêm destacando a preocupação com o desenvolvimento sustentável, o que desencadeia maior reconhecimento dos fatores ESG no mercado de capitais (Atan et al., 2018; Degenhart et al., 2016). Em determinados continentes, como na Europa, por exemplo, a divulgação das práticas ESG possibilitou às empresas aumentarem a sensibilização e o compromisso com as partes interessadas (Carnini Pulino et al. 2022). Não obstante, os investidores e governos estão exigindo cada vez mais divulgações sobre as informações de atividades ESG (Tamimi & Sebastianelli, 2017).

O clássico estudo de O'Donovan (2002) destaca que a Teoria da Legitimidade esclarece o aumento significativo das divulgações de práticas ambientais e sociais desde a década dos anos 80. Mais especificamente, para o autor, essa teoria baseia-se na concepção de que as organizações para se manterem operando com sucesso devem adotar condutas socialmente aceitas dentro dos limites impostos pela sociedade. Dessa forma, à medida que a sociedade atribui valor para o zelo organizacional com o ambiente, os colaboradores e à governança corporativa, também se emergem o interesse da legitimidade da organização nas questões associadas às práticas ESG (Lee & Raschke, 2023).

Nesse contexto, o presente estudo fundamenta-se na escolha teórica da Teoria da Legitimidade para elucidar a legitimidade das organizações em relação às práticas ESG. Destaca-se, ainda, que essa teoria explica a motivação das organizações em divulgar informações associadas às práticas ambientais, sociais e de governança corporativa nos relatórios para mitigar as pressões sociais que são expostas e, assim, legitimar suas operações (Degenhart et al., 2016; Tamimi & Sebastianelli, 2017).

Destarte, tendo em vista o posicionamento teórico da legitimidade, a pressão dita às organizações, se faz necessário o incentivo a adoção de políticas de divulgação das práticas ESG para cumprir as expectativas do setor público e privado (Baldini et al., 2018). Entretanto, a divulgação das três dimensões ESG ainda continua sendo heterogêneas entre as organizações (Baldini et al., 2018) e, especialmente, entre países, uma vez que são os gestores que delimitam as informações socioambientais a serem divulgadas (Reverte, 2009; Baldini et al., 2018).

Adicionalmente, destaca-se a relevância da divulgação das dimensões ESG nos relatórios corporativos, uma vez que as partes interessadas ao tomar decisões de investimentos, além de considerar o desempenho financeiro de uma organização, igualmente irão considerar o seu desempenho em fatores ESG (Atan et al., 2018). Portanto, existe uma crescente atenção das partes interessadas aos relatórios corporativos que enfatizam as divulgações ESG com o foco na sustentabilidade e não apenas nas divulgações financeiras (Tamimi & Sebastianelli, 2017).

Entende-se que diante da preocupação com a responsabilidade social corporativa (RSC), há diversos estudos que investigam sobre os fatores ESG, em especial, pesquisas com países desenvolvidos, o qual as pesquisas em países emergentes foram negligenciadas pela literatura e não foram suficientemente investigadas (Atlan et al., 2018). Assim, embora existam pesquisas que determinaram o *ranking* das organizações conforme diferentes dimensões de desempenho (e.g. Ferreira et al., 2022; Jacintho & Kroenke, 2021), ainda há desafios quanto à comparação da eficiência das empresas em países distintos, o que permitiria, ao investidor, uma adequada diversificação do seu portfólio (Hein et al., 2020). Desta forma, vislumbra-se responder à seguinte questão de pesquisa: quais os pesos dos indicadores multidimensionais de desempenho para estabelecer o *ranking* das empresas Latino-Americanas?

Sob a ótica da Teoria da Legitimidade, pretende-se analisar as evidências acerca do *ranking* dessas empresas, possibilitando a comparação entre empresas do mesmo país e com os demais países investigados. Para tanto, utiliza-se uma metodologia robusta com 219 empresas de cinco países Latino-Americanos entre o período de 2018 a 2021, em que os dados foram analisados por estatística descritiva, entropia informacional e *ranking* consolidado.

A condução do estudo sobre a análise das empresas Latino-Americanas se destaca diante da variação na divulgação das práticas ESG, visto que mesmo não havendo obrigatoriedade de divulgação para todos os países, não há um escopo padronizado da divulgação que as organizações necessitam adotar, como, por exemplo, na divulgação de informações financeiras que possuem a normatização para apresentação do relatório (Elzahar et al. 2015; Baldini et al., 2018).

Diante disso, o estudo apresenta contribuições empíricas, práticas e sociais. Ao considerar diferentes dimensões de desempenho das empresas em países distintos, o estudo evidencia a relevância informacional das práticas ESG sob a óptica da Teoria da Legitimidade, auferindo a importância da divulgação voluntária por essas empresas. Além disso, os resultados enfatizam a contribuição social alinhada com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 9 (Indústria, Infraestrutura e Inovação), destacando que empresas com boas práticas ESG podem alcançar melhores resultados por meio da legitimidade com a sociedade e da preservação com os princípios do meio ambiente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito do termo ESG é investigado em diversos contextos e ainda não há uma definição conceitual unívoca para denotar esse conjunto de fatores (Bassen & Kovács, 2020; Taliento et al., 2019). Segundo os Princípios das Nações Unidas, as práticas ESG concernem a três dimensões diferentes (ambiental, social e governança), as quais estão relacionadas integrando a consciência social (Taliendo et al., 2019).

No que tange à primeira dimensão, ambiental, está relacionada às métricas de divulgação de emissões de gases de efeito estufa, resíduos excluídos, uso de eletricidade, mudanças climáticas, dentre outras categorias associadas ao meio ambiente (Tamimi & Sebastianelli, 2017). A segunda dimensão envolve as condições sociais de uma organização, isto é, elementos relacionados às condições de trabalho, segurança e bem-estar dos empregados (Taliendo et al., 2019). Por fim, a terceira categoria, governança, inclui as boas práticas de governança corporativa, sendo os procedimentos de auditoria, comportamentos dos princípios éticos e códigos de condutas, dentre outras demandas ao cumprimento da lei (Taliendo et al., 2019; Tamimi & Sebastianelli, 2017).

À luz dessas dimensões, a literatura afirma que investidores e credores se preocupam com os fatores ESG das organizações, para avaliar a condução da empresa em relação às divulgações de sustentabilidade e qualidade da gestão (Tamimi & Sebastianelli, 2017). Nesta mesma linha, pesquisadores verificaram a crescente importância da integração de dois elementos nos relatórios corporativos, sendo finanças e sustentabilidade considerados em conjunto na análise dos investidores socialmente responsáveis (Aspinall et al., 2018; Scholtens, 2006).

Conforme o valor atribuído à sustentabilidade no ambiente organizacional, as empresas estão se esforçando progressivamente para divulgar em seus relatórios corporativos práticas e indicadores de sustentabilidade que se concentram nas dimensões econômica, ambiental, social e de governança para repercutir na criação de valor às partes interessadas (Aras et al., 2017). Neste quesito, os relatórios de sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI) estabelecem as diretrizes e os princípios para elaboração e divulgação das informações ambientais (Aras et

al., 2017; Ng & Nathwani, 2012). Entretanto, no Brasil e outros países situados na América Latina, não há a obrigatoriedade da divulgação deste relatório.

No estudo de Michelin et al. (2013), os autores afirmam que o setor em que uma empresa opera influencia significativamente nas divulgações das práticas ESG. Mais especificamente, conforme os autores, há um índice com mais rigor para as indústrias poluentes, como emissão de gases, petróleo e bens de consumo, já que são organizações que enfrentam maiores pressões nas divulgações relacionadas aos efeitos ambientais e sociais.

No cenário brasileiro, o estudo de Miralles-Quirós et al. (2018) retrata que as três dimensões ESG juntas não são valorizadas significativamente, ou seja, as práticas ambientais são valorizadas positiva e significativamente pelo mercado, enquanto as dimensões social e de governança não são dimensões que geram tantas preocupações aos acionistas, uma vez que quando se trata de setores sensíveis, há um efeito maior na dimensão ambiental que se reflete nos preços das ações (Miralles-Quirós et al., 2018). Nesta mesma linha, Ferreira et al. (2022) destacam que no âmbito do Brasil, as dimensões que apresentaram maior carga informacional no *ranking* multidimensional de desempenho, foram os indicadores do Meio Ambiente, Mercado e Econômico-financeiro, respectivamente e, com os menores pesos os indicadores Social, Governança e, ESG nesta ordem.

Diante da literatura exposta, os novos desafios ambientais, sociais e econômicos, frequentemente enfrentados pelas organizações e governo, indicam que as informações socioambientais devem ser respeitadas e divulgadas para legitimar o cumprimento com a sociedade em geral (Burlea & Popa, 2013). Adicionalmente, um fator significativo para a divulgação de informações das práticas ESG pode ser explicado pela Teoria da Legitimidade (Burlea & Popa, 2013; O'Donovan, 2002). Essa teoria se baseia na ideia de que as organizações divulgam voluntariamente em seus relatórios financeiros, informações socioambientais para legitimar-se conforme os valores e normas sociais e ambientais (Burlea & Popa, 2013).

A Teoria da Legitimidade está presente em diversas pesquisas para explicar os fatores relacionados com a sustentabilidade empresarial (ver Fakhriyyah et al., 2023). Essa teoria enfatiza que as organizações só permanecem operando com sucesso se a sociedade aprovar que as condutas que a organização está seguindo estão em concordância com as expectativas postuladas pela sociedade (Gray et al. 1996; O'Donovan, 2002). Em resposta, às divulgações de informações ESG realizadas pelas organizações, são como um instrumento para manter um comportamento aceitável e demonstrar condutas organizacionais socialmente conscientes em relação às expectativas dos investidores e das partes interessadas (Palazzo & Scherer 2006; Baldini et al., 2018). Assim, para alcançarem a legitimidade no cenário organizacional, as empresas adotam a RSC e divulgam informações com as partes interessadas sobre questões relacionadas ao ESG, que por sua vez, fortalece e aprimora o desempenho nas dimensões social, ambiental e de governança (Fakhriyyah et al., 2023).

Nesta linha, no estudo de Fandella et al. (2023), os autores denotam que as pontuações ESG divulgadas por líderes do sistema financeiro (*Bloomberg*, *MSCI* e *Thomson Reuters*) foram produzidas para fins de tomada de decisão de investimento e da parte interessada no desenvolvimento das práticas sustentáveis da organização. Diante disso, há uma crescente linha de pesquisa que analisa os *rankings* dos indicadores ESG em diferentes fatores (e.g. Ferreira et al., 2022; Jacintho & Kroenke, 2021). A título de exemplo, o estudo de Degenhart et al. (2016) analisou o *ranking* setorial do grau de evidência ambiental de 97 empresas brasileiras, em que os resultados evidenciaram que as empresas do setor Utilidade Pública estão entre as

empresas que mais divulgam informações ambientais, enquanto as empresas pertencentes aos setores de Diversos e Petróleo, Gás e Biocombustíveis estão no *ranking* com menor divulgação de informações ambientais. Esses resultados reforçam a carência de divulgação acentuada da dimensão ambiental para os setores mais impactantes ao meio ambiente, refletindo a importância dessas organizações em adotarem e divulgarem práticas ESG (Fakhriyyah et al., 2023; Miralles-Quirós et al., 2018).

Além disso, considerando as pesquisas supracitadas, enfatiza-se a necessidade de realizar um ranqueamento entre os países latino-americanos, levando em consideração os pesos atribuídos aos desempenhos multidimensionais, a fim de obter uma análise mais abrangente das disparidades de cada país em relação às práticas ambientais, sociais, de governança, econômico-financeiras e de mercado. Visto que, conforme a Teoria da Legitimidade, as empresas que voluntariamente divulgam informações ambientais e sociais em conjunto com as informações financeiras em seus relatórios corporativos, podem atender a necessidade da legitimação perante a sociedade no ambiente que se inserem, ou ainda, para manter a legitimidade com condutas sociais e ambientais que já são reconhecidas pela sociedade (Beuren et al., 2011).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa dos dados. A população do estudo, representada na Figura 1, descreve as empresas de capital aberto localizadas nos países Latino-Americanos referente ao período entre 2018 e 2021, conforme coleta realizada na *Refinitiv Eikon* (anterior *Thomson Reuters*) em dezembro de 2022. A escolha por empresas Latino-Americanas emergiu da falta de estudos que abordassem a classificação por meio de comparações entre países, conforme destacado por Reverte (2009) e Baldini et al. (2018). Sendo que a seleção por países que possuem mais de 50 empresas listadas na base de dados, deu-se para homogeneidade dos dados. Enquanto o recorte temporal estabelecido, a partir de 2018, baseou-se na crescente disponibilidade de dados ESG para as empresas incluídas na análise. Além disso, ressalta-se que as empresas do setor financeiro foram excluídas da amostra, devido aos padrões distintos que esse setor apresenta. Ademais, foram excluídas as organizações que não reportaram dados ESG durante os anos analisados no estudo. Assim, a análise aconteceu com dados balanceados, com o montante de 1115 observações.

Figura 1 - Seleção da amostra

| Etapas   | Empresas |
|--|----------|
| = População da pesquisa (países latino-americanos com mais de 50 empresas) | 1430     |
| (-) Empresas financeiras   | (169)    |
| (-) Empresas sem classificação setorial                                    | (453)    |
| (-) Empresas sem informações ESG por 4 anos consecutivos                   | (585)    |
| = Amostra da pesquisa  | 223      |

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

A Figura 2 apresenta as especificações das variáveis coletadas, demonstrando a mensuração e a fonte que fundamenta seu uso.

Figura 2 - Especificação das variáveis

| Variável   |  | Mensuração   | Fonte                     |
|--|--|--|---------------------------|
| <b>Dimensão Environmental, Social and Governance (ESG)</b> |  |  |                           |
| Score ESG  | Pontuação geral da empresa com base nas informações autorrelatadas nos pilares ESG.  | De 0 a 100.  | Atan et al. (2018)        |
| <b>Dimensão Ambiental</b>                                  |  |  |                           |
| Score Ambiental (AMB)                                      | Mede o impacto da empresa em sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo o ar, a terra e a água, bem como ecossistemas completos. Isso reflete o quão bem uma empresa usa melhores práticas de gerenciamento para evitar riscos ambientais e capitalizar as oportunidades ambientais.   | De 0 a 100.  | Ryszawska (2016)          |
| <b>Dimensão Social</b>                                     |  |  |                           |
| Score Social (SOC)   | Mede a capacidade de uma empresa gerar confiança e fidelização com seus colaboradores, clientes e sociedade, por meio da utilização das melhores práticas de gestão. É um reflexo da reputação da empresa e da saúde de sua licença para operar, que são fatores-chave para determinar a capacidade de gerar valor para os acionistas a longo prazo. | De 0 a 100.  | Atan et al. (2018)        |
| <b>Dimensão Governança Corporativa</b>                     |  |  |                           |
| Score Governança Corporativa (GOV)                         | Mede os sistemas e os processos de uma empresa que garante que os conselheiros e os executivos atuem no melhor interesse de seus acionistas. Reflete a capacidade de uma empresa em controlar seus direitos e deveres por meio da criação de incentivos e de freios e contrapesos para gerar valor.  | De 0 a 100.  | Tarmuji et al. (2016)     |
| <b>Dimensão Econômico-Financeira</b>                       |  |  |                           |
| Retorno sobre o Ativo (ROA)                                | Mostra o quão rentável são os ativos de uma empresa na geração de receita.   | $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$        | Madrigal et al. (2015)    |
| Rentabilidade (ROE)  | Refere-se à capacidade da empresa em se auto agregar valor utilizando os seus próprios recursos.   | $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$ | Silva et al. (2015)       |
| <b>Dimensão de Mercado</b>                                 |  |  |                           |
| Market-to-book (MTB)                                       | Avalia o valor de mercado atual de uma empresa em relação ao seu valor contábil.   | $\frac{\text{Valor de Mercado}}{\text{Valor Contábil}}$  | Zaniboni e Montini (2017) |

Legenda: Pont. - Pontuação;  $P_{i,t}$  - Preço da ação da empresa  $i$  no tempo  $t$ .

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados coletados Refinitiv Eikon (2023).

As variáveis destacadas na Figura 2 se dividem entre as dimensões (i) ESG, (ii) econômico-financeira e (iii) de mercado. A dimensão ESG se subdivide em três subdimensões: ambiental, social e de governança corporativa. A mensuração destas subdimensões orienta-se no sentido de que quanto maior, melhor. Adicionalmente, ressalta-se que essa variável foi normalizada e foi calculada a partir das pontuações disponibilizadas na base de dados *Refinitiv Eikon*.

A análise dos dados, deu-se, inicialmente, por estatística descritiva. Em seguida, realizou-se a entropia informacional dos dados, para gerar os *rankings* por países. O método, multicritério, foi subsidiado pelo uso de planilhas eletrônicas. A entropia informacional foi calculada pelo valor máximo de cada indicador empregado na pesquisa (Almeida-Santos et al., 2014, p. 90):

Sendo,  $d_i = (d_i^1 d_i^2 \dots d_i^m)$  os valores normalizados, em que:  $d_i^k = \frac{x_i^k}{x_i^*}$ , que caracteriza o conjunto D, em termos i-ésimo atributo. Encontra-se, portanto,  $D_i = \sum_{k=1}^m d_i^k; i = 1, 2, \dots, n$ . Busca-se, após, a medida de entropia do contraste da intensidade para o i-ésimo atributo calculado por:  $e(d_i) = \alpha \sum_{k=1}^m \frac{d_i^k}{D_i} \ln\left(\frac{d_i^k}{D_i}\right)$ , onde  $\alpha = \frac{1}{E_{max}} > 0$  e  $E_{max} = \ln(m)$ . Verificando, ainda, que  $0 \leq d_i^k \leq 1$  e  $d_i^k \geq 0$ . Sendo todos os  $d_i^k$  sejam iguais para um dado i, então  $\frac{d_i^k}{D_i} = \frac{1}{n}$  e  $e(d_i)$  assume valor máximo, isto é,  $E_{max} = \ln(m)$ . Ao se fixar  $\alpha = \frac{1}{E_{max}}$ , determina-se  $0 \leq e(d_i) \leq 1$  para todos os  $d_i$ 's.

Adicionalmente, a entropia total de D é considerada por:  $E = \sum_{i=1}^n e(d_i)$ , que quanto maior for  $e(d_i)$ , menor será a informação expressa pelo i-ésimo atributo, mais especificamente, caso  $e(d_i) = E_{max} = \ln(m)$ , então o i-ésimo atributo não expressa a informação e pode ser removido da análise decisória. Dessa forma, devido ao peso  $\tilde{\lambda}_i$  ser inversamente relacionado a  $e(d_i)$ , utiliza-se  $1 - e(d_i)$  ao contrário de  $e(d_i)$  e normaliza-se para assegurar que  $0 \leq \tilde{\lambda}_i \leq 1$  e  $\sum_{i=1}^n \tilde{\lambda}_i = 1$ . De tal modo:  $\tilde{\lambda}_i = \frac{1}{n - E} [1 - e(d_i)] = \frac{[1 - e(d_i)]}{n - E}$  (Almeida-Santos et al., 2014; Aras & Yildirim, 2021).

Conforme Aras e Yildirim (2021), a menor diferença nos escores de  $d_i^k$  promovem menores variações entre  $\tilde{\lambda}_i$ , transformando o i-ésimo em um atributo não tão relevante, visto que os escores dos atributos sejam iguais, então  $\tilde{\lambda}_i = 0$ . Assim, os pesos  $w_i$  e  $\tilde{\lambda}_i$  são originados na relevância de modo paralelo, em razão de que se  $w_i = 0$  então todo  $\tilde{\lambda}_i = 1$ , por isso, não se justifica fazer o i-ésimo um atributo relevante. Se  $\tilde{\lambda}_i = 0$ , logo todo atributo com  $w_i = 1$  se concede irrelevante para o tomador de decisão.

Em suma, tem-se a hipótese de que seja possível atribuir importância lado a lado, o qual pode ser formulado por  $\lambda_i = \tilde{\lambda}_i w_i$ , ou então posteriormente a normalização:  $\lambda_i = \frac{\tilde{\lambda}_i w_i}{\sum_{i=1}^n \tilde{\lambda}_i w_i}$ . Dessa forma, a medida de entropia informacional é calculada por

$$e(d_i) = \alpha \sum_{k=1}^m \frac{d_i^k}{D_i} \ln\left(\frac{d_i^k}{D_i}\right).$$

Na sequência, calculou-se a pontuação de cada empresa correspondente ao ano analisado e o grau de eficiência técnica, o qual foi utilizado para determinar o *ranking* consolidado entre os países analisados. Ressalta-se que os cálculos mencionados foram efetuados pelos autores utilizando o Microsoft Excel.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados da análise da pesquisa. Inicialmente evidencia-se a estatística descritiva das variáveis, em seguida a entropia informacional e os pesos das variáveis. Por fim, apresenta-se o *ranking* geral e por países das variáveis multidimensionais de desempenho.

### 4.1 Estatística descritiva e pesos das variáveis

Na Tabela 1, pode-se notar que as empresas latino-americanas possuem em média 48,07 no indicador ESG, sendo as maiores médias nos indicadores ambiental (51,38) e governança (51,38). Na dimensão social, as empresas possuem em média 49,95 auferindo que esse indicador mensura a capacidade de uma empresa em gerar credibilidade e confiança com seus colaboradores, clientes e a sociedade em geral, mediante a introdução de boas práticas de gestão (Ryszawska, 2016). Quanto às variáveis econômico-financeiro, o ROA e o ROE apresentaram em média 0,01 e 0,03, respectivamente, indicando que médias baixas na rentabilidade e agregação de valor das empresas analisadas. Por fim, a dimensão de mercado similarmente apresentou *scores* baixos, sendo 0,73 para o MTB e 0,11 para RA.

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Q1    | Mediana | Q3    | Máximo | Observações |
|-----------|-------|---------------|--------|-------|---------|-------|--------|-------------|
| ESG       | 48,07 | 22,58         | 0,6    | 31,17 | 52,21   | 65,45 | 91,28  | 876         |
| AMB       | 51,38 | 22,99         | 0,82   | 33,24 | 52,86   | 70,69 | 94,74  | 876         |
| SOC       | 49,95 | 22,99         | 0,35   | 30,36 | 54,45   | 70,50 | 94,94  | 876         |
| GOV       | 51,38 | 22,99         | 0,82   | 33,24 | 52,86   | 70,69 | 94,74  | 876         |
| ROA       | 0,01  | 0,60          | -17,57 | 0,01  | 0,03    | 0,06  | 1,06   | 876         |
| ROE       | 0,03  | 1,38          | -26,26 | 0,02  | 0,08    | 0,16  | 12,67  | 876         |
| MTB       | 0,73  | 0,81          | 0,00   | 0,25  | 0,49    | 0,86  | 7,97   | 876         |
| RA        | 0,11  | 0,48          | -0,79  | -0,17 | 0,03    | 0,30  | 5,66   | 876         |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 2, observa-se os valores relativos à entropia informacional das variáveis multidimensionais de desempenho no período de 2018 a 2021.

Tabela 2- Entropia e peso das variáveis por ano e saldo

| Var. | 2018  |        | 2019  |        | 2020  |        | 2021  |        | Saldo   |
|------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|
|      | Ent.  | Peso   | Ent.  | Peso   | Ent.  | Peso   | Ent.  | Peso   |         |
| ESG  | 0,969 | 14,39% | 0,975 | 11,77% | 0,978 | 11,03% | 0,981 | 10,73% | 47,92%  |
| AMB  | 0,975 | 11,43% | 0,978 | 10,28% | 0,981 | 9,95%  | 0,982 | 10,09% | 41,75%  |
| SOC  | 0,959 | 19,09% | 0,968 | 14,90% | 0,973 | 13,24% | 0,977 | 12,53% | 59,76%  |
| GOV  | 0,975 | 11,43% | 0,978 | 10,28% | 0,981 | 9,95%  | 0,982 | 10,09% | 41,75%  |
| ROA  | 0,995 | 2,40%  | 0,998 | 0,70%  | 0,999 | 0,43%  | 0,999 | 0,60%  | 4,13%   |
| ROE  | 0,998 | 0,74%  | 0,999 | 0,64%  | 0,998 | 0,80%  | 0,997 | 1,76%  | 3,94%   |
| MTB  | 0,934 | 30,46% | 0,919 | 38,20% | 0,913 | 43,83% | 0,927 | 40,09% | 152,58% |
| RA   | 0,978 | 10,06% | 0,972 | 13,24% | 0,978 | 10,78% | 0,974 | 14,13% | 48,21%  |

Legenda: Var. = Variável; Ent. = Entropia. Fonte: dados da pesquisa (2023).

A Tabela 2 retrata a Entropia informacional e os pesos das variáveis analisadas para cada ano, bem como o somatório dos pesos. Conforme o método utilizado na presente pesquisa, os pesos evidenciam o montante de informações divulgadas em cada variável, demonstrando que quanto maior o percentual, maior a ênfase da divulgação (Aras & Yıldırım, 2021). Enquanto a Entropia ilustra o indicador de quanto mais próximo de 1, menor será a pontuação dada à variável analisada (Beuren et al., 2013).

Destarte, no ano de 2018, o maior *score* entre os pesos incide na variável MTB (30,46%), destacando-se como o indicador de maior relevância entre os anos de análise. O segundo indicador que apresenta maior *score* é o Social (SOC), em que se demonstra a sua importância para a informação em análise. Adicionalmente, os valores do ROE, GOV e AMB representam os demais saldos com menor importância informacional.

Diferente do ROE e ROA que apresentaram saldos relativamente baixos, 3,94% e 4,13%, respectivamente. Em consonância com o estudo de Aras et al. (2017), em que os autores analisaram um caso específico de uma instituição bancária, os resultados evidenciaram que o maior impacto da informação das dimensões econômicas concerne ao desempenho geral e a sustentabilidade, enquanto a dimensão de governança não apresentou *scores* relevantes e impactos significativos no desempenho geral. Em relação aos valores da entropia, o ROA nos anos de 2020 e 2021, obteve os valores que mais se aproximam do indicador 1.

Em relação ao saldo final dos pesos analisados, o *Market-to-book* (MTB) apresentou o maior saldo durante um período de 4 anos (152,58%), se destacando entre os demais indicadores. Esse resultado coaduna com os achados de Ferreira et al. (2022), os quais evidenciam o MTB como a segunda variável de maior relevância. Portanto, destaca-se que as empresas analisadas poderão obter mais benefícios, alcançando uma legitimidade por meio do valor de mercado. Por outro lado, o ROE apresentou o menor saldo no período analisado, o que se assemelha com o estudo de Silva et al. (2015) e Ferreira et al. (2022), os quais retratam esse indicador como o de menor carga fatorial.

Esses resultados contribuem para o campo da avaliação de desempenho, ao oferecer uma ferramenta que permite ampliar o gerenciamento dos indicadores, sendo útil tanto para usuários internos quanto para os externos (Jacintho & Kroenke, 2021). Explorar indicadores de várias dimensões pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a relevância dos dados contábeis. Seguindo a obtenção e aplicação dos pesos, o próximo estágio envolve discutir a classificação das empresas investigadas, como será detalhado na próxima seção.

## 4.2 Ranking geral e por país

O ranking geral e por país, apresentado na Tabela 3, evidencia a colocação e as pontuações das 219 empresas Latino-Americanas.

Tabela 3 - Ranking consolidado das empresas

| C° G. | Empresa                     | País      | 2018 |       | 2019 |       | 2020 |       | 2021 |       | Pont. G. |
|-------|-----------------------------|-----------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|----------|
|       |                             |           | C°   | Pont. | C°   | Pont. | C°   | Pont. | C°   | Pont. |          |
| 1°    | Wal Mart de Mexico          | México    | 2°   | 0,758 | 4°   | 0,653 | 4°   | 0,571 | 2°   | 0,687 | 0,667    |
| 2°    | Lojas Renner                | Brasil    | 1°   | 0,780 | 1°   | 0,765 | 3°   | 0,585 | 8°   | 0,519 | 0,663    |
| 3°    | WEG                         | Brasil    | 45°  | 0,502 | 3°   | 0,654 | 1°   | 0,759 | 1°   | 0,718 | 0,658    |
| 4°    | Totvs                       | Brasil    | 5°   | 0,624 | 2°   | 0,745 | 2°   | 0,618 | 4°   | 0,559 | 0,636    |
| 5°    | Sociedad Química y Minera   | Chile     | 4°   | 0,636 | 36°  | 0,467 | 7°   | 0,534 | 3°   | 0,609 | 0,562    |
| 6°    | Fresnillo PLC               | México    | 6°   | 0,622 | 15°  | 0,518 | 5°   | 0,559 | 5°   | 0,539 | 0,559    |
| 7°    | Engie Brasil Energia        | Brasil    | 3°   | 0,639 | 7°   | 0,568 | 12°  | 0,482 | 11°  | 0,509 | 0,549    |
| 8°    | Vale                        | Brasil    | 7°   | 0,603 | 12°  | 0,542 | 9°   | 0,510 | 6°   | 0,534 | 0,547    |
| 9°    | Localiza Rent               | Brasil    | 10°  | 0,584 | 8°   | 0,553 | 8°   | 0,528 | 14°  | 0,496 | 0,542    |
| 10°   | Kimberly-Clark              | México    | 12°  | 0,582 | 6°   | 0,589 | 22°  | 0,455 | 15°  | 0,496 | 0,530    |
| ::    | ::                          | ::        | ::   | ::    | ::   | ::    | ::   | ::    | ::   | ::    | ::       |
| 210°  | BR Properties               | Brasil    | 207° | 0,119 | 198° | 0,159 | 212° | 0,098 | 183° | 0,244 | 0,125    |
| 211°  | Distribuidora de Gas Cuyana | Argentina | 215° | 0,069 | 213° | 0,099 | 208° | 0,121 | 196° | 0,204 | 0,124    |
| 212°  | Mirgor SACIFIA              | Argentina | 213° | 0,074 | 210° | 0,109 | 210° | 0,106 | 197° | 0,203 | 0,123    |
| 213°  | Antarchile                  | Chile     | 216° | 0,068 | 209° | 0,120 | 209° | 0,118 | 209° | 0,151 | 0,114    |
| 214°  | Casa Grande Sociedad        | Peru      | 209° | 0,106 | 216° | 0,079 | 214° | 0,087 | 202° | 0,182 | 0,113    |
| 215°  | Import. Export. Patagonia   | Argentina | 208° | 0,109 | 217° | 0,075 | 211° | 0,105 | 211° | 0,141 | 0,107    |
| 216°  | Atacadão                    | Brasil    | 203° | 0,132 | 206° | 0,127 | 217° | 0,068 | 216° | 0,093 | 0,105    |
| 217°  | Agroindus.Pomalca           | Peru      | 218° | 0,053 | 215° | 0,082 | 216° | 0,072 | 214° | 0,120 | 0,082    |
| 218°  | Desarroll Urbanos           | México    | 212° | 0,074 | 218° | 0,066 | 218° | 0,063 | 219° | 0,059 | 0,066    |
| 219°  | Empresas la Polar as        | Chile     | 217° | 0,065 | 219° | 0,029 | 219° | 0,044 | 218° | 0,080 | 0,055    |

Legenda: C° = Colocação por ano; C° G. = Colocação geral; C° P. = Colocação por país; Pont. = Pontuação; Pont. G. = Pontuação Geral. Fonte: dados da pesquisa (2023).

A colocação geral das empresas se destaca com o 1º lugar para Wal Mart de México, com a pontuação geral de 0,667, apresentando a melhor eficiência técnica em relação às dimensões ESG, econômico-financeiro e de mercado. Salienta-se que a Wal Mart de México apresentou oscilações de colocação por ano de 2º e 4º lugar no período analisado.

A segunda posição geral coincide para a Lojas Renner, com a pontuação geral de 0,663, retratando o país brasileiro em segunda colocação. Destaca-se que a Lojas Renner liderou a colocação por ano entre os anos de 2018 e 2019, enquanto em 2020 e em 2021 teve-se uma queda na colocação, ocupando a 3ª e a 8ª posição, respectivamente. A terceira colocação do *ranking* compete a WEG, empresa brasileira, a qual apresentou a pontuação geral de 0,658. Dentre os 4 anos analisados, a WEG passou da posição de 45ª colocada em 2018, para 3ª em 2019 e 1ª em 2020 e 2021.

As últimas colocações gerais são ocupadas pelas empresas Agroindus Pomalca (2017ª), Desarroll Urbanos (2018ª) e Empresas la Polar as (2019ª), correspondendo aos países Peru, México e Chile, respectivamente. Infere-se que essas organizações detenham o menor índice de divulgações acerca das questões sustentáveis analisadas. Nota-se que em razão da divulgação dos fatores ambientais serem voluntárias nos relatórios corporativos das empresas de capital aberto, não há uma padronização nas informações ESG divulgadas, o que pode ser explicado pela não exigência de estrutura e divulgação que os países analisados estão expostos (Degenhart et al., 2016).

Além disso, tendo em vista que as variáveis MTB e SOC apresentaram os maiores pesos de relevância informacional, respectivamente, denota-se que as organizações podem obter a legitimidade nas práticas de divulgação quando comunicam o valor de mercado e informações sociais em seus relatórios financeiros. Em relação às práticas ESG das empresas que ocupam as primeiras posições do *ranking* podem ser justificadas sob a óptica da Teoria da Legitimidade, pois elas divulgam mais informações ambientais, sociais e de governança, prestando um *disclosure* facultativo para mitigar as pressões sociais impostas (Degenhart et al., 2016; Tamimi & Sebastianelli, 2017). Em contrapartida, as empresas que estão nas últimas posições do *ranking* necessitam priorizar por maiores resultados quanto ao valor de mercado, devido a maior diferenciação desse indicador entre as empresas investigadas.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo investiga os pesos dos indicadores multidimensionais de desempenho para estabelecer o *ranking* das empresas Latino-Americanas. Dentre os fatores multidimensionais de desempenho analisados, a variável que representou maior relevância informacional no período de quatro anos corresponde ao *Market-to-book* (MTB). Em contrapartida, a Rentabilidade (ROE) apresentou os menores pesos em relação à relevância da informação nos relatórios corporativos.

Diante desses resultados, o estudo apresenta implicações teóricas e práticas. As implicações teóricas repercutem na ampliação da discussão já existente acerca das práticas ESG sob a óptica da Teoria da Legitimidade, auferindo a relevância da divulgação voluntária das empresas nos aspectos ambientais, sociais e de governança. Além disso, há implicações práticas, em que os resultados enfatizam os benefícios que as empresas podem usufruir com a divulgação de valor

de mercado e práticas ambientais, tais como a legitimidade com a sociedade e a preservação e ética com os princípios do meio ambiente que exaltam resultados positivos para as organizações.

Este estudo apresenta algumas limitações. Inicialmente, a escolha dos países Latino-Americanos pode ser distinta de outros países que detém outras políticas de evidenciação de práticas ESG nos relatórios corporativos. Além disso, outra limitação do estudo concerne aos fatores multidimensionais de desempenho adquiridos por meio da base de dados *Refinitiv Eikon*, os quais podem ter vieses de subjetividade. Destaca-se também que esta pesquisa não capturou todos os elementos que compõem as dimensões econômico-financeira e de mercado.

Assim, há oportunidade para que estudos futuros possam empregar outros fatores nas dimensões analisadas, como, por exemplo, a inovação e a gestão de riscos ambientais e sociais, que podem influenciar a adoção e divulgação de práticas ESG e seu impacto no desempenho corporativo. Outro caminho promissor seria expandir o escopo da amostra da pesquisa para incluir países de diferentes continentes e com diversos níveis de desenvolvimento econômico.

## REFERÊNCIAS

- Almeida-Santos, P. S., Rocha, I., & Hein, N. (2014). Utilização da entropia informacional na seleção de indicadores financeiros mais relevantes para tomada de decisão no setor público: o caso dos estados brasileiros. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(2), 83-105. DOI: 10.1590/1981-5344/1780
- Aras, G., Tezcan, N., Kutlu Furtuna, O., & Hacıoglu Kazak, E. (2017). Corporate sustainability measurement based on entropy weight and TOPSIS: A Turkish banking case study. *Meditari Accountancy Research*, 25(3), 391-413. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0100>
- Aras, G., & Yıldırım, F. M. (2021). Development of capitals in integrated reporting and weighting representative indicators with entropy approach. *Social Responsibility Journal*. DOI:10.1108/SRJ-11-2020-0447
- Aspinall, N. G., Jones, S. R., McNeill, E. H., Werner, R. A., & Zalk, T. (2018). Sustainability and the financial system Review of literature 2015. *British Actuarial Journal*, 23, e10. DOI: 10.1017/S1357321718000028
- Atan, R., Alam, M.M., Said, J. & Zamri, M. (2018). The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies. *Management of Environmental Quality*, Vol. 29 No. 2, pp. 182-194. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2017-0033>
- Baldini, M., Maso, L. D., Liberatore, G., Mazzi, F., & Terzani, S. (2018). Role of country-and firm-level determinants in environmental, social, and governance disclosure. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 79-98. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3139-1>
- Bassen, A., & Kovács, A. M. (2020). Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective. In *Wirtschafts-und Unternehmensethik* (pp. 809-820). Springer VS, Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-16205-4\_66
- Beuren, I. M., Hein, N., & Boff, M. L. (2011). Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom versus geração familiar gestora de empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(17), 1-20.
- Beuren, I. M., Cunha, P. R., Theiss, V., & Cordeiro, A. (2013). Percepção dos discentes da disciplina de contabilidade introdutória: uma análise por meio da entropia informacional em diferentes cursos de graduação. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(19), 70-85, DOI: 10.11606/rco.v7i19.62890
- Burlea, A. S., & Popa, I. (2013). Legitimacy theory. *Encyclopedia of corporate social responsibility*, 21, 1579-1584.
- Carnini Pulino, S., Ciaburri, M., Magnanelli, B. S., & Nasta, L. (2022). Does ESG disclosure influence firm performance?. *Sustainability*, 14(13), 7595. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137595>

- Degenhart, L., Vogt, M., Hein, N., & da Rosa, F. S. (2016). Tops environmental disclosure degree of industry of Brazilian companies listed in IBRX-100/Ranking setorial do grau de evidenciacao ambiental das empresas brasileiras listadas no IBRX-100. *Revista de Gestao USP*, 23(4), 326-338. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.07.002>
- Elzahar, H., Hussainey, K., Mazzi, F., & Tsalavoutas, I. (2015). Economic consequences of key performance indicators' disclosure quality. *International Review of Financial Analysis*, 39, 96-112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2015.03.005>
- Fandella, P., Sergi, B. S., & Sironi, E. (2023). Corporate social responsibility performance and the cost of capital in BRICS countries. The problem of selectivity using environmental, social and governance scores. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: 10.1002/csr.2447
- Ferreira, L. B. G. R., da Silva, C. T., Viana, L. F. C., & Meurer, T. (2022). Entropia da informação e ranking das empresas do IBOVESPA: a relevância da inovação ambiental. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 21, e3246-e3246. DOI: 10.16930/2237-766220223246
- Fakhriyyah, D. D., Sudarmiatin, S., & Hermawan, A. (2023). Implementation Of Legitimacy Theory On SME To Achieve Sustainability. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, 2(04), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.70799/ijebir.v2i04.316>
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice hall.
- Hein, N., Vogt, M., Degenhart, L., Haussmann, D. C. S., & Kroenke, A. (2020). Ranking de Criação de Valor das Empresas Sul Americanas: estudo multicritério a partir dos métodos DP2 e VIKOR. *Desenvolvimento em questão*, 18(50), 308-324. DOI: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.50.308-324>
- Jacintho, V., & Kroenke, A. (2021). Indicadores econômico-financeiros de empresas brasileiras: uma comparação entre setores. *Revista Ambiente Contábil*, 13(1), 90-113. DOI: 10.21680/2176-9036.2021v13n1ID19365
- O'donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371. DOI: 10.1108/09513570210435870
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2023). Stakeholder legitimacy in firm greening and financial performance: What about greenwashing temptations?. *Journal of Business Research*, 155, 113393. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113393>
- Madrigal, M. H., Guzmán, B. A., & Guzmán, C. A. (2015). Determinants of corporate risk disclosure in large Spanish companies: a snapshot. *Contaduría y Administración*, 60(4), 757-775. DOI: 10.1016/j.cya.2015.05.014
- Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens. *Corporate social responsibility and environmental management*, 20(2), 81-94. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1278>
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Valente Gonçalves, L. M. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, 10(3), 574. DOI: 10.3390/su10030574
- Ng, A. W., & Nathwani, J. (2012). Sustainability performance disclosures: The case of independent power producers. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(4), 1940-1948. DOI: 10.1016/j.rser.2012.01.028
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of business ethics*, 66(1), 71-88. DOI: 10.1007/s10551-006-9044-2
- Ribeiro, J. S. D. A. N., & Reis Neto, M. T. (2017). Gestão do desempenho como ferramenta para vantagem competitiva sustentável. *Desafio Online*, 5(2).
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of business ethics*, 88(2), 351-366. DOI: 10.1007/s10551-008-9968-9
- Ryszawska, B. (2016). Sustainability transition needs sustainable finance. *Copernican Journal of Finance and Accounting*, 5(1), 185-194. DOI: 10.12775/CJFA.2016.011
- Scholtens, B. (2006). Finance as a driver of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 68(1), 19-33. DOI: 10.1007/s10551-006-9037-1
- Silva, A., Sulzbach, C., Hein, N., & Kroenke, A. (2015). Estratégia mista da teoria dos jogos: formação de ranking empresarial. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 33-55. DOI: 10.19177/reen.v8e1201532-55

Taliento, M., Favino, C., & Netti, A. (2019). Impact of environmental, social, and governance information on economic performance: Evidence of a corporate 'sustainability advantage' from Europe. *Sustainability*, 11(6), 1738. DOI: 10.3390/su11061738

Tamimi, N., & Sebastianelli, R. (2017). Transparency among S&P 500 companies: An analysis of ESG disclosure scores. *Management Decision*, 55(8), 1660-1680. DOI: 10.1108/MD-01-2017-0018

Zaniboni, N. C., & Montini, A.A.(2017). O efeito do ambiente macroeconômico em empresas inovadoras. *Revista Pretexto*, 120-131. DOI: 10.21714/pretexto.v18i1.4150

# PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE UM INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO

KNOWLEDGE SHARING PRACTICES: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT  
OF THE ADMINISTRATIVE ACTIVITIES OF A FEDERAL TEACHING INSTITUTE

LENIR TEREZINHA ZANUZZO

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

lenir.zanuzzo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5156-8905>

CLARISSA CARNEIRO MUSSI

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

clarissa.mussi@animaeducacao.com.br

<https://orcid.org/0000-0003-0367-4345>

MARIA REGINA ANDREATTO

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

mrandreatto@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3976-2961>

ANDRESSA FONTOURA MARIA

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

fmandressa@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1330-7170>

ADRIANA BACK KOERICH

Mestre em Administração (Unisul)

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

adri\_koerich@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6437-1308>

## RESUMO

**Objetivo:** Analisar as práticas de compartilhamento do conhecimento (CC) nas atividades administrativas de um Instituto Federal de Ensino.

**Proposta:** Mostrar, a partir de uma análise em profundidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES), práticas de CC e sua contribuição para a melhoria e efetividade das atividades-meio (atividades administrativas) e consequentemente das atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão).

**Abordagem teórica:** Visão Baseada em Recursos (VBR) e Visão Baseada no Conhecimento (VBC)

**Provocação:** Enquanto organizações produtoras de conhecimento, as IES devem demandar atenção aos processos relacionados ao CC também em suas atividades administrativas auxiliando no cumprimento da sua missão, difundindo e aplicando conhecimento e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

**Métodos:** Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação participante e análise documental e as análises fizeram uso de análise de conteúdo.

**Resultados:** Os resultados denotam que o CC ocorre em quatro níveis de interação: campus, rede, reitoria e externo. Os diversos atores envolvidos diferem em formações e cargos e funções ocupados. Foram identificadas práticas de CC que envolvem a interação face a face e práticas mediadas por artefatos tecnológicos voltadas à comunicação interpessoal e registro do conhecimento.

**Conclusões:** O estudo avança na compreensão do CC nas atividades administrativas de IES e evidencia a importância do desenvolvimento e fortalecimento de práticas de CC face a face e mediadas por artefatos tecnológicos. Estas ações, além de aprimorarem a qualidade das atividades-meio repercutem na qualidade das atividades-fim.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. Práticas de compartilhamento do conhecimento. Instituições de Ensino.

## ABSTRACT

**Objective:** *This study aims to analyse knowledge sharing (KS) practices in the administrative activities of a Federal Institute of Education.*

**Proposal:** *To demonstrate, through an in-depth analysis of a Higher Education Institution (HEI), KS practices and their contribution to the improvement and effectiveness of support activities (administrative activities) and consequently of core activities (teaching, research, and extension).*

**Theoretical framework:** *Resource-Based View (RBV) and Knowledge-Based View (KBV).*

**Provocation:** *As knowledge-producing organisations, HEIs must demand attention to knowledge sharing processes within their administrative activities, aiding in the fulfilment of their mission by disseminating and applying knowledge, and contributing to socio-economic and cultural development. The study posits that as knowledge-producing organizations, HEIs must pay attention to KS processes in their administrative activities to fulfill their mission, disseminate and apply knowledge, and contribute to socio-economic and cultural development.*

**Methods:** *This is a case study employing a qualitative approach. Data were collected through interviews, participant observation, and document analysis, and analysed using content analysis.*

**Results:** *Findings indicate that KS occurs at four levels of interaction: campus, network, dean, and external. Various actors involved differ in backgrounds, positions, and roles. KS practices involving face-to-face interaction and practices mediated by technological artefacts aimed at interpersonal communication and knowledge recording were identified.*

**Conclusions:** *This study enhances understanding of KS in HEI administrative activities and highlights the importance of developing and strengthening both face-to-face and technologically mediated KS practices. These actions not only enhance the quality of support activities but also impact the quality of core activities.*

**Keywords:** *Knowledge management. Knowledge sharing. Knowledge sharing practices. Teaching Institutions.*

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das demandas sociais e econômicas tem promovido a necessidade de adotar novas abordagens na gestão de recursos em geral. Nesse contexto, o conhecimento torna-se um ativo fundamental para as organizações assegurarem a competitividade e sustentabilidade organizacional (Nonaka et al., 2006; Mahdi, et al., 2019). Assim, os conceitos de economia do conhecimento e sociedade do conhecimento ganham espaço nas discussões atuais (Van Hou-

ten, 2023) e impulsionam a evolução na gestão dos recursos estratégicos nas organizações, de acordo com as demandas e processos em desenvolvimento.

A gestão do conhecimento (GC) apresenta-se como uma solução por meio da capacidade de otimizar as potencialidades do conhecimento e, por conseguinte, fazer face aos desafios impostos por uma sociedade em constante mudança (Cruz & Ferreira, 2017; Matošková, 2020; Rismansyah et al., 2024). Dentre os processos da GC, destaca-se o compartilhamento de conhecimento (CC) (Chong et al., 2014; Ahmed et al., 2022; Sivagnanam et al., 2023), devido ao seu papel de promover a ligação entre o conhecimento individual dos trabalhadores e o conhecimento coletivo ou organizacional (Hendriks, 1999; Rismansyah et al., 2024). Com isso, o CC impulsiona a cooperação para resolução conjunta de problemas e produção de novas ideias (Chen et al., 2023), tornando as atividades e processos mais objetivos, e favorecendo a criação de valor (Alshalaan et al., 2023). Assim, aprimorar as práticas de CC é uma questão-chave para as organizações (Matošková, 2020).

A implementação da GC nas Instituições de Ensino (IE), especialmente nas Instituições de Ensino Superior (IES), vem se destacando internacionalmente devido a sua relevância (Annan-singh et al., 2018, Quarchioni et al., 2020; Sivagnanam et al., 2023) e seu impacto no desempenho dessas instituições (Asma & Abdellatif, 2016; Mahdi et al., 2019). Tendo o conhecimento como matéria prima, os processos de GC aumentam o compromisso, performance e satisfação no trabalho dos funcionários (Sivagnanam et al., 2023), contribuindo na melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão, na excelência dos processos internos, na prestação de serviços para a sociedade, bem como no incremento da inovação e desenvolvimento tecnológico (Antunes, 2008). Sobre esse aspecto, e considerando a penetração da tecnologia também nas instituições de ensino (Chen et al., 2023; Eshbayev et al., 2023), a literatura vem fortalecendo o uso das mídias sociais enquanto ferramenta para o CC (Alshalaan et al., 2023; Chen et al., 2023).

Em sendo as IES organizações orientadas para o conhecimento e sendo este o núcleo de sua existência e operação (Van Houten, 2023), poder-se-ia inferir que o CC esteja intrínseco à cultura destas instituições, pois atuam desenvolvendo processos de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento (Fullwood et al., 2017; Alyusuf, 2023). No entanto, pesquisas progressas vêm destacando um conjunto de diferentes barreiras nestas instituições que prejudicam o CC (Blagov, Begler & Pleshkova, 2020; Ramjeawon & Rowley, 2020; Van Ta & Zyngier, 2018; Alyusuf, 2023; Alshalaan et al., 2023).

Observa-se também um predomínio de estudos sobre CC em IES relacionados às suas atividades-fim em detrimento das atividades administrativas, ditas atividades-meio (Blagov, Pleshkova & Begler, 2020). Os conhecimentos compartilhados e os atores envolvidos nas atividades-meio diferem daqueles das atividades-fim, tornando-se, portanto, relevante o estudo sobre o CC neste âmbito. Nesse sentido, Rahman et al. (2016) sugerem estudos aplicados aos diferentes cargos de gestão de instituições de ensino, com vistas a compreender a relação entre suas características demográficas dos participantes e os antecedentes do comportamento de CC. Além disso, verifica-se um cenário em que a maioria das pesquisas sobre CC ocorre em organizações de ensino privadas, constatando-se uma carência de estudos sobre o tema em instituições públicas (Karagoz et al., 2020; Lee, 2018).

Portanto, o presente estudo busca contribuir com estas lacunas ao analisar as práticas de CC nas atividades-meio, os atores envolvidos e os conhecimentos compartilhados em um Instituto Federal de Ensino (IFE). Assim, o presente estudo contribui para uma melhor iden-

tificação e compreensão acerca das práticas adotadas no CC de uma instituição de ensino e avança o conhecimento ao focar nas atividades administrativas do contexto educacional, uma área ainda pouco explorada. A evidencialização desses aspectos teóricos possui implicações práticas, devido ao seu potencial de aumentar a capacidade dessas organizações adaptarem-se às constantes mudanças impulsionadas por tecnologias, melhorar a colaboração e comunicação entre seus colaboradores e assim, resultar em melhor desempenho organizacional. Enquanto organizações produtoras de conhecimento, as IES devem demandar atenção aos processos relacionados ao CC também em suas atividades administrativas auxiliando no cumprimento da sua missão, difundindo e aplicando conhecimento e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

As seções a seguir contemplam os fundamentos teóricos da pesquisa, o caminho metodológico percorrido, a análise dos dados e, por fim, as conclusões.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O CC pode ser definido como um processo de interação social (Lin, 2007; Ahmed et al., 2022) que objetiva a troca de conhecimentos de diferentes tipos e fontes (Parekh, 2009) entre pelo menos duas partes, uma que possua conhecimento e a outra que adquira e faça uso do conhecimento recebido (Hendriks, 1999). O processo de CC promove a aprendizagem organizacional (Klein, 1998) por meio da ligação entre o conhecimento dos indivíduos e o conhecimento coletivo ou organizacional (Rismansyah et al., 2024), e a resolução de problemas e desafios (Sivagnanam et al., 2023), maximizando o desempenho organizacional (Chang et al., 2012; Asma & Abdellatif, 2016; Mahdi et al., 2019).

Tem-se que o CC é um processo contínuo sem nenhum momento claro de iniciação ou finalização, e que se processa, em sua maioria, na mente das pessoas, não podendo ser observado imediatamente (Syed Mustapha, 2023). De acordo com Lin (2007), o processo de compartilhar conhecimento é definido como uma “troca” que ocorre por meio de duas situações fundamentais: (1) vontade ou desejo da pessoa de comunicar-se ativamente com seus colegas (doar conhecimento), envolvendo prazer em compartilhar e ajudar os outros; e, (2) a disposição para consultar ativamente os colegas para aprender com eles (coletar conhecimento). Nesse processo, é possível identificar os dois lados de todo processo de CC: o de quem solicita e/ou recebe o conhecimento, e o de quem detém o conhecimento necessário ao solicitante (Blagov, Pleshkova & Begler, 2020; Ahmed et al., 2022). No contexto organizacional, o compartilhamento de conhecimento é dependente de um complexo sistema de regulamentos e regras (Syed Mustapha, 2023).

No contexto das IES, compartilhar conhecimento é vital para que se distingam das outras instituições e obtenham vantagens competitivas (Khalil & Shea, 2012). As IES são organizações intensivas em conhecimento, desempenhando um importante papel como fonte geradora e disseminadora do conhecimento, com a responsabilidade de conduzir a educação profissional e acadêmica, impulsionar pesquisas científicas, desenvolver a cidadania e a convivência em comunidade (Souza, 2009). Os membros do corpo docente são considerados trabalhadores do conhecimento e os principais responsáveis pelo conhecimento, desempenhando um importante papel na promoção de práticas de GC e na motivação, comprometimento e satisfação (Sivag-

nanam et al., 2023). Por possuírem essa natureza, as IES aparentam ser um lugar ideal para implementar práticas essenciais da gestão do conhecimento, tais como o CC (Sivagnanam et al., 2023).

As pesquisas que investigam o CC em instituições de ensino costumam abordar o desenvolvimento da inovação e do desempenho organizacional (Motta, 2013; Sivagnanam et al., 2023; Eshbayev et al., 2023), relacionando-se em sua maioria às atividades-fim das IES. Os estudos sobre CC que abordam as atividades administrativas em instituições de ensino comumente o fazem em conjunto com outras atividades, ou seja, abordam a instituição como um todo ou um conjunto de atividades, contemplando a atividade administrativa, mas não tratando dela especificamente (Mir & Bazgir, 2018). Ainda que de maneira mais tímida, a literatura também aborda o CC entre colaboradores nas atividades administrativas ou gerenciais das IES (Rahman et al., 2016; Mir & Bazgir, 2018; Blagov, Begler & Pleshkova, 2020; Blagov, Pleshkova & Begler, 2020).

## 2.1 Práticas de Compartilhamento do Conhecimento

O compartilhamento pode se dar de formas diferentes, de acordo com a natureza do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) classificam estas formas em duas estratégias: a transferência espontânea e não estruturada, comumente ligada aos conhecimentos tácitos, e a transferência estruturada, referente ao conhecimento explícito. Enquanto a transferência espontânea possui foco na interação entre as pessoas, a transferência estruturada refere-se aos processos de transferência de conhecimento com o apoio da tecnologia (Davenport & Prusak, 1998).

Para Syed Mustapha (2023), o CC entre duas pessoas precisa ser investigado no contexto da atividade. Assim, tem-se que as práticas de CC são procedimentos que podem ser adotados e estimulados nas organizações que visam colocar as pessoas em contato; captar, estruturar e disponibilizar o conhecimento; ou indicar onde se pode encontrá-lo (Grotto, 2002; Davenport & Prusak, 1998). Várias práticas voltadas à facilitação da aprendizagem e da produção de conhecimento vêm sendo associadas à GC, abrangendo os processos de compartilhamento, tais como: *infomapping*, *coaching*, comunidades de prática, *mentoring*, *shadowing*, educação corporativa, auditoria do conhecimento, mapeamento do conhecimento, banco de competências individuais e organizacionais, gestão por competências, gestão do capital intelectual, sistema de inteligência organizacional, *benchmarking*, melhores práticas, memória organizacional (Machado et al., 2019) e *brainstorming* (Ahmed et al., 2022).

O compartilhamento estruturado do conhecimento pode ser iniciado através de métodos como *infomapping*, que consiste em criar um levantamento de todas as informações relevantes para as atividades corporativas (Valentim et al., 2008), quem sabe o que em uma organização (Barbosa, 2008). Além disso, práticas como *coaching* e *mentoring* desempenham papéis importantes na disseminação do conhecimento dentro da organização, desenvolvendo habilidades e competências (Blanco, 2006; Batista et al., 2005), enquanto o *shadowing* e as comunidades de prática facilitam a transmissão do conhecimento tácito entre colaboradores (Blunt, 2004; Batista et al., 2005). Já a educação corporativa e a auditoria do conhecimento são ferramentas fundamentais para garantir a atualização e o registro sistemático do conhecimento organizacional (Batista et al., 2005).

A pesquisa de Machado et al. (2019) apresentou os resultados de uma revisão bibliográfica que abrangeu pesquisas sobre práticas de processos organizacionais em GC. Essas práticas estão listadas na Tabela 1.

Tabela 1: Práticas de GC relacionadas ao compartilhamento do conhecimento

| Prática                                | Conceito  |
|--|---|
| Mapeamento do Conhecimento             | Codificação, por meio de taxonomias ou de mapas de conhecimento. Permite identificar os ativos e as fontes de conhecimentos tácitos ou explícitos, mas não os contém. Serve para localização, avaliação das capacidades, oportunidades, necessidades e restrições de conhecimentos. |
| Banco de Competências Individuais      | Repositório de informações que especifica em profundidade as competências humanas: conhecimentos, habilidades e atitudes, no contexto organizacional.   |
| Banco de Competências Organizacionais  | Repositório de informações que especifica em profundidade as competências organizacionais que atuam mediante o trabalho em equipe nas organizações.   |
| Sistema de Gestão por Competências     | Possui orientação no sentido de avaliar as competências internas, determinar quais competências essenciais necessárias e definir estratégias para superar as deficiências de competências identificadas comparativamente, no nível individual e organizacional.                     |
| Gestão do Capital Intelectual          | Gestão dos ativos humano, estrutural e de relacionamento com vistas a renovar, organizar, avaliar, proteger e aumentar a disponibilidade dos ativos que representam os conhecimentos presentes no âmbito organizacional.  |
| Sistema de Inteligência Organizacional | Transformação de informações em inteligência. Inclui a extração do conhecimento a partir desta, como forma de apoiar os gestores na tomada de decisão.  |
| Benchmarking                           | Busca sistemática das melhores referências para comparação, com fins de assimilação de processos, práticas, produtos ou serviços, em um esforço para aumentar a produtividade, qualidade e desempenho organizacional.   |
| Melhores Práticas                      | Metodologia ou abordagem para identificação, seleção e difusão práticas inovadoras, <i>know-how</i> confiável e processos que garantam melhor desempenho organizacional.  |
| Memória Organizacional                 | Registro do conhecimento organizacional explícito em repositórios sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os <i>stakeholders</i> , envolvendo recursos de gestão de conteúdo e mecanismos de consulta e recuperação. Deve acontecer de forma colaborativa          |

Fonte: Machado, Urpia e Forno (2019, p. 6).

As práticas descritas na Tabela 1 apresentam o potencial de promover a eficiência e eficácia das operações administrativas inerentes à atividade-meio das instituições de ensino. A implementação dessas práticas por funcionários administrativos e gestores contempla desde conhecimentos técnicos específicos até a formulação de melhores estratégias de gestão organizacional.

Entretanto, conforme destacado por Souza et al. (2018), a maioria das instituições de ensino possuem sistemas desarticulados, como processos administrativos formais e informais, ilhas de informação, padrões de compartilhamento de informações e outras práticas de trabalho que se desenvolveram ao longo do tempo e impedem o fluxo sistêmico de informação e conhecimento

organizacional. Nesse mesmo sentido, Sivagnanam et al. (2023) complementam que a falta de uma infraestrutura de sistema de GC limita o CC entre os membros da organização. Este cenário pode ser melhorado por meio da identificação de pontos falhos nos grupos de pessoas que mantêm relações de colaboração e compartilhamento dentro da organização, e da elaboração de estratégias sistemáticas de incorporação de práticas de compartilhamento na rotina organizacional (Souza et al., 2018) e implementação de uma infraestrutura de sistemas de GC para facilitar o CC (Sivagnanam et al., 2023)

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso (Yin, 2015) de abordagem qualitativa, pois visa compreender quais práticas de CC ocorrem em uma instituição de ensino a partir da percepção dos sujeitos envolvidos neste processo e dos significados a ele atribuídos. Quanto ao objeto de estudo, a instituição pesquisada foi escolhida pela preocupação com o desenvolvimento dos processos de GC. Em sua política institucional, a Gestão da Informação e do Conhecimento está presente como uma das principais dimensões. Além disso, possui uma Diretoria de Gestão do Conhecimento subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e dispõe de um plano de desenvolvimento institucional com iniciativas estratégicas que corroboram com o aprimoramento dos processos de CC na instituição ao buscar “promover a utilização de fundamentos teórico-práticos da gestão do conhecimento, de forma a estimular a identificação, o armazenamento a criação, a aplicação e a socialização de informações e conhecimentos estratégicos relevantes para a gestão institucional”.

O Instituto Federal de Ensino apresenta-se como uma instituição pública federal de ensino vinculado ao Ministério da Educação; autarquia com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atua ofertando educação profissional, científica e tecnológica, com cursos em níveis de qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação. Como unidade de análise escolheu-se um dentre os 22 campi que compõem o IFE. Esta escolha deu-se pela viabilidade em empregar a técnica de observação-participante, junto com as demais utilizadas nesta pesquisa. Ainda, por ter implementada a política institucional de Gestão da Informação e do Conhecimento a instituição escolhida contribui para uma investigação mais profunda sobre o fenômeno das práticas de CC nas atividades administrativas de uma instituição de ensino. O Campus possui 62 servidores efetivos, dos quais 32 são docentes e 30 são Técnicos Administrativos em Educação (TAE).

As atividades administrativas definidas neste estudo abrangem os processos de suporte e gerenciais e são desempenhadas por servidores TAE e por docentes que executam atividades administrativas ou gerenciais, em virtude do exercício de funções de coordenação de setor e de curso. Dentre as atividades administrativas desempenhadas, estão gerenciamento da documentação dos alunos, aprovação de projetos de pesquisa e extensão, cadastro e controle do acervo bibliotecário, recepção e protocolo de documentos administrativos, organização e gerenciamento de unidades curriculares, processos de gerenciamento e controle orçamentário, gestão patrimonial, compras, gerenciamento de contratos, entre outras.

A escolha dos participantes foi definida de forma a contemplar todos os setores que desempenham atividades administrativas. Estes servidores foram selecionados devido à sua relação direta com as atividades administrativas (de suporte ou gerenciais), tendo em vista o objetivo do estudo. O universo total de servidores que exercem estas funções é composto por 35 sujeitos e, destes, participaram da pesquisa 13 colaboradores, correspondendo ao coordenador de cada setor. Realizou-se a coleta dos dados por meio de entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante (Yin, 2015). O roteiro de entrevista foi estruturado em 4 seções, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Estrutura do roteiro para a entrevista semiestruturada.

| Seções da entrevista  | Conteúdo abordado   |
|---|---|
| Seção 1 – Questões com finalidade de caracterizar os participantes, de natureza objetiva. | Formação acadêmica e profissional. Cargo ocupado na instituição. Função ocupada na instituição. Tempo na instituição.   |
| Seção 2 – Questões norteadoras sobre o tema de pesquisa, de natureza subjetiva.           | Contexto histórico do campus e da instituição na perspectiva do entrevistado. Papel do entrevistado neste contexto. Interação intra e intercampi e atores envolvidos. Natureza das informações e conhecimentos envolvidos nas interações. Fontes, serviços e sistemas de informação e conhecimento. Identificação das práticas institucionais de compartilhamento do conhecimento, sua aplicabilidade dentro da coordenação ou setor, do campus, na relação com outros campi e entre campus e Reitoria. Percepção de fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento. Diferenciação entre compartilhamento solicitado e voluntário. |
| Seção 3 – Sugestões e informações complementares  | Proposições pelos entrevistados de sugestões para a instituição no que se refere ao tema de pesquisa, caso deseje fornecê-las.  |
| Seção 4 – Notas do pesquisador  | Anotação de <i>insights</i> do pesquisador percebidos durante e após a entrevista.  |

Fonte: Adaptado de Mussi (2008).

A partir da verificação de disponibilidade e voluntariedade dos participantes, bem como a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, as entrevistas foram agendadas. Os entrevistados foram referidos neste estudo pela letra “E” seguida de um número sequencial (E1 a E13). As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas com o consentimento dos participantes. A duração total das entrevistas foi de 10 horas e 40 minutos, com tempo médio de 48 minutos.

A análise e a interpretação dos dados ocorreram por meio do método de análise de conteúdo (Bardin, 2009). Procedeu-se a uma análise indutiva, ou seja, as categorias emergiram dos dados coletados, sendo elas: “práticas com interação face a face” (formais e informais); e “práticas mediadas por artefatos tecnológicos físicos e digitais” (artefatos de comunicação e artefatos de registro).

Os dados obtidos por meio de entrevistas com os servidores foram triangulados (Yin, 2015) com os dados derivados de documentos institucionais e as percepções oriundas da observação participante. O CC foi analisado na instituição, considerando as relações inter e intrasetoriais, inter e intracampi, além da relação do campus com a Reitoria.

## 4 RESULTADOS

A partir da análise dos dados coletados, foi possível analisar as atividades administrativas, os atores envolvidos e as práticas de compartilhamento. As práticas ou meios utilizados no campus para compartilhar conhecimentos são variadas e complementares entre si, englobando ações que envolvem a interação face a face, e outras mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais.

### 4.1 Atividades administrativas e atores envolvidos

De acordo com os entrevistados, é necessário compartilhar informações e conhecimentos para realizar as atividades administrativas. Isso costuma ocorrer em praticamente todas as atividades, conforme ilustra o depoimento de E12:

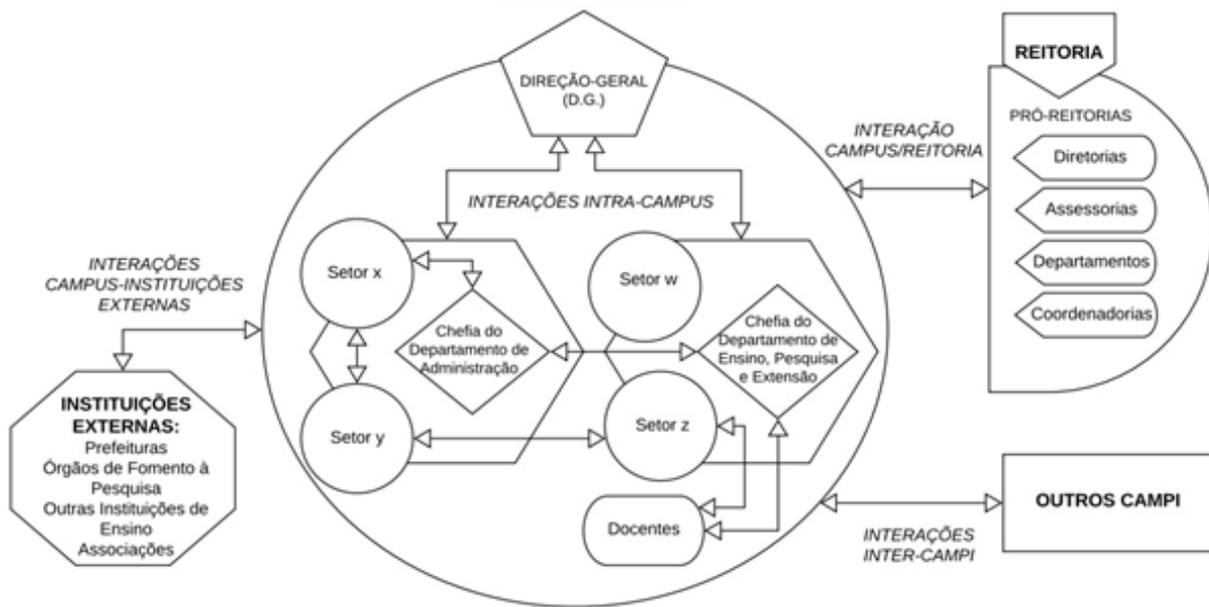
Eu não saberia dizer quais dessas atividades eu conseguiria executar se não tivesse compartilhamento de informação. Seja informação que a gente pega nesses canais onde já fica disponibilizado, *sites*, *intranet* e tudo mais, seja informação de uma troca direta, e-mail, telefone ou conversas (E12).

A necessidade desse compartilhamento mostra-se essencialmente importante quando o servidor inicia em uma atividade nova, como quando, por exemplo, assume uma função gerencial. Conforme E11, "quando você iniciou suas atividades, você viu que você teve que aprender sobre algo, você teve que ler uma legislação, você teve que fazer uma capacitação com uma pessoa que já fazia isso".

Para adquirir os conhecimentos necessários para desenvolver as suas atividades administrativas os servidores precisam interagir com diferentes pessoas, tanto internamente, dentro do campus (intracampus), quanto externamente, na relação com os outros campi (intercampus), com a Reitoria (Campus-Reitoria) ou com outras instituições (campus-instituições externas). Este achado é corroborado pela literatura. Ferrer-Serrano et al. (2022) afirmam que o CC é influenciado pelas relações sociais. Da mesma forma, Ahmed et al. (2022) destacam a importância de considerar aspectos como normas subjetivas, controle comportamental percebido e atitudes em relação ao comportamento na intenção de CC dos indivíduos.

As atividades administrativas desempenhadas no campus abrangem as atividades-meio ou de suporte e as atividades gerenciais. As interações que envolvem o compartilhamento de conhecimento no campus de estudo para a consecução das atividades-meio ou de suporte e das atividades gerenciais podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1 - Atores e interações no compartilhamento do conhecimento do campus de estudo.



Fonte: Dados da pesquisa.

As interações intracampus são as mais recorrentes e envolvem uma diversidade de relações necessárias para a troca de conhecimentos. A interação Campus-Reitoria incide com maior frequência nas atividades gerenciais, em assuntos específicos a alguma área, em situações inéditas para o campus e em assuntos que possuem um grau maior de complexidade. Também ocorre com frequência a interação com outros campi da instituição (interação intercampus), especialmente entre servidores e setores que exercem atividades similares, que acontecem conforme a necessidade, não de forma planejada, como observa E11: “Os outros campus, eles são abertos, e também eles questionam, né, então é uma troca”. Estes relacionamentos direcionam os fluxos do conhecimento horizontalmente, onde as interações informais configuram-se como vitais para o CC (Ferrer-Serrano et al., 2022).

Além disso, também ocorre a interação com algumas organizações externas (interação campus-instituições externas). Segundo E2, “O CNPq pra mim é uma fonte de informação, né. A própria FAPESQ é uma fonte de informação”. Conforme área de atuação, o servidor precisa acionar atores externos para se inteirar de informações e conhecimentos necessários à execução da atividade. Nesse contexto, o CC entre organizações é facilitado pela proximidade cultural e de objetivos organizacionais (Ferrer-Serrano et al., 2022).

Nas diferentes interações identificadas, diversos conhecimentos são compartilhados, sendo estes fundamentais para a consecução das atividades. Os principais conhecimentos referenciados pelos entrevistados para a realização de atividades administrativas na instituição são relativos aos fluxos e processos inerentes às atividades administrativas da área de atuação; à formação na área de atuação, aos documentos institucionais e legislações externas correlatas à área e gerais, à operacionalização dos sistemas informatizados e ao planejamento do campus.

Ao identificar os conhecimentos envolvidos nas atividades administrativas, que necessitam compartilhamento, percebe-se a necessidade de identificar as práticas utilizadas para efetivar esse compartilhamento, visto que a utilização de práticas adequadas à realidade da instituição aperfeiçoa e promove este processo.

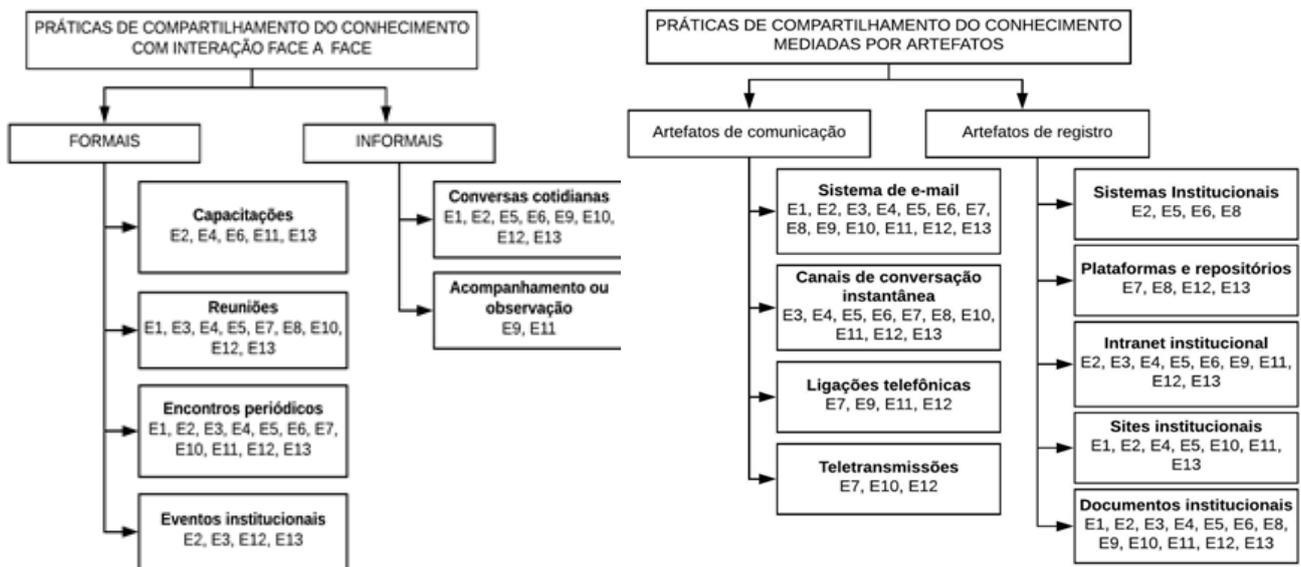
## 4.2 Práticas de Compartilhamento

São utilizadas práticas no campus para compartilhar conhecimentos que envolvem a interação face a face e também a mediação por artefatos tecnológicos. As que envolvem a interação face a face ocorrem quando o conhecimento é compartilhado principalmente por meio de contatos diretos de pessoa para pessoa, aproximando-se do que Hansen et al. (1999) chamam de personalização e ao que Davenport e Prusak (1998) denominam de transferência espontânea e não estruturada.

Por outro lado, as práticas de compartilhamento de conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos, físicos ou digitais, ocorrem quando da utilização de tecnologias direcionadas para a comunicação, codificação e armazenamento do conhecimento. Estas práticas são voltadas ao que Hansen et al. (1999) denominam de codificação e ao que Davenport e Prusak (1998) chamam de transferência estruturada do conhecimento, sendo, portanto, mais propícias ao CC explícito.

As práticas de CC com interação face a face e mediadas por artefatos tecnológicos identificadas no campus, bem como, os entrevistados que conduziram à identificação destas práticas estão ilustradas na Figura 2.

Figura 2 - Práticas de compartilhamento do conhecimento com interação face a face e mediadas por artefatos tecnológicos



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às práticas de CC que envolvem a interação face a face identificadas na instituição, foram englobadas uma diversidade de ações que facilitam a troca de conhecimentos. Identificou-se que tais práticas ocorrem tanto formalmente quanto informalmente. As práticas formais são aquelas instituídas periodicamente, planejadas ou agendadas conforme necessidade. Já as práticas informais são aquelas que não necessitam de um agendamento prévio e ocorrem de forma mais natural e espontânea entre os servidores.

Dentre as práticas formais, a capacitação ou os “momentos de formação”, como definem alguns entrevistados, foram identificados como uma prática utilizada com frequência para compartilhar conhecimentos. Apesar de existentes, as práticas de capacitação percebidas na instituição não refletem uma “educação corporativa”, citada por Batista et al. (2005), que compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme e permanente em todas as áreas da organização.

As reuniões são outra prática bastante utilizada na instituição. Elas ocorrem tanto internamente, em nível de campus, envolvendo os departamentos, setores ou áreas do campus, quanto externamente, em nível de rede, envolvendo servidores de outros campi e as instâncias superiores da Reitoria. Nesse sentido, a criação de um calendário de reuniões periódicas agendadas previamente foi apontada como uma ação que permite facilitar a organização e garantir a participação dos servidores (E13).

A realização de encontros periódicos é outra prática que ocorre na maioria das áreas de atuação da instituição. Essas atividades ocorrem em nível de rede, e são denominadas encontros, seminários ou fóruns. Os encontros costumam ocorrer de maneira planejada e têm como objetivo reunir os profissionais da mesma área de atuação de todos os campi para troca de experiências, atualizações e capacitações na área afim.

Uma atividade que costuma ocorrer nestes encontros é o compartilhamento entre os campi de experiências exitosas e inovadoras, desenvolvidas em campi específicos. Essa ação é abordada na literatura como “melhores práticas”, que, de acordo com Machado et al. (2019), é uma abordagem que identifica, seleciona e difunde práticas inovadoras, *know-how* confiável e processos que garantam melhor desempenho organizacional. No entanto, essa demanda esbarra na questão da distância física entre os campi, ou entre os campi e a Reitoria, e na falta de recursos financeiros para promover estas atividades.

Apesar disso, os servidores acreditam que estes encontros devem ser intensificados, pois, além de agregarem muitos conhecimentos, eles fortalecem a relação entre os servidores. E12 sustenta que, “se a gente perde esse contato face a face, a gente perde a sociabilidade inerente ao ambiente de trabalho. E eu acho que pra qualidade de vida do nosso trabalho a sociabilidade é importante”

Outra prática identificada são os eventos institucionais, que ocorrem tanto em nível de rede quanto em nível de campus. Os principais eventos citados pelos entrevistados que ocorrem em nível de rede não são voltados ao compartilhamento de conhecimentos no âmbito de atividades administrativas, visto que possuem foco no público discente. Porém, a participação dos servidores nesses eventos oportuniza o estreitamento das relações e a troca de informações, promovendo o CC de modo geral.

Em nível de campus, o principal evento citado é voltado para os servidores, especialmente os que atuam no Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, e contempla momentos de informes, planejamento das aulas, discussão de temas correlatos e formações voltadas para o ensino-aprendizagem. Também ocorrem outros eventos no campus voltados para o público discente, mas que também promovem a interação e a troca de informações e conhecimento entre os servidores.

Dentre as práticas informais, as conversas cotidianas foram apontadas como a prática face a face que mais ocorre na instituição, principalmente na interação em nível de campus. De acordo com E1, “Fazemos bastantes conversas assim, acho que é um ambiente que nos possibilita sempre o contato com as pessoas né... pra tirar as dúvidas, sempre”. Estas conversas normalmente ocorrem de forma natural, cotidiana, sem planejamento prévio e objetivos definidos, podendo ocorrer no próprio ambiente de trabalho ou na interação com os servidores em outros ambientes do campus, ou fora da instituição.

A conversa cotidiana é uma prática abordada por Davenport e Prusak (1998, p. 110), que enfatizam que: “numa economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar”. O depoimento de E5 exemplifica essa prática: “no dia a dia, conversando, sem ser uma reunião, também acontece muito, né, de eu estar em um setor e às vezes surge um problema, a gente discute como resolver, ou seja, o tipo de solução adequada, né”. E9 complementa ao relatar que “no campus, a gente troca informação a todo o momento. Às vezes a gente tá tomando café, conversando e assim, falando sobre o trabalho, discutindo os procedimentos” (E5).

Outra prática de CC observada pelos entrevistados é o acompanhamento ou observação, na qual ocorre o repasse do conhecimento de forma direta, de um servidor para o outro. Neste caso, o detentor do conhecimento repassa e acompanha as ações do servidor que está assimilando o conhecimento, para garantir o êxito do compartilhamento. Esta prática ocorre, principalmente, em períodos de transição de servidores ou chegada de novos servidores no setor e se assemelha à prática de *shadowing*, ou sombra (Blunt, 2004). No entanto, não é uma prática institucionalizada, parte do bom senso do detentor do conhecimento, ou mediante solicitação da chefia imediata.

A percepção dos entrevistados das práticas face a face utilizadas na instituição para compartilhar conhecimentos é, de modo geral, positiva. O contato face a face é considerado fácil e acessível, principalmente pela estrutura do campus, que ainda é pequena e possui um quantitativo relativamente baixo de servidores, e pela disponibilidade das pessoas, o que facilita essa interação. Em seu estudo, Alshalann et al. (2023) ressaltam que as instituições de ensino devem favorecer o desenvolvimento de ambientes informais, tranquilos e espaços físicos relaxados, devido ao seu papel em promover o CC.

Apesar dessa consciência da importância da comunicação face a face, principalmente para tratar assuntos mais minuciosos, os servidores percebem que, muitas vezes, não se consegue promovê-la em decorrência da indisponibilidade de tempo e recursos financeiros que ela exige, em detrimento de outros meios disponíveis.

Além disso, ela também é percebida com fragilidade em certos aspectos, visto que, pode ser facilmente esquecida ou equivocada, caso não seja registrada. E10 expressa esta questão em sua fala: “Quando tu ficas só na informação verbal, é muito fácil você perder essa informação,

“você esquece”. Neste sentido, os artefatos tecnológicos podem desempenhar um papel relevante. Sob esse aspecto, Ahmed et al. (2022) destacam a importância de reconhecer as práticas de CC enquanto ativos organizacionais que permitem aproveitar o conhecimento já existente e aprimorá-lo por meio da interconexão entre pessoas, departamentos e sistemas de uma organização.

Ainda, a Figura 2 ilustra as práticas de compartilhamento mediadas por artefatos tecnológicos identificadas na instituição, bem como os entrevistados que remeteram à identificação delas. Dentre as práticas mediadas por artefatos de comunicação, observou-se a utilização de sistema de *e-mail*, canais de conversação instantânea, ligações telefônicas e tele transmissões. Adicionalmente, observou-se práticas mediadas por artefatos de registro, como os sistemas institucionais, as plataformas e repositórios digitais, a *Intranet* institucional, o *site* institucional e os documentos institucionais.

A troca de informações via *e-mail* foi apontada por diversos servidores como a prática mais utilizada para repasse de informações e conhecimentos, principalmente na relação Campus/ Reitoria. A utilização do *e-mail* como uma prática de compartilhamento possui prós e contras na percepção dos participantes da pesquisa. O principal argumento desfavorável é o volume excessivo de *e-mails* que se recebe diariamente. E13 aponta que “O [instituto] usa hoje como principal ferramenta daria pra dizer, o *e-mail*, talvez o principal não, mas a mais intensa delas é, com certeza. O *e-mail* eu nunca achei ele tão eficaz, né? Em função do volume”

Por outro lado, a utilização do *e-mail* é considerada uma prática segura, visto ser um meio institucional fácil de mapear e acessar a informação a qualquer tempo. De acordo com E7 “Quando temos algum questionamento, que precisa de uma resposta oficial, ou que a gente vai embasar alguma atitude nisso, geralmente a gente tem que encaminhar um e-mail e pedir uma resposta oficial. Geralmente desses e-mails surgem as orientações”.

Os canais de conversação instantâneos também são usados frequentemente na instituição, principalmente o aplicativo *WhatsApp*, que é utilizado para trocar informações e conhecimentos em nível individual e em grupo. Quanto ao uso desse aplicativo, são observados pontos positivos e negativos. Por um lado, ele facilita a comunicação, uma vez que é ágil e tem um alcance maior e mais imediato às pessoas, mesmo quando estas não estão no ambiente de trabalho. Por outro lado, é uma ferramenta que dificulta encontrar a informação posteriormente, além de não transmitir segurança, por não ser um meio oficial. Sobre isso, E10 ressalta que o *Whatsapp* facilita a comunicação, mas que possui um aspecto negativo pela falta de registro de informações importantes: “Muitas vezes eu uso bastante o *Whatsapp*, mas eu também sou refém dele [...]. Muitas vezes, eu fico procurando, às vezes informações importantes que são passadas pelo *Whatsapp*, eu não consigo encontrar elas” (E10). Outros canais de conversação instantânea utilizados são institucionais, no entanto, poucos setores fazem uso ou possuem conhecimento desta ferramenta, outros, já experimentaram fazer uso, mas não tiveram êxito.

O potencial do uso de ferramentas de mídias sociais para o CC em instituições de ensino foi evidenciado no estudo de Alshalaan et al. (2023). Para os autores, aspectos como facilidade de uso, utilidade percebida e popularidade das ferramentas são alguns dos pontos que propiciam o CC por meio dessas categorias de artefatos tecnológicos.

Outra prática utilizada quando há urgência na aquisição da informação é o contato telefônico. Este meio é considerado rápido e eficaz pelos entrevistados, visto que possibilita contatar a pessoa que possui o conhecimento com maior rapidez e facilidade, além de possibilitar obter maior clareza na informação. Contudo, o ponto considerado limitante deste artefato é que as informações não ficam registradas. A instituição também faz uso de teletransmissão para promover a troca de conhecimentos, utilizando ferramentas de webconferência e de videoconferência. Percebe-se que alguns setores têm mais contato com essa prática, principalmente os gestores, enquanto outros não as citam.

Observa-se que os artefatos até então descritos são mais voltados à comunicação interpessoal. Porém, também há artefatos mais voltados para o registro de informações e conhecimentos, dos quais fazem parte os Sistemas Institucionais; Plataformas e Repositórios; *Intranet*; *Site*; e Documentos Institucionais, disponibilizados para que sejam consultados e atualizados conforme a necessidade indicada.

No que se refere aos sistemas institucionais, o principal é o Sistema Integrado de Gestão (SIG), desenvolvido por uma Universidade Federal e adquirido pelo Instituto Federal de Ensino caso desta pesquisa, que integra diferentes módulos e auxilia no processo de CC. Apesar de considerarem como um meio que permite a troca de conhecimento, alguns entrevistados comentam sobre deficiências do sistema. E8 pondera que “ele [SIG] foi adaptado de uma gestão universitária, que é bastante diferente de uma gestão técnica né, dos institutos federais, então a gente tem muitos problemas assim né, que às vezes dá uns problemas no sistemas.” Essas inconsistências percebidas geram a necessidade de várias adaptações ou alterações, muitas vezes difíceis de viabilizar, podendo causar prejuízos às atividades.

A disponibilização e acesso de arquivos em plataformas e repositórios é outra prática existente na instituição para compartilhar conhecimento por meio do registro. Ela ocorre mais em nível de campus, que utiliza tanto meios institucionais como o disco virtual da instituição, que funciona como “uma espécie de nuvem” (E13), quanto meios externos (*Google Drive*), para viabilizar esta prática. Esses meios são utilizados para disponibilizar diversos tipos de documentos aos servidores, tais como manuais, atas de reuniões, planilhas de acompanhamento de atividades, entre outros.

A utilização da *Intranet* institucional como um meio para compartilhar conhecimentos funciona de forma similar a uma plataforma, visto que nela ficam disponibilizados os principais documentos institucionais, tais como documentos norteadores, normativas e regulamentos, modelos de documentos, editais internos, entre outros. No entanto, os servidores observam que alguns pontos são negativos no uso da *Intranet*, principalmente relacionados com a atualização dos documentos e interatividade. E9 comenta: “O que eu acesso de tutoriais é a página... é na *Intranet*, [...] mas a maioria é incompleto ou está em elaboração, e assim, que não ajuda muito a gente”. E4 complementa: “Mas, a *Intranet* também, [...] eu acho ela bem poluída. Ela não tem uma forma de organização, vai colocando lá os documentos, não tem uma ordem, [...] é difícil achar. Acho bem complicado assim”, complementa.

Quanto aos *sites* institucionais, a página da instituição possui uma funcionalidade similar à *Intranet*, porém, com amplitude maior, visto que seu acesso é ampliado, sendo acessado também pela comunidade externa. Todavia, os servidores apontam algumas dificuldades quanto ao uso dos *sites* institucionais, tanto para disponibilizar informações, quanto para acessá-las.

Essas dificuldades afetam a otimização dessa ferramenta que acaba não sendo utilizada como “deveria” ou poderia. Sobre a utilização do *site*, E13 aponta:

Às vezes a gente tem uma ferramenta que já tem os recursos que a gente precisa, porém, a gente não sabe usar, então eu não vejo que precisaríamos de mais ferramentas, mas sim utilizar as que a gente tem de forma mais adequada (E13).

Os documentos institucionais disponibilizados pela instituição também são considerados importantes fontes de conhecimento, essenciais para o andamento das atividades, e assumem a forma física ou digital. No entanto, percebe-se que às vezes não ocorre a atualização destes documentos, o que pode gerar prejuízos à execução das atividades relacionadas. “[...] tem muita coisa que tá desatualizado, que precisaria estar atualizado”, ressalta E7.

A literatura também evidencia a importância dos artefatos tecnológicos nas práticas de CC. Em seu estudo, Cannavacciuolo et al. (2017) destacam que 60% dos membros entrevistados fazem uso de ferramentas institucionais e *website* organizacional enquanto fontes de informação. Nessa esteira, Eshbayer et al (2023) enfatizam o potencial das tecnologias digitais para promover a gestão do conhecimento e da informação de maneira eficaz.

A falta de padronização na disponibilização e a pulverização de canais de informações e conhecimentos na instituição são apontadas como aspectos que precisam ser melhorados. Em avaliação às práticas utilizadas, E4, por exemplo, assim se manifesta: “podem ser melhoradas, e podem existir outras formas, inclusive mais formais, institucionalizadas, né, que podem ficar armazenadas para uma possível busca posteriormente”. Quanto à pulverização dos canais, E13 comenta: “aumentar os meios, eu não sei se seria o adequado, mas talvez as informações serem melhores concentradas, seria interessante”. Nessa linha, E12 reafirma: “eu acho que pode melhorar nesse sentido, assim, de não, como é que posso dizer, as informações ficam muito espalhadas, eu acho que a gente poderia centralizar.”

As práticas de CC de modo geral, tanto com interação face a face, como as mediadas por artefatos físicos ou digitais, percebidas na instituição, constituem apenas uma pequena parcela do que é abordado na literatura. A grande maioria das práticas citadas pelos autores não ocorrem na experiência da instituição, outras são denominadas de outra forma pelos entrevistados. Algumas das práticas citadas na literatura aparecem na pesquisa, no entanto, de forma insuficiente para configurar a existência da prática na instituição.

Outras práticas, identificadas na instituição, não foram observadas diretamente na literatura pesquisada, são as mediadas por tecnologia, como o uso do sistema de e-mail, as ligações telefônicas e os sistemas institucionais (gerencial). Este entendimento pode estar atrelado à visão de algumas dessas práticas como meros meios de comunicação, não sendo relacionados diretamente como práticas de compartilhamento de conhecimentos, como pode ser o caso do uso do e-mail e telefone. De uma forma similar, os sistemas institucionais podem ser vistos apenas como a ferramenta de execução de atividades, que é sua principal função, apesar de este poder abarcar funcionalidades que ajudam na promoção do compartilhamento. A Tabela 3 sintetiza as categorias de práticas de CC encontradas no presente estudo.

Tabela 3: Práticas e objetivos do compartilhamento de conhecimento.

| <b>Práticas de CC face a face</b>                                     | <b>Objetivos</b>   |
|---|--|
| Capacitações  | Treinar e repassar conhecimentos aos servidores sobre as atividades desempenhadas.   |
| Reuniões  | Discutir e encaminhar pontos de pauta pertinentes à área.  |
| Encontros periódicos  | Reunir os profissionais da mesma área de atuação de todos os campi para troca de experiências, atualizações e capacitações.  |
| Eventos institucionais  | Socializar a comunidade acadêmica.   |
| Conversas cotidianas  | Resolver questões pontuais ou debater assuntos diversos.   |
| Acompanhamento ou observação  | Repassar por meio da observação e prática os conhecimentos relacionados à execução de determinada atividade.   |
| <b>Práticas de CC mediadas por artefatos</b>                          | <b>Objetivos</b>   |
| Sistema de e-mail   | Possibilitar a comunicação e o registro formal de informações e conhecimentos.   |
| Canais de conversação instantânea<br>( <i>WhatsApp, Chat, Fórum</i> ) | Viabilizar uma comunicação mais ágil, podendo abranger um número maior de pessoas.   |
| Ligações telefônicas  | Viabilizar uma comunicação mais ágil e personalizada.  |
| Tele transmissões<br>(webconferência e videoconferência)              | Viabilizar capacitações e reuniões, principalmente em decorrência da falta de tempo e recursos.  |
| Sistemas institucionais<br>(SIG e seus sub-sistemas)                  | Disponibilizar informações e conhecimentos aos servidores relacionados aos processos e possibilitar a comunicação via <i>chat</i> de conversação.  |
| Plataformas e repositórios<br>(Disco Virtual, Google Drive)           | Disponibilizar documentos aos servidores, tais como manuais, atas de reuniões, planilhas de acompanhamento de atividades, entre outros.  |
| Intranet institucional  | Disponibilizar informações aos servidores, tais como documentos norteadores, normativas e regulamentos, modelos de documentos, editais internos, entre outros.   |
| Sites institucionais  | Disponibilizar informações aos servidores e ao público em geral, tais como editais externos, informações sobre cursos e informações sobre a estrutura organizacional, na página do IFSC. Também, em outras páginas institucionais, dispor de informações e documentos pertinentes às áreas específicas ( <i>wikis</i> ). |
| Documentos institucionais   | Consultar normas e processos institucionais  |

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho esteve voltado à análise das práticas de CC, dos atores envolvidos e dos conhecimentos compartilhados no âmbito das atividades administrativas (atividades-meio) de um instituto federal de ensino.

Os atores envolvidos no CC possuem diferentes formações e ocupam diferentes cargos e funções na instituição. Considerando essa variedade de atores, percebe-se que, por conseguinte, as experiências e conhecimentos adquiridos e assimilados pelos servidores são variados e se originam principalmente do seu histórico de atuação e formação. Igualmente, para a execução das atividades administrativas, também é percebida a necessidade de diferentes tipos de conhecimento.

O estudo mostra que os conhecimentos percebidos pelos servidores como necessários para a realização das atividades administrativas na instituição são relativos aos fluxos e processos inerentes às atividades administrativas da área de atuação; à formação na área de atuação, aos documentos institucionais e legislações externas correlatas à área e gerais, à operacionalização dos sistemas informatizados e ao planejamento do campus. Dentre os conhecimentos citados, identificam-se aqueles de natureza tácita, relacionados aos que o servidor adquiriu durante sua formação e sua experiência na instituição, e aqueles explícitos, mais ligados às legislações e documentos institucionais.

A necessidade de CC é percebida como essencial em praticamente todas as atividades administrativas. Para adquirir os conhecimentos necessários para desenvolver essas atividades, os servidores precisam interagir com diferentes pessoas. Essas interações ocorrem em quatro níveis diferentes: em nível de campus (com os colegas de setor, colegas de outros setores e departamentos, e chefias), em nível de rede (com servidores que atuam em outros campi), em nível de Reitoria (com as Pró-Reitorias da área de atuação e suas instâncias relacionadas); e em nível externo (na relação com outras instituições).

Um conjunto de práticas é utilizado para o compartilhamento de conhecimento na instituição. Foram identificadas práticas que envolvem a interação face a face e práticas mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais. As práticas que envolvem interação face a face ocorrem na instituição tanto formalmente quanto informalmente. A percepção dos pesquisados sobre as práticas face a face utilizadas na instituição é positiva, o contato face a face é considerado fácil e acessível, principalmente em nível de campus, que possui uma estrutura pequena e um quantitativo relativamente baixo de servidores, e também pela constante disponibilidade das pessoas. No entanto, percebe-se a necessidade de promoção de mais momentos de integração entre os departamentos e entre os setores, considerando a importância do contato face a face para o fortalecimento das relações e compartilhamento de conhecimentos.

As práticas de compartilhamento de conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos, físicos ou digitais propiciam tanto a comunicação interpessoal quanto o registro do conhecimento. Os artefatos de comunicação têm foco na troca de conhecimentos mutuamente, às vezes em tempo real, enquanto que os artefatos de registro têm como objetivo principal disponibilizar o conhecimento para consulta. Apesar de a maioria dos servidores considerarem que existem várias práticas mediadas por artefatos tecnológicos, a falta de padronização e a pulverização

dos canais de informações e conhecimentos na instituição são apontadas como aspectos que precisam ser aprimorados. É perceptível o descontentamento quanto à dificuldade para saber como encontrar os conhecimentos e informações necessários, bem como quanto a falta de conhecimentos necessários em algumas ferramentas de registro.

Nesse sentido, percebe-se uma demanda por mapeamento de processos, procedimentos passo-a-passo e manuais para diversas finalidades, bem como mapeamento de fontes do conhecimento. Ainda, foi identificada a necessidade de um maior incentivo às trocas de experiências entre os campi por meio do uso da tecnologia, bem como de meios para trocar informações entre os setores no campus. Assim, seria possível uma maior transparência nas atividades, informações e conhecimentos que os envolvem, por meio da modernização e informatização dos procedimentos.

Este estudo contribui na perspectiva teórica com a lacuna de pesquisas voltadas à compreensão do compartilhamento de conhecimento nas atividades administrativas de instituições de ensino superior, analisando os conhecimentos e atores envolvidos e as práticas utilizadas por parte dos servidores que desenvolvem estas atividades. De forma prática, os resultados deste estudo mostram aos gestores a importância do desenvolvimento e fortalecimento de práticas de CC face a face e mediadas por artefatos tecnológicos no âmbito administrativo das instituições de ensino. Adicionalmente, revela que não basta apenas propiciar estas práticas, mas constantemente avaliar se estão alinhadas às necessidades dos servidores. Estas ações, além de aprimorarem a qualidade das atividades-meio repercutem na qualidade das atividades-fim, auxiliando a instituição no cumprimento da sua missão de promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Os resultados desta pesquisa não são conclusivos em referência a outros institutos federais de ensino, uma vez que tem base na percepção de servidores de um instituto. Neste sentido esta pesquisa pode ser realizada em outros institutos federais ou outras instituições de ensino superior com vistas a aprimorar os achados deste estudo no âmbito administrativo destas instituições. Ademais recomenda-se estudos comparativos sobre o CC no âmbito das atividades-fim e das atividades-meio.

## REFERÊNCIAS

- Ahmed, B., Noor, N. H. N. B. M. & Ahmed, M. (2022). Factors influencing knowledge sharing practices among librarians in the Malaysian academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(6), 102612. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102612>.
- Alshalaan, M., Almani, M., Afy-Shararah, M., Patsavellas, J. & Salonitis, K. (2023). Critical Factors for Enhancing Knowledge Sharing Through Social Media in KSA Engineering HEIs. In: A. Thomas et al. (Eds.), *Advances in Manufacturing Technology XXXVI* (162-168).
- Alyusuf, A. (2023). From 'Knowledge is Power' to 'Voluntary Knowledge Sharing is Power': Its Relation with Personality Traits and Motivation for Sustainability (Literature Review). In: B. Alareeni & I. Elgedawy (Eds.), *AI and Business, and Innovation Research: Understanding the Potential and Risks of AI for Modern Enterprises*. Springer.
- Annansingh, F., Howell, K., Liu, S. & Nunes, M. B. (2018). Academics' perception of knowledge sharing in higher education. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1001-1015. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2016-0153>

- Antunes, L. R. M. S. (2008). *Reflexões sobre a aplicação da gestão do conhecimento pelas universidades: o caso da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense]. Repositório Institucional. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/17163>
- Asma, K. & Abdellatif, M. (2016). A new model for the impact of knowledge management on university performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(3). <https://doi.org/10.1142/S0219649219500291>
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, 13(1esp), p. 1-25.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F. & Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: IPEA, 2005.
- Blagov, E., Begler, A. & Pleshkova, A. (2020). Knowledge Sharing Barriers in Russian Universities' Administrative Subdivisions. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(2), 172-184. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.02.007>
- Blagov, E., Pleshkova, A. & Begler, A. (2020). Work experience influence on the knowledge sharing barriers perceived significance by higher educational institutions administrative employees. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 195-206. <https://doi.org/10.1002/kpm.1648>
- Blanco, V. B. (2006). *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília]. Biblioteca Digital de Dissertações da Universidade Católica de Brasília - UCB.
- Blunt, R. (2004). *Growing leaders for public service*. 2. ed.. Washington: IBM Center for the Business of Government, 2004. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/BluntReport3.pdf> . Acesso em 10 fev. 2019.
- Boer, N. I., Van Baalen, P. J. & Kumar, K. (2002). An activity theory approach for studying the situatedness of knowledge sharing. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, 1483-1492. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/994017>.
- Cannavacciuolo, L., Iandoli, L., Ponsiglione, C., Maracine, V., Scarlat, E., Nica, A. S. (2017). Mapping knowledge networks for organizational re-design in a rehabilitation clinic. *Business Process Management Journal*, 23(2), 329-348.
- Chang, C.W. et. al. (2012). Social capital and knowledge sharing: effects on patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, 68(8), 1793-1803.
- Chen, M., Babar, M., Ahmed, A. & Irfan, M. (2023). Analyzing the Impact of Enterprise Social Media on Employees' Competency through the Mediating Role of Knowledge Sharing. *Sustainability*, 2023, 15, 9499. <https://doi.org/10.3390/su15129499>
- Chiu, C-M., Hsu, M-E & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42, 1872-88.
- Chong, C. W., Yuen, Y. Y. & Gan, G. C. (2014). Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. *Library Review*, 63(3), 203-223. <https://doi.org/10.1108/LR-08-2013-0109>
- Cruz, S. G. & Ferreira, M. M. F. (2017). Gestão do conhecimento em hospitais públicos com diferentes modelos de gestão: alguns fatores explicativos. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(2), 1-20.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 8a ed. Campus.
- Eshbayev, O., Mirzaliev, S., Sultonov, M., Igamberdiev, A., Kholikova, N., Razikov, N., Hashimov, B. & Aziz, A. (2023). A digital sustainability approach for effective knowledge and information management in education specific non-profit organizations: Culture Intelligent IS Solutions. *E3S Web of Conferences*, 452(5). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345207023>.
- Ferrer-Serrano, M., Fuentelsaz, L. & Latorre-Martinez, M.P. (2022). Examining knowledge transfer and networks: an overview of the last twenty years. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2007-2037.
- Fullwood, R. & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254-1271. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (SUPPL. WINTER), 109-122.

- Grotto, D. (2002). O compartilhamento do conhecimento nas organizações, In: Angeloni, M. T. (Org), *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. (pp. 106-119). Saraiva.
- Hansen, M. T. N., Nohria, N. & Thomas Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Karagoz, Y., Whiteside, N. & Korthaus, A. (2020). Context matters: Enablers and barriers to knowledge sharing in Australian public sector ICT projects. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1921-1941. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0691>
- Khalil, O. E. M. & Shea, T. (2010). Knowledge Sharing (KS) Barriers in a Higher Education Institution. *Proceedings of the 15th International Business Information Management Association (IBIMA), Egypt*, 1597-1612.
- Klein, D. A. (1998). *A Gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view. *Administrative Sciences*, 8(2), 21. <https://doi.org/10.3390/admsci8020021>
- Lin, Hsiu-Fen. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Machado, C. P., Uripia, A. G. B. C. & Forno, L. F. D. (2019). Diagnóstico do nível de amplitude do alcance de práticas de gestão do conhecimento: um 'survey' em escolas públicas. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(1), 105-121.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A. & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management process and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Matošková, J. (2020). Communication tools as drivers of employees' knowledge sharing: evidence from the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 415-427. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.36)
- Mir, A. & Bazgir, M. (2018). The role of Organizational Learning and Knowledge Sharing on Intellectual Capital Development in Islamic Azad University of Khorramabad. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 7-22. <https://doi.org/10.20397/21776652/2018.v18i3.1436>
- Motta, M. E. V. (2013). *Capacidade de conversão do conhecimento, inovação tecnológica e o desempenho das IES do Sul do Brasil*. [Tese de Doutorado, Universidade de Caxias do Sul]. Repositório Institucional da Universidade de Caxias do Sul. <https://repositorio.uces.br/xmlui/handle/11338/83>
- Nonaka, I., Von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Parekh, R. A. (2009). Knowledge sharing: collaboration between universities and industrial organizations. *Proceedings of International Conference on Academic Libraries: globalizing academic libraries*, Delhi, p. 146-51.
- Quarchioni, S., Paternostro, S. & Torvarelli, F. (2022). Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 304-319. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730717>
- Rahman, M. S., Osmangani, A. M., Daud, N. M. & Abdelfattah, F. A. M. (2016). Knowledge sharing behaviors among non academic staff of higher learning institutions. *Library Review*, 65(1/2), 65-83. <https://doi.org/10.1108/LR-02-2015-0017>
- Ramjeawon, P. V. & Rowley, J. (2020). Enablers and barriers to knowledge management in universities: perspectives from South Africa and Mauritius. *Journal of Information Management*, 72(5), 745-764. <https://doi.org/10.1108/AJIM-12-2019-0362>
- Rismansyah, R., Mohamad, A., Badia, P. & Yuliani, Y. (2024). Factors Influencing Organizational Readiness for Change in Indonesian Private Universities. *Journal of System and Management Sciences*, 14(2), 100-120. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0207>
- Sivagnanam, P., Pillai, A. R., Elangovan, R., & Parayitam, S. (2023). Knowledge management process, infrastructure, and system quality as resilient strategies to respond to COVID-19 pandemic challenges: Evidence from higher educational institutions in India. *Knowledge and Process Management*, 30(4), 333-354. <https://doi.org/10.1002/kpm.1722>

Sohail, M. S. & Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. *VINE*, 39(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/03055720910988841>

Souza, A. L. F., Helou, A. R. H. A. & Sohn, A. P. L. (2018). Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. *Ciência da Informação*, 47(2),

Souza, I. M. (2009). *Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*, [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina] Repositório Institucional da UFSC <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93410>.

Syed Mustapha, S. M. F. D. (2023). Analysing Knowledge-Sharing Practices Using Activity Theory in the SME Organisation. *Journal of Information & Knowledge Management*, 22(4), 2250094-1. <https://doi.org/10.1142/S0219649222500940>.

Valentim, M. L. P., Carvalho, E. L., Woida, L. M. & Cassiano, E. L. (2008). Gestão da informação utilizando o método infomapping. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, 13(1).

Van Houten, M. M. (2023). Interpersonal issues in knowledge sharing: the impact of professional discretion in knowledge sharing and learning communities, *Teacher Development*, 27(1), 116-132. <https://doi.org/10.1080/13664530.2022.2156590>

Van Ta, C. & Zyngier, S. (2018). Knowledge Sharing Barriers in Vietnamese Higher Education Institutions. *International Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51-70. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2018010104>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman.